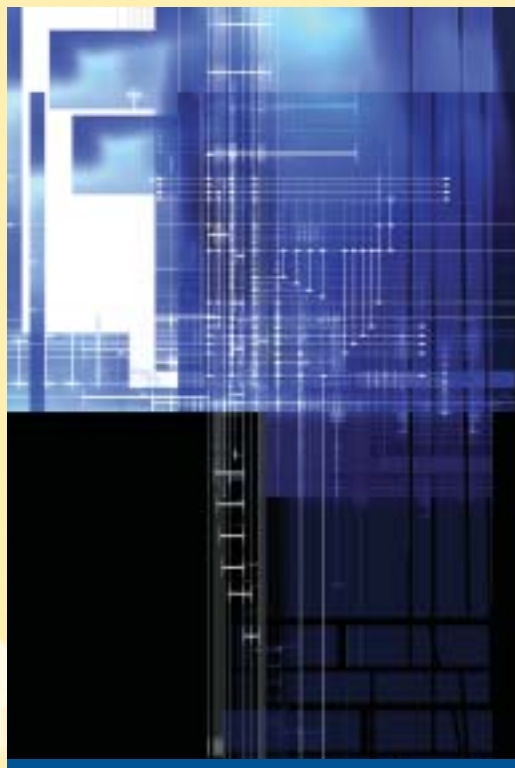


# Empresarialidad

## Este de Asia América Latina



### Empresarialidad en economías emergentes:

Creación y desarrollo de nuevas empresas  
en América Latina y el Este de Asia

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Hugo Kantis

*Instituto de Industria*

*Universidad Nacional de General Sarmiento*

Masahiko Ishida y Masahiko Komori

*Japan Economic Research Institute*

*Development Bank of Japan*

# EMPRESARIALIDAD EN ECONOMÍAS EMERGENTES:

Creación y desarrollo de nuevas empresas  
en América Latina y el Este de Asia



**Banco Interamericano de Desarrollo**

*Departamento de Desarrollo Sostenible*

*Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros*

*División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa*

Hugo Kantis

*Instituto de Industria*

*Universidad Nacional de General Sarmiento*

Masahiko Ishida Masahiko Komori

*Japan Economic Research Institute*

*Development Bank of Japan*



Development  
Bank of  
Japan

**Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por:**  
**Banco Interamericano de Desarrollo**  
**Biblioteca Felipe Herrera**

Kantis, Hugo.

Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia: resumen / Hugo Kantis, Masahiko Ishida, Masahiko Komori.  
p.cm.

1.New business enterprises—Latin America. 2.New business enterprises—East Asia. 3.Small business—Latin America. 4. Small business—East Asia. 5. Entrepreneurship—Latin America. 6. Entrepreneurship—East Asia. I. Ishida, Masahiko. II. Komori, Masahiko. III. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Dept. Micro, Small and Medium Enterprise Division. IV. Title.

658.114 K283—dc21

marzo 2002

Para obtener mayor información sobre el informe completo del estudio consulte en la dirección electrónica: <http://www.iadb.org/sds/sme> o [http://www.iadb.org/sds/ifm\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/ifm_s.htm).

# PRÓLOGO

**T**anto en los países de la OCDE como en los países en desarrollo, la “empresarialidad” es uno de los temas que mayor atención ha recibido por parte de los responsables políticos y académicos. Las nuevas empresas dinámicas contribuyen al desarrollo económico de tres formas: como un canal de conversión de ideas innovadoras en oportunidades económicas, como la base de la competitividad a través del rejuvenecimiento del tejido productivo, y como una fuente de nuevos puestos de trabajo y aumento de la productividad.

Las últimas investigaciones han ido profundizando en el proceso de creación de una empresa, que abarca desde la motivación y la gestación de las inspiraciones iniciales e ideas del negocio hasta la puesta en marcha y desarrollo inicial de la empresa misma. Lo que los conocimientos más actuales aún no nos señalan es cuáles son los factores más influyentes que incentivan o delimitan la entrada y el avance de los futuros empresarios en dicho proceso dentro de distintos contextos locales. El presente estudio intenta responder a esta cuestión importante y práctica mediante el análisis de los datos proporcionados por más de 1.200 nuevos empresarios de América Latina y el Este de Asia quienes fueron encuestados para este fin.

En el último lustro, el Banco ha apoyado un nutrido número de programas orientados a promover la creación de nuevas empresas. Estos programas abarcan una variada gama de operaciones e incluyen desde la creación de incubadoras de empresas, la capacitación de emprendedores y la creación de fondos de inversión,

hasta la simplificación de trámites para la formalización de nuevas empresas y la prestación de servicios para los individuos que desean iniciar una carrera empresarial. De cara al futuro y dada la importancia que la creación de empresas tiene en la promoción del desarrollo económico, el Banco podría incrementar su participación en este tipo de programas teniendo en cuenta los hallazgos de este estudio y sus implicaciones para la definición de políticas de desarrollo empresarial.

Extendemos nuestro sincero agradecimiento al Gobierno del Japón, cuyo continuo apoyo a través del *Fondo Fiduciario Japonés para los Servicios de Consultoría y del Programa Japón*, hizo posible realizar el estudio y publicar los resultados. Asimismo, a la preparación de este trabajo ha contribuido un equipo de investigadores de nueve países bajo la supervisión de tres coordinadores académicos y la dirección del Banco Interamericano de Desarrollo. El resultado final de dicho esfuerzo es la publicación del presente informe.

Esperamos que este informe sirva de referencia básica para las políticas basadas en la creación y desarrollo de nuevas empresas y que los hallazgos de este trabajo inspiren más innovaciones en los programas dirigidos a la promoción de la “empresarialidad”.

## **Antonio Vives**

Subgerente

*Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros  
Departamento de Desarrollo Sostenible*

# ÍNDICE

Resumen ..... i

Capítulo 1: Enfoques, experiencias y propósitos del estudio ..... 1

Capítulo 2: Análisis comparado del proceso emprendedor en el Este de Asia y América Latina ..... 13

Capítulo 3: El proceso emprendedor en América Latina ..... 33

Capítulo 4: El proceso emprendedor en el Este de Asia ..... 57

Capítulo 5: Conclusiones e implicaciones para la formulación de políticas ..... 75

Bibliografía ..... 85

Artículos de expertos ..... 89

Anexo metodológico ..... 115

# Integrantes del proyecto de investigación

INSTITUCIÓN		INTEGRANTES
Asesor Senior	Kobe University	Akio Hosono
Equipo de supervisión del proyecto	Banco Interamericano de Desarrollo	Keisuke Nakamura Juan José Llisterri Hideki Kagohashi Pablo Angelelli
Equipo de coordinación del proyecto		
América Latina	Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento	Hugo Kantis (Coordinador) Rodrigo Rabetino Javier Babino Francisco Gatto Mercedes Cano Juan Federico
El Este de Asia	Japan Economic Research Institute, Development Bank of Japan	Masahiko Ishida (Coordinador) Masahiko Komori (Coordinador) Nao Ushiyama
Equipos de país		(La primera persona en cada equipo de país es el coordinador del estudio nacional)
Argentina	Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento	Hugo Kantis Juan Pablo Ventura Rodrigo Rabetino Francisco Gatto
Brasil	Universidad de Campinas	Miguel Juan Bacic Maria Carolina A. F. de Souza Luiz Antônio T. Vasconcelos José Newton Carpintéro José Walter Martínez Daniela Gorayeb
Costa Rica	Universidad Nacional de General Sarmiento	Juan Carlos Leiva Bonilla
Japón	Japan Economic Research Institute, Development Bank of Japan	Masahiko Ishida Masahiko Komori Hideshi Emoto Nao Ushiyama
Corea	Korea Institute for Industrial Economics and Trade	Nakki Baek Wonchan Ra
México	Universidad Autónoma Nacional de México	Clemente Ruiz Duran Brettzel Altamirano Joel Vargas Laura López
Perú	SASE Consultores	Fernando Villarán Juan Julio Gutiérrez
Singapur	National University of Singapore	Chee Leong Chong Kwan Kee Ng Dawn Tan
Taiwán	National Taiwan University	Chen-en Ko Jennifer H.J. Chen

## RESUMEN

**E**n este informe se presentan los resultados de la investigación comparada entre América Latina y el Este de Asia sobre la “empresarialidad”, entendida ésta como la capacidad para crear y desarrollar nuevas iniciativas empresariales. El estudio tiene por objeto el proceso de creación de nuevas empresas que se analiza en tres etapas diferenciadas: la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento o puesta en marcha de la empresa, y el crecimiento de la misma en su andadura inicial. Existen una variedad de factores que influyen en el comportamiento del empresario potencial, desde la motivación misma para ser empresario hasta los contactos que le ayudan a resolver los problemas que se va encontrando en el proceso de creación y crecimiento de la empresa. El objetivo de la investigación ha sido identificar los factores clave que estimulan o limitan la utilización de las capacidades empresariales en cada etapa del proceso emprendedor en América Latina y el Este de Asia. Del análisis de dichos factores clave se deducen una serie de consecuencias y recomendaciones de política para la promoción de la empresarialidad en distintos contextos socioeconómicos.

### ENFOQUES Y METODOLOGÍA

Durante las últimas décadas, el debate sobre la empresarialidad ha registrado una evolución desde los enfoques y autores que intentan definir quién es un empresario -y por lo tanto indagan en los aspectos de su personalidad- hacia otros que se concentran en el proceso empresarial como un fenómeno más complejo en el que intervienen e interactúan factores situacionales, sociales, culturales y económicos. Aún dentro de estos últimos es posible observar perspectivas que se diferencian según el hincapié que se haga en el plano individual frente al papel del contexto, llegando algunos autores a sostener la necesidad de concebir el fenómeno de la empresarialidad como de naturaleza colectiva. Los estudios anteriormente comentados permiten concluir que el fenómeno de la empresarialidad requiere la adopción de enfoques amplios e interdisciplinarios. Ante esta realidad, la investigación adopta una perspectiva conceptual ecléctica, priorizando el enfoque centrado en el proceso de creación de empresas e intentando

reconocer los principales elementos aportados por los distintos marcos de interpretación.

La metodología de este estudio, incluyendo las hipótesis de trabajo, el cuestionario para recoger la información y el diseño de las muestras, se ha elaborado a partir de una extensa revisión de la literatura sobre empresarialidad y de entrevistas a más de 130 informantes clave de ocho países. Posteriormente se encuestó a más de 1.220 creadores de nuevas firmas en nueve países; Argentina, Brasil, Costa Rica, México y Perú en América Latina; y Japón, Corea, Singapur y Taiwan en el Este de Asia; para averiguar la incidencia de diferentes factores en cada fase del proceso de creación de la empresa. La investigación se concentró principalmente en el análisis de empresas “dinámicas”, definiéndolas como las de más de tres pero menos de diez años de antigüedad que aumentaron su fuerza laboral entre 15 y 300 trabajadores. Este conjunto fue contrastado con un grupo de control formado por las empresas que en el mismo tiempo no llegaron a alcanzar los 10 empleados. Las empresas entrevistadas pertenecen a sectores tradicionales, básicamente manufactureros, y a sectores que basan su actividad en el uso intensivo del conocimiento, fundamentalmente las relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones. Igualmente se consideraron áreas metropolitanas y áreas locales con alta concentración de pequeñas y medianas empresas (Pymes), a fin de conocer las características del proceso emprendedor en distintos contextos geográficos.

### DIFERENCIAS Y SIMILITUDES DEL PROCESO EMPRENDEDOR EN AMÉRICA LATINA Y EL ESTE DE ASIA

Entre las diferencias del patrón de emprendimiento empresarial cabe destacar que las nuevas empresas del Este de Asia comienzan con un equipo de socios más numeroso que las de América Latina, invierten montos más elevados, crecen más rápidamente en términos de volumen de ventas, aprovechan más las oportunidades creadas por el entorno empresarial local, básicamente con subcontratación, y compiten con productos o servicios más innovadores. La mayoría de ellas operan en sectores con una fuerte utilización del conocimiento, y el porcentaje

de empresas exportadoras es mucho mayor que el de América Latina. La influencia de modelos de empresarios ejemplares, especialmente a través de los medios de comunicación, es mayor en el Este de Asia. El tiempo utilizado para identificar una oportunidad de negocio en América Latina es un 80% más largo que en los países asiáticos, aunque la vocación empresarial se detecta en edades más tempranas. La red de contactos de los emprendedores latinoamericanos tiende a descansar más en las relaciones sociales próximas (parientes, amigos y conocidos), mientras que la de los emprendedores del Este de Asia se extiende, con mayor frecuencia, al ambiente de empresas. Además, las redes en América Latina están más restringidas al interior de sectores socioeconómicos similares y circunscritas a áreas locales. Curiosamente, los empresarios asiáticos mantienen la misma red de contactos de negocio en las tres fases de creación de la empresa, a través de la cual consiguen apoyo para resolver los problemas de la fase inicial de desarrollo.

Entre las coincidencias al comparar el proceso emprendedor de las dos regiones cabe resaltar que los nuevos empresarios son predominantemente varones, graduados universitarios o de posgrado, crearon su empresa entre los 30 y los 35 años, formaron equipos de socios con especializaciones y destrezas complementarias y usaron principalmente ahorros personales para montar el negocio. Comienzan sus negocios atendiendo las demandas de otras compañías, ya sea de otras Pymes o de grandes firmas. En ambas regiones la principal motivación está más relacionada con la necesidad de realización y desarrollo personal que con motivos materiales, aunque estos últimos se hacen más presentes al ir avanzando en el proceso de creación de la empresa.

Entre otros aspectos comunes cabe destacar el papel clave de la experiencia laboral como ámbito incubador de la motivación y las capacidades empresariales, y de las redes de contactos. Las redes de los nuevos empresarios son críticas para la identificación de oportunidades de negocio, el acceso a recursos financieros y a insumos y conocimiento; y para enfrentar los desafíos y problemas de la gestión durante los primeros años de vida de la empresa. Las redes de los empresarios dinámicos tienden a incorporar a otros empresarios de Pymes y a ejecutivos de grandes empresas. En cambio, el sistema educativo desempeña un papel muy limitado en la adquisición de la motivación y las competencias empresariales, y las

instituciones de apoyo y de investigación no fueron utilizadas para resolver problemas de lanzamiento y gestión de las empresas.

Los datos analizados indican que los empresarios latinoamericanos enfrentan un ambiente de negocios menos favorable que los asiáticos. Los países del Este de Asia cuentan con sociedades más integradas, tienen niveles de ingresos más elevados y estructuras productivas y sistemas de innovación más articulados y sofisticados. Los empresarios latinoamericanos también señalan la falta de disponibilidad del financiamiento necesario como una de las barreras que obstaculizan el desarrollo y crecimiento de nuevas empresas, lo que los induce a buscar alternativas para reducir el monto de inversión inicial, tales como comprar maquinaria de segunda mano, obtener crédito de proveedores, o comenzar con un tamaño menor. Los empresarios asiáticos, por el contrario, gozan de un mejor acceso al financiamiento externo, especialmente en la etapa de lanzamiento y desarrollo inicial de sus empresas, y las fuentes son más variadas.

## DIFERENCIAS INTRARREGIONALES

En América Latina, la terciarización sólo es relevante en Brasil, país que cuenta con una estructura industrial de mayor dimensión y articulación, o en Costa Rica, donde las recientes inversiones de grandes empresas parecen haber beneficiado a un segmento de los emprendimientos estudiados. La restricción financiera fue más severamente reconocida por los emprendedores en México y Brasil, donde tuvieron que comenzar sus negocios con un nivel de equipamiento y tecnología inferior a lo deseable. El apoyo institucional fue más generalizado en México, pero bastante menor en Argentina y Brasil. Por último, la identificación de las trabas regulatorias (impuestos, trámites, costos registrales) fue frecuentemente mencionada por los emprendedores de México, Brasil y Perú.

Entre los países del Este de Asia, muchos empresarios dinámicos de Corea tienen su origen en otras Pymes, mientras que los japoneses provienen más de empresas grandes. En ambos países los emprendedores inician la carrera empresarial a una edad mayor, reciben más reacción negativa de su familia y del entorno social próximo, y reconocen menos el papel del sistema educativo en el aprendizaje de las competencias y de la vocación empresarial, que los empresarios de Taiwán y

Singapur. El proceso emprendedor es extremadamente acelerado en Singapur (menos de un año hasta la puesta en marcha de la empresa), y muy lento en Japón (casi tres años). Los empresarios japoneses tienen un mejor acceso a los préstamos bancarios, mientras los de Singapur y Taiwán dependen más del crédito comercial. Los emprendedores taiwaneses aprovechan más su red de contactos para resolver problemas de los primeros años de su empresa, pero la red desempeña un papel más reducido en Singapur y Japón.

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

De este estudio se desprenden las principales áreas que requieren políticas para promover la empresarialidad en América Latina. A su vez, las particularidades del proceso emprendedor de cada país permiten hacer una reflexión más ajustada de las políticas y programas necesarios para cada entorno nacional. Igualmente, también podría aplicarse una metodología similar a la empleada en este estudio en las áreas subnacionales para desarrollar políticas y programas dirigidos a la problemática regional.

Las principales recomendaciones globales de política que surgen de la investigación son las siguientes:

1. Una política de impulso de la capacidad emprendedora debería proponerse aumentar la base y extracción social de los empresarios que tienen acceso a los medios para crear nuevas empresas. La incorporación de las mujeres y de los indígenas a la actividad empresarial es uno de los caminos que pueden seguirse en una estrategia de ese tipo. De ese modo también se estará contribuyendo a mejorar las posibilidades de movilidad social de la población.
2. Una estrategia integral de apoyo a la empresarialidad debe estar conformada por un paquete coordinado de programas para atender los distintos factores que inciden en cada una de las etapas del proceso emprendedor.
3. Las iniciativas para promover la empresarialidad deben contar con un horizonte y compromiso político, económico y social de largo plazo, ya que el proceso de identificar una oportunidad empresarial y poner en marcha un negocio toma varios años.
4. Las políticas de fomento de la empresarialidad deben considerar la importancia de la experiencia laboral y de las redes de contactos del empresario como factores críticos para el éxito del proceso emprendedor;

Con esta orientación, los responsables de política de la región, podrían considerar algunas de las siguientes recomendaciones específicas:

1. La difusión de modelos de empresarios ejemplares y la introducción de innovaciones en el sistema educativo pueden contribuir a estimular y motivar a los jóvenes de América Latina para iniciar nuevas empresas.
2. Es importante promover el desarrollo de redes emprendedoras y la formación de equipos de emprendedores. Las redes de empresarios pueden impulsarse con diferentes mecanismos, como por ejemplo foros especiales o clubes de empresarios donde éstos pueden conocerse e intercambiar experiencias con empresarios de mayor experiencia, consultores, inversionistas y responsables de las políticas que afectan al sector empresarial. Para promover el trabajo en equipo pueden realizarse programas de formación que requieran que los empresarios trabajen en equipos y concursos para premiar planes de negocios preparados por grupos de empresarios.
3. El período de gestación de nuevas empresas debería acelerarse a través de la promoción de la innovación, de los vínculos empresariales y de las nuevas oportunidades de negocio, y también por medio de la facilitación de la información y apoyo pertinente para el desarrollo del proyecto empresarial.
4. Las barreras más destacadas para la creación y desarrollo de nuevas empresas en la región podrían reducirse a través de la creación de una infraestructura de financiamiento adecuada, la eliminación de trabas y costos burocráticos y la orientación de los programas e incentivos existentes de apoyo a Pymes para cubrir las necesidades de los nuevos emprendedores.
5. Una estrategia de apoyo a la empresarialidad debe incluir múltiples organizaciones con competencias diversas y especializadas que trabajen con altos niveles de eficiencia y coordinación. Esto incluye a organismos gubernamentales de distintos niveles (nacional, local y regional), a las universidades y a otras instituciones tales como institutos técnicos de formación, fundaciones privadas, las cámaras empresariales y otras entidades de la sociedad civil.

# CAPÍTULO 1: Enfoques, experiencias y propósitos del estudio

## SUMARIO DEL CAPÍTULO

**D**iversos estudios recientes muestran que las nuevas empresas son vitales en la creación de puestos de trabajo, en los procesos de innovación y en el crecimiento económico. Estos motivos han llevado a implementar distintos tipos de iniciativas y políticas orientadas al fomento de la empresarialidad. Algunos ejemplos de tales experiencias son la introducción de programas educativos y de capacitación, la promoción de la consultoría de apoyo a los emprendedores y la facilitación del acceso al financiamiento.

Este estudio analiza el proceso de creación y desarrollo de empresas dinámicas en América Latina y el Este de Asia enfocándose en la investigación de los factores clave que inciden sobre la conducta de los fundadores y de las empresas dinámicas durante las siguientes fases de dicho proceso:

- la gestación del proyecto empresarial,
- la puesta en marcha y
- el desarrollo inicial de la empresa.

En este capítulo el lector encontrará:

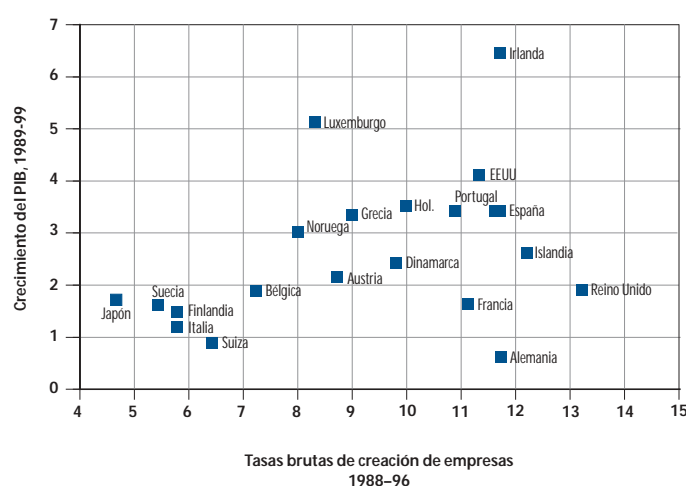
- una justificación de la relevancia del estudio de la empresarialidad a partir de su contribución al crecimiento económico
- algunas evidencias acerca del creciente énfasis otorgado por los gobiernos a las políticas de fomento de la creación de empresas
- una rápida revisión de algunos enfoques sobre la empresarialidad
- definiciones básicas de los propósitos perseguidos por el estudio y del marco conceptual y metodológico adoptado en el mismo
- referencias a la estructura de la publicación y a los contenidos básicos de cada capítulo

## 1. EMPRESARIALIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Durante las últimas dos décadas se observa un creciente interés de los gobiernos y de los académicos en el fenómeno de la empresarialidad, en particular en su manifestación más concreta: la emergencia de nuevos empresarios y de empresas.<sup>1</sup> Este interés se basa en las evidencias acerca de su contribución al crecimiento económico, al aumento de la productividad, al rejuvenecimiento del tejido socioprodutivo, al relanzamiento de los espacios regionales, a la dinamización del proceso innovador y a la generación de nuevos puestos de trabajo (Reynolds, 1999 y 2000; OCDE, 1999; OCDE, 2001; Audretsch y Thurik, 2001).

Un estudio reciente (OCDE, 2001) señala que existe una relación positiva entre las tasas de nacimiento de empresas de los países de la OCDE durante el período 1988-96 y las de crecimiento económico entre los años 1989-99 (ver Gráfico 1-1). Holanda, Irlanda y Estados Unidos, por ejemplo, muestran altas tasas de nacimiento de empresas y de crecimiento. Por el contrario, naciones con baja creación de firmas, tales como Finlandia e Italia, muestran un desempeño económico más

**Gráfico 1-1: Crecimiento del PIB y creación de empresas**



Fuente: OCDE 2001

<sup>1</sup> La empresarialidad (*entrepreneurship*) es un concepto amplio que incluye también a los procesos emprendedores al interior de empresas ya existentes (*corporate entrepreneurship*). En adelante, sin embargo, se usará el término “empresarialidad” en un sentido restringido para aludir al proceso de nacimiento de empresas y de empresarios.

limitado. Este patrón de comportamiento es relativamente similar al observado en un estudio internacional que identifica la proporción de adultos involucrados en actividades para iniciar algún emprendimiento (Reynolds, 2000).

Audretsch y Thurik (2001) también encontraron evidencias empíricas acerca de la relación entre el nivel de la actividad empresarial y de las tasas de crecimiento económico. Estos autores señalan que la empresarialidad genera crecimiento económico debido a que es un vehículo para la innovación y el cambio y, por lo tanto, facilita los procesos de difusión de conocimientos. Asimismo, el flujo de creación de firmas en nuevos sectores de la economía y el de salida desde las industrias en declive es un proceso que genera mejoras en la productividad y facilita la modernización de la estructura empresarial, dando lugar a incrementos en los volúmenes de producción. Según Binks y Vale (1991), el impacto de la empresarialidad en el crecimiento económico está asociado al ingreso de distintos tipos de firmas a la economía: las que introducen innovaciones al mercado y desplazan el espacio de negocios, las que asignan recursos a la explotación de dichas innovaciones y, por último, las que realizan en forma más eficiente las actividades preexistentes. Una adecuada combinación de estos distintos tipos de nuevas firmas facilitará que la economía se ubique sobre una frontera de posibilidades económicas en permanente expansión.

El estudio de la OCDE (2001) destaca el papel de las nuevas empresas en la creación de oportunidades laborales, en particular para las personas más jóvenes. Adicionalmente, el impacto de la empresarialidad en los ámbitos regionales o locales ha concitado particular interés. En las áreas geográficas con mayor natalidad de firmas y dinamismo empresarial, el uso de los recursos económicos es más eficiente y el crecimiento de la economía y las condiciones de vida de la población suelen ser superiores que en aquellas caracterizadas por una baja fertilidad empresarial.

## 2. EMPRESARIALIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Los beneficios económicos y sociales asociados al nacimiento de las nuevas empresas y los avances en la

comprensión del fenómeno de la empresarialidad, comentados en la sección anterior, han motivado a muchos gobiernos, en particular de países desarrollados, a poner en marcha una amplia variedad de políticas e instrumentos de apoyo. Asimismo, el debate académico ha venido alimentando los cambios de enfoques de política, observándose una evolución desde programas de promoción de la empresarialidad muy focalizados en aspectos parciales del fenómeno (por ejemplo capacitación), hacia una concepción estratégica más integral. En consecuencia, las iniciativas más recientes suelen incluir un conjunto más articulado de acciones destinadas a operar sobre planos tales como el de la cultura, el sistema educativo y las competencias emprendedoras, la promoción de redes empresariales de apoyo, el financiamiento a nuevas y pequeñas empresas, entre otras. A nivel internacional se llevan a cabo diversas iniciativas y programas orientados a fomentar el desarrollo emprendedor que evidencian el creciente énfasis otorgado por los gobiernos al fomento de la empresarialidad.

Un país pionero en este campo es Estados Unidos. Las *Small Business Investment Companies* (SBICs) fueron creadas en 1958 como instituciones privadas con fines de lucro con la regulación y autorización de la *Small Business Administration* y en base a capital prestado por el gobierno federal. Las SBICs proveen capital de riesgo, préstamos de largo plazo y asistencia de expertos. En la actualidad existen 384 SBICs. Entre los primeros clientes del programa se cuentan empresas tales como INTEL, *Federal Express*, Apple y *Sun Microsystems*, que en su comienzo se beneficiaron del mismo (Cowling, 1998). Asimismo, los *Small Business Development Centers* (SBDs) proveen apoyo previo al lanzamiento de la empresa a potenciales emprendedores a través de redes con las universidades y el programa *Small Business Innovation Research* (SBIR) promueve en particular los emprendimientos innovadores.<sup>2</sup> El énfasis del programa SBIR y de la mayor parte de los programas públicos de Estados Unidos está en el financiamiento de las etapas iniciales del desarrollo de las empresas, un período en el cual los fondos privados suelen resultar más escasos.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Este programa incluye tres fases. La primera está orientada a determinar el mérito y la viabilidad de una propuesta de investigación. La segunda incluye financiamiento privado adicional para la aplicación comercial de la tecnología. El financiamiento para la primera fase es de 100 mil dólares y para la segunda es de 750 mil.

<sup>3</sup> Las evaluaciones del programa SBIR muestran que las empresas que recibieron su apoyo tuvieron tasas de crecimiento más altas que las que no se beneficiaron y además ha favorecido que muchos profesionales, en particular ingenieros y científicos, se hayan inclinado hacia el desarrollo de una carrera empresarial (Audretsch y Thurik, 2001).

En Europa, por su parte, diversos gobiernos han asumido desde hace muchos años la necesidad de promover la empresarialidad. Tal es el caso de Barcelona Activa, Agencia de Desarrollo Local de Barcelona en España. Creada en 1987, sus programas de fomento de la empresarialidad han tendido a ampliarse y a diversificarse desde su creación. En la actualidad, algunos de ellos son la incubación de empresas, el fomento de la cultura emprendedora, el desarrollo de programas con la comunidad universitaria, la formación de emprendedores, la tutoría de proyectos de nuevas empresas y la facilitación del acceso a la información y al capital de riesgo. Otro tanto puede decirse de la Comunidad Valenciana, donde el Instituto de la Pequeña y Mediana Industria Valenciana (IMPIVA) desarrolla diversas iniciativas tales como incubación de empresas, servicios de orientación y asesoramiento a nuevos emprendedores en temas de gestión y apoyo financiero.

*Scottish Enterprise*, en Escocia, adoptó en la primera mitad de los noventa un paquete de actividades y medidas orientados a elevar la tasa de creación de empresas y a promover a las nuevas firmas orientadas al crecimiento. En dicho marco se otorgó mayor énfasis a los proyectos empresariales correspondientes a sectores considerados con potencial, utilizando varios instrumentos con el propósito de incidir sobre una amplia gama de factores. Algunas de las áreas atendidas son la promoción del cambio cultural a través de los medios de comunicación, la introducción de programas educativos, el apoyo a las universidades dedicadas al tema, la facilitación del acceso al financiamiento a través del capital de riesgo y de créditos con subsidio a la tasa de interés, la formación de competencias empresariales y el apoyo a través de la consultoría y de los foros empresariales.<sup>4</sup>

El caso de *Imprenditorialità Giovanile* (IG) S.p.A, en Italia, es una experiencia que comenzó en el sur y que luego se extendió a todo el país (OCDE, 2001). En esta región, IG logró crear miles de empresas lideradas por jóvenes emprendedores, principalmente en el sector manufacturero, generando un número significativo de oportunidades adicionales de trabajo. IG habría logrado una mejora del clima empresarial en la región, reduciendo sustancialmente la dependencia del empleo público. La

experiencia de IG pone de relieve la importancia de las políticas microeconómicas para promover la creación de empleo, la iniciativa empresarial y el desarrollo local en ámbitos de menor desarrollo relativo. Entre los principales instrumentos empleados por IG se destacan la utilización de aportes de capital no reembolsables para empresas creadas por jóvenes, el otorgamiento de créditos subsidiados y de préstamos a largo plazo y el apoyo a emprendedores jóvenes a través de tutorías y programas de entrenamiento. En Alemania, más recientemente, la iniciativa EXIST ha implementado un programa con fondos de la Unión Europea para fomentar la empresarialidad. Este programa se basa en la licitación de recursos para el desarrollo emprendedor. Las distintas regiones compiten por éstos mediante la presentación de estrategias de desarrollo emprendedor.

En resumen, la actuación de los gobiernos en el fomento de la empresarialidad ha tendido a crecer a nivel internacional en los últimos años, reconociendo su importante contribución al crecimiento económico. Como se verá más adelante, el avance de estas políticas en los países latinoamericanos es aún embrionario.

### 3. DISTINTOS ENFOQUES PARA ENTENDER LA EMPRESARIALIDAD

Existe una abundante literatura que intenta explicar el fenómeno de la empresarialidad. En esta sección sólo se pretende presentar, de una manera muy resumida, algunos enfoques relevantes y su evolución en el tiempo.

El estudio de la empresarialidad encierra la necesidad de introducir cambios profundos en el enfoque económico convencional, fuertemente focalizado en el análisis de los grandes agregados económicos o bien en una microeconomía cuya teoría de la firma considera a la organización como una “caja negra”, gobernada por un “piloto automático”. Esta teoría guiada por criterios de perfecta racionalidad y toma de decisiones derivada casi mecánicamente de las “señales de precios”, no contempla debidamente el papel del emprendedor y de la función empresarial. A pesar del trabajo pionero de Schumpeter (1961), que reconoce el papel de la empresarialidad como

<sup>4</sup> Si bien se desconocen aún los resultados de una evaluación completa del programa, evidencias parciales indican que se habrían alcanzado logros en la tasa de creación neta de empresas, en el aumento de la valoración social de la actividad emprendedora y en el desarrollo de una infraestructura de apoyo a los nuevos emprendimientos.

motor de la innovación y el desarrollo económico, los economistas han tendido tradicionalmente a centrarse en el análisis de la función económica del empresario más que en la explicación del proceso de emergencia de nuevas empresas.

En este contexto, comienza a desarrollarse un cuerpo de conocimientos agrupados bajo la denominación de empresarialidad que, en rigor, incluye distintos tipos de enfoques e investigaciones sobre la temática de la empresarialidad. Un primer aspecto que permite distinguir entre los mismos es la definición del objeto de estudio. Una corriente pionera de trabajos se ha concentrado en estudiar “quién” es un empresario o cuáles son sus atributos de personalidad (*trait approach*). McClelland (1961) los caracteriza fundamentalmente por su necesidad de logro, dando lugar al inicio de una larga cadena de estudios en esta línea. Otros rasgos característicos de los empresarios serían además su deseo de independencia, perseverancia, convicción y autoconfianza, entre otros. Gilder (1984), por su parte, describe a los empresarios como personas que son capaces de aprender, persiguen sus objetivos a pesar de los fracasos y las frustraciones y, finalmente, obtienen el éxito a través de romper viejos patrones y crear su propio nuevo orden. Esta definición reconoce la influencia de Schumpeter y su visión del papel innovador del empresario. Baumol (1997), por su parte, incluye también el caso más frecuente del empresario imitador, es decir, aquel que explota una oportunidad de negocios identificada por otra persona.<sup>5</sup>

Sin embargo, el pensamiento sobre la empresarialidad no ha permanecido estático, registrándose una evolución desde los enfoques centrados en los atributos de la personalidad del empresario hacia otros que se focalizan en el proceso de nacimiento de empresas como un fenómeno más complejo y en el cual intervienen e interactúan factores sociales, culturales y económicos (Gartner, 1988; Shapero, 1984; Buame; 1992). Gartner, por

ejemplo, plantea que el foco debe ser el proceso emprendedor más que el análisis de los atributos de personalidad. Shapero, por su parte, conceptualiza el “evento empresarial” y lo explica a partir de la existencia de: a) “factores de desplazamiento”, es decir aquellos que llevan a una persona a romper con su trayectoria de vida previa y a inclinarse por la carrera empresarial; b) disposición a actuar; c) credibilidad en el proyecto y d) disponibilidad de recursos.<sup>6</sup>

Gibb y Ritchie (1982) señalan que el proceso de creación de una empresa puede clasificarse en etapas: la identificación de la idea, su validación, el acceso y organización de recursos, la negociación, el nacimiento y la supervivencia. Según estos autores, el desarrollo exitoso del emprendimiento depende de cuatro factores clave: la idea en sí misma, la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del emprendedor y sus asociados y el nivel de motivación y compromiso. Aún dentro de estos últimos enfoques, centrados en el proceso, es posible observar perspectivas que se diferencian según el énfasis que colocan en el plano individual o, alternativamente, en el papel del contexto y de las redes del empresario (Johannisson, 1988; Johannisson, 1998).

Asimismo, en las últimas décadas, han aparecido distintos trabajos que aportan elementos adicionales de naturaleza económica a la comprensión del fenómeno de la creación de empresas. Según Rees y Shah (1986), las personas ejercen una opción racional entre el trabajo en relación de dependencia y el autoempleo. Su modelo predice que los individuos eligen el sector en el que van a trabajar comparando entre factores tales como el ingreso esperado en uno y otro tipo de trabajo (promedio y varianza) y la naturaleza del trabajo en cada sector. Rees y Shah, y otros estudios subsecuentes (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>7</sup> Según otro

<sup>5</sup> La lista de autores que han aportado a la definición de quién es un empresario es más extensa y sus trabajos han tenido implicaciones no sólo conceptuales sino también metodológicas. Brockhaus (1980) asocia la actividad empresarial a la propiedad del negocio y la toma de riesgos. Jennings (1993), por su parte, ve al empresario como aquel que funda una empresa, definición que ha tendido a ser crecientemente utilizada en parte debido a su pragmatismo y facilidad de operacionalización.

<sup>6</sup> Shapero habla de factores de desplazamiento positivos (identificación de una oportunidad, deseo de realización, etc.) y negativos (por ejemplo salir del desempleo, frustración con el trabajo actual, emigración a otro país).

<sup>7</sup> Las variables vinculadas al capital humano, tales 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 aspectos demográficos* (edad, estado civil, etc.) tienen un impacto en la actitud de los individuos frente al riesgo.

modelo de la opción empresarial, en las firmas consolidadas existen personas con ideas de nuevos productos/negocios que no son tan valorizadas por dichas organizaciones como por ellos mismos. Ante la incertidumbre y la asimetría de información, estos individuos eligen asumir el riesgo y comenzar su propia firma debido a que consideran que el mercado responderá y valorizará su idea mejor que la propia organización en la que trabajan (Audretsch, 1998).<sup>8</sup>

También desde la disciplina económica, los estudios interesados en la problemática de la dinámica industrial asignan un papel clave a las barreras a la entrada en el sector y a los niveles de beneficios esperados de una actividad en la irrupción de nuevos actores en los mercados, al menos en el largo plazo (Geroski, 1991; Burachik, 1999). Finalmente, el enfoque de costos de transacción permite explicar las dificultades que enfrentan las nuevas empresas para lanzarse al mercado y desarrollar sus primeras fases de vida (Nooteboom, 1993). Desde esta perspectiva, las nuevas y pequeñas empresas “pagan” costos de transacción proporcionalmente más elevados que las firmas de mayor tamaño y antigüedad. La presencia de regulaciones e imperfecciones de mercado se traduce en mayores costos relacionados con la búsqueda y captación de información, con la negociación y cierre de contratos y con su administración (por ejemplo inscripciones, transacciones de compra-venta, contratación de mano de obra).

Los estudios anteriormente comentados permiten concluir que el fenómeno de la empresarialidad requiere la adopción de enfoques amplios e interdisciplinarios. Ante esta realidad, la investigación adopta una perspectiva conceptual ecléctica, priorizando el enfoque centrado en el proceso de creación de empresas e intentando reconocer los principales elementos aportados por los distintos marcos de interpretación.

#### 4. LA BRECHA DE INVESTIGACIÓN Y POLÍTICAS EN AMÉRICA LATINA

La literatura sobre empresarialidad, así como buena parte de las experiencias de políticas para promover la creación

de empresas, se ha desarrollado en Europa y Estados Unidos. Por el contrario, la investigación de la empresarialidad en América Latina se encuentra en una fase muy embrionaria, notándose un creciente interés por parte del mundo académico (Varela, 1991; Motta y Roitter, 1999; Kantis, Angelelli y Gatto, 2000; Rearte y Liseras, 2001; Lucas de Souza, 2001; Reynolds, 2000). En primer lugar debe destacarse la existencia de un enorme vacío estadístico sobre el proceso de creación y desaparición de empresas en la región. En general se desconoce el número de firmas que anualmente ingresan y salen del mercado, así como tampoco se dispone de evaluaciones acerca de los factores clave que influyen en el nacimiento y desarrollo temprano de las firmas de distinto dinamismo.

Es posible que esta carencia de conocimientos contribuya, al menos parcialmente, a explicar la debilidad o incluso ausencia de estrategias de desarrollo emprendedor en el programa público de la mayoría de los países de América Latina.

Existen sin embargo algunas evidencias que podrían estar indicando el inicio de una nueva etapa de creciente impulso a la empresarialidad en la región. Un ejemplo de ello es el Programa Brasil Emprendedor, por el cual el gobierno federal ha comprometido una cuantía muy importante de recursos presupuestarios para el fomento de la empresarialidad, fundamentalmente para facilitar el acceso al financiamiento y a la formación de emprendedores.<sup>9</sup>

Por otra parte, en el último lustro, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apoyó más de 15 programas orientados a promover la creación de nuevas empresas. Estas iniciativas proporcionan una variada gama de servicios a los individuos con deseos de iniciar una carrera empresarial, tales como el acceso al capital de riesgo, apoyo logístico y operativo, asistencia técnica y capacitación, simplificación de los trámites de registro empresarial, y espacios para generar relaciones de negocios.

Las iniciativas apoyadas por el BID para promover la formación de nuevas empresas en América Latina tienen un alcance aún restringido, ya sea por la cobertura geográfica de las mismas, por el número de operaciones

<sup>8</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 la existencia de condiciones de “baja apropiabilidad” de los beneficios asociados a las innovaciones, bajas barreras a la entrada y reducida acumulatividad del conocimiento en las empresas existentes (Burachik, 1999).

<sup>9</sup> En el momento de su aprobación, dicho presupuesto equivalía a cerca de 4 mil millones de dólares.

(alrededor de un 12% del total de programas de desarrollo empresarial) o por los montos involucrados. Esto podría estar justificado por que se trata de un área de política relativamente nueva. Cuando se observa la duración de los programas analizados anteriormente se nota que ninguno de ellos tiene una antigüedad superior a los 5 años. De todos modos y dada la importancia que la creación de empresas tiene en la promoción del desarrollo económico y social de los países y regiones, es posible que se incremente la participación de este tipo de programas en de la cartera de proyectos de desarrollo empresarial en el futuro.

## 5. EL PRESENTE ESTUDIO

El desarrollo y modernización de las Pymes es una prioridad para los países latinoamericanos y del Caribe. El Banco Interamericano de Desarrollo se encuentra comprometido con la búsqueda de nuevas vías para fortalecer al sector de la pequeña y mediana empresa, cuya contribución a la generación de puestos de trabajo y de ingresos para la población lo convierte en una poderosa fuente de crecimiento. La cooperación en este campo promoverá la obtención de incrementos en la productividad del sector y de las economías de los países latinoamericanos. El propósito del programa es el de

### RECUADRO 1-1: ETAPAS DEL PROCESO EMPRENDEDOR, EVENTOS CLAVE Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

#### ETAPA 1: GESTACIÓN DEL PROYECTO

La 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 del emprendedor en el proceso motivacional?
- ▶ ¿Dónde adquieren las motivaciones y competencias para ser empresarios?

La identificación de la oportunidad de negocio en la que se basa la nueva empresa

- ▶ ¿Cuáles son las fuentes principales de oportunidades de negocio?
- ▶ ¿Cómo identifican los emprendedores estas oportunidades?

La 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

La decisión final de iniciar la actividad empresarial

- ▶ ¿Cómo adoptan los emprendedores la decisión final de comenzar un negocio?

El acceso y la movilización de los recursos necesarios para comenzar

- ▶ ¿Cómo acceden a los recursos financieros y no financieros necesarios para el lanzamiento del negocio y los movilizan?

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

La introducción al mercado de bienes y servicios

- ▶ ¿Cuáles son los factores que influyen en el ingreso al mercado?

La gestión de la empresa en los primeros años

- ▶ ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los emprendedores durante esta fase?
- ▶ ¿Cómo financian su operación y crecimiento?
- ▶ ¿Cómo enfrentan los problemas?

identificar áreas de acción innovadoras para la promoción de la pequeña y mediana empresa en América Latina. En este contexto, el fomento a la empresarialidad ocupa un lugar destacado.

El estudio se enfoca particularmente en el segmento de nuevos emprendimientos dinámicos. En rigor, el conjunto de iniciativas emprendedoras incluye una amplia gama de proyectos empresariales que van desde los emprendimientos del tipo *life style*, es decir orientados a la supervivencia, hasta aquellos otros con alta capacidad de agregación de valor y potencial de crecimiento. Según distintas investigaciones, son estos últimos los que más 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).

La investigación se llevó a cabo en Argentina, Brasil, Perú y México en América Latina, y Japón, Taiwán, Corea y Singapur en Asia. Asimismo se efectuó un estudio ad hoc en Costa Rica replicando la misma metodología, el cual permitió extender la información comparable. Al disponer de información sobre el proceso emprendedor en contextos socioeconómicos tan diversos, captada con la misma metodología, fue posible identificar tanto los aspectos comunes a la creación y desarrollo de empresas en ambas regiones como también aquellos otros de carácter específico a cada región y país.

En esta publicación se presentan los principales resultados de la investigación. Sobre los mismos se ha definido una serie de áreas clave para el diseño de iniciativas orientadas a promover la empresarialidad en América Latina.

## 5.1 El enfoque adoptado

Para realizar el estudio del proceso de creación y desarrollo de emprendimientos dinámicos se definieron tres etapas clave: la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento o puesta en marcha y el desarrollo inicial de la firma.

Para cada una de estas fases se identificaron preguntas clave a indagar y una serie de hipótesis acerca de los factores principales que inciden en cada etapa, las cuales fueron definidas en una fase preparatoria del estudio basada en la revisión de la literatura especializada y en la realización de entrevistas con fundadores de empresas y con informantes clave (Ver Recuadro 1 y Anexo metodológico).<sup>10</sup>

En dicho marco se consideraron los factores que inciden sobre los eventos críticos de cada fase, tal como se explica a continuación:<sup>11</sup>

### a) Gestación del proyecto empresarial

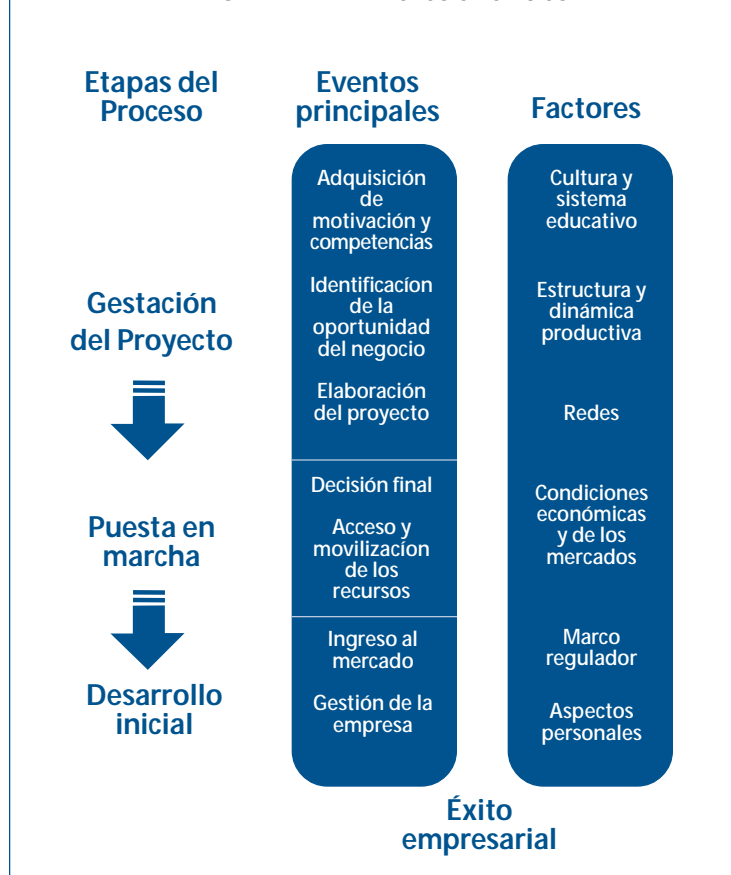
Esta etapa corresponde al período en el cual el emprendedor comienza a sentirse motivado por la idea de ser empresario, identifica en forma preliminar una oportunidad comercial que deberá convertir en un concepto de negocio y efectúa las actividades preparatorias del proyecto empresarial. Los factores clave explorados en esta fase incluyen el papel del sistema educativo, de la estructura y dinámica del sector productivo, del capital social, es decir, de las redes de contactos de las que se valen los empresarios y de los aspectos personales y del comportamiento del emprendedor.

En tal sentido, se investigó el papel desempeñado por la existencia de modelos de empresarios ejemplares, de la valoración social de la actividad empresarial y del deseo de independencia de los emprendedores, variables asociadas a la cultura y que fueron consideradas junto con otros factores motivacionales (tanto económicos como no económicos). Asimismo, se indagaron los ámbitos principales donde los empresarios adquirieron el deseo y las competencias necesarias para desarrollar la actividad empresarial (sistema educativo formal en sus diversos niveles, instituciones de formación profesional y técnica, ámbito laboral y familiar).

El perfil de las oportunidades de negocio explotadas por las nuevas empresas, por su parte, fue analizado considerando la posible influencia de estructuras

<sup>10</sup> De este modo fue posible partir de resultados de investigaciones efectuadas en otros contextos y enriquecerlas con cuestiones vinculadas al contexto donde se iba a efectuar el estudio. En total se entrevistó a cerca de 50 empresarios y a unos 80 informantes clave.

<sup>11</sup> En rigor, el proceso emprendedor no necesariamente responde a un comportamiento secuencial lineal, sino que admite avances y retrocesos a lo largo del mismo. La presentación que se hace del mismo en este trabajo intenta simplificar y facilitar su comprensión por parte del lector. Para mayores detalles sobre la metodología adoptada para la realización del estudio, ver el anexo metodológico.

**DIAGRAMA 1-1: Marco analítico**

productivas y de estrategias empresariales diversas en ambas regiones. Asimismo se exploró la influencia de las redes sociales más próximas (amigos, parientes y conocidos, colegas, profesores), de las redes comerciales (proveedores y clientes) y de las redes institucionales en la captación de dichas oportunidades de negocio y en su refinamiento. El estudio permitió conocer cuestiones vinculadas al papel de estas redes, a su tamaño y a su composición interna.

La elaboración del proyecto empresarial es una actividad preparatoria muy importante en el nacimiento de toda empresa. Se indagaron cuestiones tales como la disponibilidad de información, la formulación de planes de negocio y la utilización de herramientas profesionales y, en relación a tales aspectos, la posible incidencia de los antecedentes personales del empresario (nivel educativo, experiencia laboral previa).

### **b) Puesta en marcha de la actividad empresarial**

Esta etapa incluye el proceso de decisión final sobre el inicio de la empresa y las actividades necesarias para

conseguir y organizar distintos tipos de recursos esenciales tales como la información, la tecnología, los fondos, el capital humano, materiales, etc., para lanzar el emprendimiento.

La decisión final de poner o no en marcha una empresa implica asumir los riesgos asociados a la actividad empresarial y puede depender de una amplia gama de factores tanto económicos como no económicos. Pero también incluye la posibilidad de acceder a distintos tipos de recursos (monetarios, humanos, materias primas, instalaciones, etc.) y tener capacidad para movilizarlos.

La investigación exploró la incidencia relativa sobre el proceso decisorio de aspectos tales como las condiciones económicas generales, las características estructurales y dinámicas de los mercados (tamaño, número de competidores potenciales, crecimiento esperado, entre otros), la disponibilidad de financiamiento y las barreras regulatorias junto con la presencia de otros factores no monetarios más vinculados a cuestiones culturales y personales. Asimismo se analizó la naturaleza del proceso de evaluación final llevado a cabo por los emprendedores. Los conocimientos obtenidos permitieron avanzar en la comprensión de la racionalidad empresarial subyacente en este tipo de proyectos. En lo que refiere a las actividades orientadas a acceder y a organizar los recursos que emplea el emprendedor para montar su empresa, se indagó el grado de utilización de distintas fuentes de financiamiento y sus implicaciones sobre la firma nascente. También se investigó el papel de las redes del emprendedor en el acceso a información, la tecnología y otros recursos. Estos aspectos fueron analizados considerando la contribución del sistema educativo y de la experiencia laboral previa del empresario al proceso de creación de empresas.

### **c) Etapa de desarrollo inicial de la empresa**

Esta fase incluye los primeros tres años de vida de la empresa, considerados tradicionalmente como clave para su supervivencia. El emprendedor debe enfrentar los desafíos que plantea la legitimación del mercado, superar las barreras a la supervivencia de la firma y demostrar su capacidad de gestión del negocio.

El trabajo investigó los problemas principales de este período y analizó la incidencia de las condiciones de funcionamiento de los mercados de productos/servicios y factores (capital, servicios profesionales, etc.) a través de la información acerca

de su acceso y utilización por parte de los empresarios. La forma en que los emprendedores enfrentan estos problemas mereció particular atención, permitiendo identificar el papel que juegan las redes sociales, comerciales e institucionales en la supervivencia de las nuevas empresas de cada país.

## 5.2 Acerca de la selección de las empresas encuestadas

El estudio se basó en información sobre al menos 130 fundadores de empresas jóvenes en cada país.<sup>12</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 que se comentan en el párrafo siguiente. En América Latina, donde suele carecerse de censos de empresas que incluyan datos sobre su fecha de fundación, fue necesario realizar un muy importante esfuerzo para elabrar directorios especiales de nuevas empresas. Para ello se utilizó información de municipios, cámaras empresariales, instituciones de apoyo, universidades, fundaciones y estudios previos, entre otras.

Se definió como empresa joven a toda aquella que tuviera entre 3 y 10 años de vida. El umbral de edad definido intentó permitir la inclusión de emprendimientos que hayan enfrentado la etapa crítica de desarrollo temprano, mientras que el techo de 10 años cumplió un doble propósito: a) estudiar emprendimientos cuyo dinamismo estuviera relativamente consolidado y b) minimizar la posibilidad de que el fundador no recordara aspectos relevantes a ser investigados.

El trabajo dio un tratamiento especial a los nuevos emprendimientos de Internet. A los efectos de poder incluir este tipo de casos surgidos en los últimos años, la edad mínima aceptada fue de 1 año. Sin embargo, en ningún país representaron una porción relevante en relación al total (menos del 10%).

Asimismo, se consideró como empresa dinámica a toda aquella que alcanzó un tamaño de al menos 15 empleados y no más de 300 en el momento del estudio. En el grupo de control, es decir, las empresas menos dinámicas, se incluyó a empresas nuevas con un máximo de 10 empleados.<sup>13</sup> En cada país, las empresas dinámicas reúnen alrededor del 70% de las empresas del panel. Debe destacarse que el estudio no incluyó al amplio segmento de microempresas informales, las cuales representan una porción significativa de las firmas latinoamericanas.

La literatura sobre el proceso emprendedor destaca su naturaleza contextual, es decir, que asume ciertas características distintivas según el tipo de sector y ámbito espacial. Por tal motivo se incluyeron empresas de dos tipos de sectores (manufacturas convencionales y actividades basadas en el conocimiento) y localización (ámbitos metropolitanos y áreas locales con fuerte presencia de Pymes). El sector convencional incluye a firmas manufactureras (por ejemplo: alimentos, muebles, confecciones, elaboración de metales) mientras que las actividades basadas en el conocimiento, vinculadas a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, abarcan a empresas de software, servicios relacionados con Internet y otras ramas de la electrónica aplicada.<sup>14</sup> 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 han incluido 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.

## 5.3 Algunas limitaciones metodológicas

Los procedimientos aplicados para coleccionar la información y las técnicas cuantitativas utilizadas siguieron rigurosos

<sup>12</sup> Tanto en Singapur como en el estudio ad hoc realizado en Costa Rica, el número de empresas encuestadas fue menor (50 y 48 respectivamente). 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.

<sup>13</sup> Una vez colectada la información, se comprobó la validez del criterio de dinamismo inicialmente adoptado (basado en el número de empleados alcanzado). Ambos grupos de firmas partieron de similar tamaño inicial pero, mientras las empresas dinámicas crecieron significativamente tanto en empleo como en ventas, las del grupo de control se mantuvieron estancadas o declinaron en sus ventas.

<sup>14</sup> El estudio limitó el porcentaje máximo de inclusión de empresas basadas en el conocimiento al 65% y el mínimo al 35%. De este modo se procuró facilitar la comparabilidad de los resultados entre ambas 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 el caso opuesto. De hecho, el panel latinoamericano no consiguió reunir el 35% del umbral adoptado ubicándose en el 32%, mientras que el asiático superó la mitad de los casos.

## RECUADRO 2-2: ÁREAS INCLUIDAS EN EL ESTUDIO

### ÁREAS METROPOLITANAS

Tokio, Kanagawa, Saitama, Chiba, Osaka, Hyogo, Kyoto, Aichi (Japón); Seúl, Inchon, Pusan, Taegu, Kwangju, Taejon (Corea); ciudad-estado de Singapur; Taipei, Kaohsiung (Taiwán); Buenos Aires (Argentina); São Paulo, Campinas (Brasil); San José de Costa Rica, Alajuela, Cartago, Heredia (Costa Rica); Ciudad de México, Guadalajara (México); Lima (Perú).

### ÁREAS LOCALES

Kanazawa, Suwa (Japón); Ansan, Shihung, Anyang Bucheon (Corea); TaiChung-Xian, TaiPei-Xian, XienZhu City (Taiwán); Rafaela, Mar del Plata (Argentina); Americana (Brasil); Jalisco, León, Guanajuato, Puebla, Taxco, Guerrero (México); Trujillo (Perú).

criterios metodológicos. No obstante, es necesario explicitar algunas limitaciones del estudio, las que fueron debidamente tenidas en consideración en la interpretación de los resultados:

- Si bien las definiciones adoptadas para la selección de las empresas fueron las mismas, las fuentes de información utilizadas para escoger las firmas a entrevistar fueron diferentes según el país. En el Este de Asia, las empresas fueron mayoritariamente seleccionadas 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 carece de tales directorios y de información sobre nuevas empresas, motivo por el cual debió obtenerse la información 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, limitando la presencia de tales sesgos.
- La identificación de los rasgos distintivos de los emprendimientos dinámicos fue efectuada en base a la comparación con los menos dinámicos, pero no se incluyeron casos de empresas que no consiguieron iniciarse. De este modo es posible comprender por qué del total de empresas que nacen sólo algunas se expanden significativamente, pero se puede explorar por qué motivo ciertos proyectos empresariales no llegan a transformarse en realidad. No pudo conocerse, por ejemplo, en qué medida la falta de financiamiento determinó que ciertos emprendedores desistieran de su proyecto antes de comenzar.

- Las fuentes de oportunidades en las que se basó el negocio fueron identificadas indagando las características de los primeros clientes de la empresa. Ello significa asumir que las oportunidades inicialmente percibidas por el emprendedor y las efectivamente concretadas fueron las mismas.

## 5.4 Organización y contenidos

A lo largo del estudio se presentan los factores clave que inciden en el proceso de emergencia y desarrollo de nuevos emprendimientos dinámicos en ambas regiones y sus implicaciones de política.

Un aspecto de particular interés es el que se refiere a que la empresariedad depende del contexto. Un estudio sobre valores culturales en 40 países (Hofstede 1980) –basado en encuestas completadas por 116.000 trabajadores de distinto perfil pertenecientes a filiales de una misma empresa multinacional– aporta elementos relacionados con las diferencias contextuales entre las regiones en las que se efectuó esta investigación.<sup>15</sup> Dicho estudio caracteriza a los países latinoamericanos como menos propensos al riesgo en relación a los asiáticos, excepto Japón que presenta en tal sentido rasgos más parecidos a los de los países de América Latina. Sin embargo, también se observan algunos rasgos comunes entre ambas regiones. En los países asiáticos y latinoamericanos es mayor la aceptación de las jerarquías y menor la valoración del individualismo que en los países anglosajones. Estas cuestiones deben ser consideradas, por ejemplo, al analizar

<sup>15</sup> Aún cuando desde el momento en que se realizó el estudio, cuya realización llevó 6 años, se han verificado seguramente cambios culturales de relevancia, el mismo constituye un referente ineludible en el tratamiento de este tipo de cuestiones y continúa siendo utilizado en las investigaciones de empresariedad como antecedente de relevancia (McGrath, Mc Millan y Scheimberg, 1992).

los factores motivacionales de los empresarios y su tendencia a participar en equipos, entre otros aspectos.

También debe considerar el lector que se trata de países con niveles de fragmentación social y productiva y perfiles de especialización sectorial muy disímiles. Es muy posible, por ejemplo, que el mayor grado de desarticulación social en América Latina incida negativamente sobre la capacidad de acceder a las oportunidades de negocio de los distintos segmentos socioeconómicos y que ello se traduzca, a su vez, en una contribución inferior de la empresarialidad a la movilidad social, aspecto detectado por la investigación. Asimismo, el distinto perfil sectorial y grado de fragmentación productiva ayuda a explicar la emergencia de empresas que explotan diferentes tipos de oportunidades.

Otros aspectos distintivos, por ejemplo, se refieren al distinto grado de desarrollo de los sistemas financieros y de las políticas orientadas a facilitar el acceso de las empresas pequeñas al financiamiento.<sup>16</sup> Estos aspectos deben contemplarse al analizar las fuentes a través de las cuales los emprendedores financian sus necesidades, siendo las mismas mucho más limitadas en América Latina.

El capítulo 2 presenta un análisis pormenorizado de las principales diferencias encontradas al comparar el proceso de emergencia y desarrollo de nuevos emprendimientos dinámicos en América Latina y el Este de Asia. Algunos aspectos que merecen especial atención en dicho capítulo

son, por ejemplo, la existencia de rasgos diferenciadores en el perfil de los emprendimientos, en su proceso de gestación, en el acceso al financiamiento y en la tasa de crecimiento de las nuevas firmas. En términos generales es posible anticipar la existencia de ámbitos de negocios más favorables en los países del Este de Asia.

En los capítulos 3 y 4 se analizan en profundidad los resultados del estudio para cada una de las regiones incluidas en el trabajo. Se describe la incidencia de las condiciones de los mercados de factores, de la estructura y dinámica de la industria, del marco legal y regulatorio, del capital social y de los aspectos personales en cada uno de los eventos y etapas del proceso empresarial, prestando especial importancia a las diferencias que existen entre los países analizados en cada una de las regiones. Es preciso advertir al lector que, más allá de los contrastes reflejados en el capítulo 2 entre América Latina y el Este de Asia, la investigación también ha identificado aspectos distintivos entre los países de una misma región, los cuales son presentados en los capítulos 3 y 4.

El capítulo 5, por su parte, presenta las conclusiones más importantes del estudio y plantea una serie de implicaciones de política para América Latina teniendo en cuenta cada una de las etapas del proceso emprendedor. Finalmente, se presenta un anexo metodológico que contiene las hipótesis, los procedimientos seguidos para recopilar y analizar la información y el cuestionario utilizado en el trabajo de campo.

<sup>16</sup> Por ejemplo, la intensificación financiera es más baja en América Latina que en el Este de Asia. El total de depósitos como proporción del PIB es del 46,24% en Brasil, 40,77% en Perú, 39,98% en Argentina y 27,97% en México, comparado con 248,57% en Taiwán, 173,08% en Singapur, 151,16% en Japón y 102,88% en Corea.

## CAPÍTULO 2: Análisis comparado del proceso emprendedor en el Este de Asia y América Latina

### SUMARIO DEL CAPÍTULO

**E**n ambas regiones, la motivación para inclinarse por la carrera empresarial incluye factores no económicos, tales como el deseo de desarrollo personal, así como también razones de naturaleza monetaria. La vocación empresarial es adquirida fundamentalmente a través de la experiencia laboral. Las empresas más dinámicas son típicamente fundadas por equipos de emprendedores que poseen competencias complementarias más que por individuos. Los miembros de estos equipos cuentan con experiencia laboral relevante y con redes de apoyo, factores clave para llevar a cabo con éxito el proyecto empresarial. La disponibilidad de financiamiento es también un aspecto crítico en las distintas fases de desarrollo del negocio. Junto con los factores anteriores, verificados en ambas regiones, existen también fuertes contrastes que confirman el carácter contextual del fenómeno emprendedor. En el Este de Asia, por ejemplo:

- El tamaño de los equipos fundadores es mayor.
- Los modelos de empresarios ejemplares influyen en forma más significativa sobre la motivación de los emprendedores.
- Las redes a través de las cuales captan la oportunidad de negocio en la que se basa el proyecto empresarial son más estables y están más concentradas en contactos estrictamente comerciales.
- La terciarización de actividades por parte de grandes empresas y la fuerte presencia de sectores basados en el conocimiento son fuente de nuevos negocios mucho más frecuentes.
- El acceso al financiamiento es más fácil que en los países de América Latina, donde los emprendedores deben implementar diferentes estrategias para eludir la necesidad de utilizar créditos financieros.
- El apoyo recibido de otros empresarios para resolver los problemas de la fase inicial de desarrollo es mayor, dando cuenta de la existencia de redes más efectivas en esta etapa.

En este capítulo el lector encontrará:

- Las principales diferencias de perfil existentes entre los nuevos emprendimientos y emprendedores de una y otra región.<sup>17</sup>
- Los factores que distinguen el proceso emprendedor en ambas regiones.
- Las conclusiones principales del análisis comparado.

### 1. CARACTERÍSTICAS DEL PANEL:

#### Los emprendedores y emprendimientos dinámicos en el Este de Asia y en América Latina

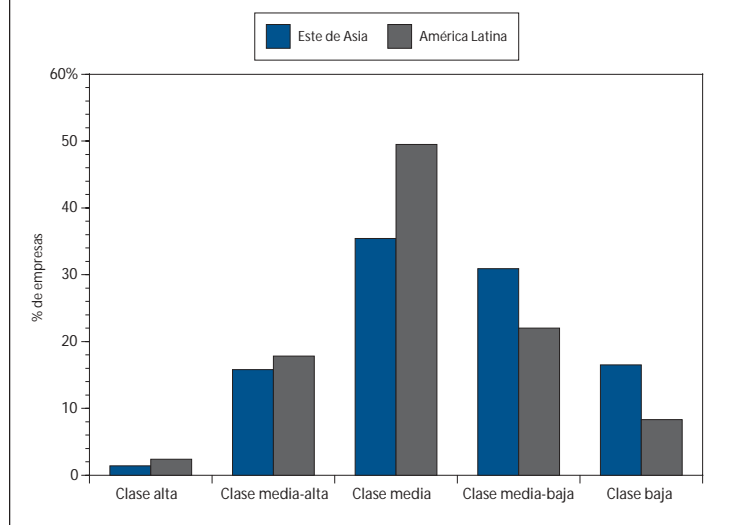
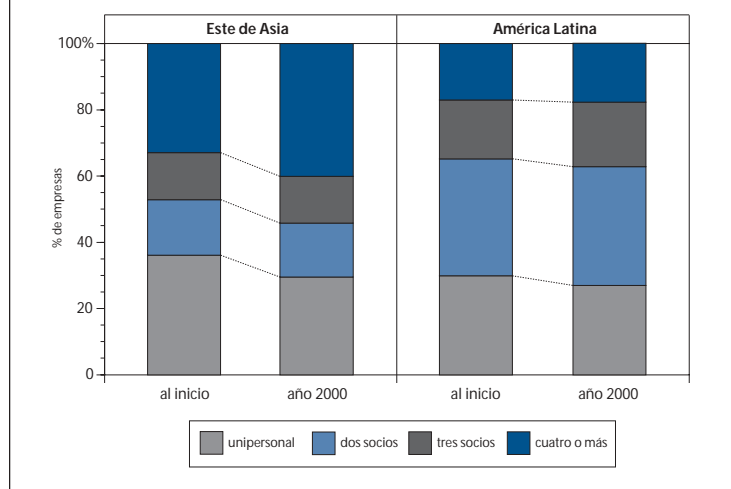
#### 1.1 Los emprendedores

##### • ALGUNAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

En ambas regiones, los empresarios estudiados suelen ser hombres de 40-45 años de edad promedio. La presencia de mujeres es muy limitada, especialmente entre los fundadores de las empresas más dinámicas (4,4 y 9,9% en el Este de Asia y América Latina, respectivamente). Estos datos parecen indicar la existencia de barreras de entrada más elevadas para las mujeres más allá de las demás diferencias estructurales existentes entre ambas regiones (culturales, sectoriales, entre otras). Estudios previos ya han destacado esta menor propensión de las mujeres a participar de las iniciativas empresariales (Reynolds, 2000), recomendando fomentar la empresarialidad femenina. Ello requiere, sin embargo, investigar y comprender en profundidad la naturaleza de estas barreras para poder eliminarlas y facilitar la igualdad de oportunidades entre los géneros (Weeks y Seiler, 2001).

Un rasgo común a ambas regiones es el elevado nivel de educación de la mayoría de los empresarios. El caso más frecuente es el de quien ha cursado estudios universitarios en administración o ingeniería, siendo este último caso más característico en el Este de Asia. Si bien provienen en su gran mayoría de familias de clase media, la presencia de empresarios dinámicos procedentes de segmentos sociales

<sup>17</sup> Este capítulo describe las principales características observadas en cada una de las dos regiones. Sin embargo, se comentan los casos de países que presentan rasgos distintivos en relación al agregado regional. El análisis se basa en la comparación de los resultados regionales que, en forma más detallada, se presentan en los capítulos 3 y 4, en los que se analiza el proceso emprendedor en América Latina y en el Este de Asia, respectivamente.

**GRÁFICO 2-1: Origen social de los emprendedores dinámicos****GRÁFICO 2-2: Tamaño de los equipos emprendedores en el Este Asia y América Latina**

medios-bajos y bajos es significativamente mayor en el Este de Asia. También es más frecuente en dicha región el caso de fundadores de empresas cuyos padres no son empresarios o trabajadores independientes. Estos resultados parecen revelar que el fenómeno emprendedor se encuentra más extendido entre los distintos segmentos de la sociedad, lo que implica que es mayor su contribución a la movilidad social en dichos países que en América Latina.

Si bien una interpretación profunda de este resultado excede los alcances de este estudio, es posible argumentar

a modo de hipótesis que, en Asia, la distribución del ingreso más equitativa y el grado de fragmentación social menor definen condiciones más propicias para el desarrollo emprendedor. En esa región es significativamente mayor la proporción de la población comprendida por la clase media, de la cual suelen emerger los emprendedores, y también es más frecuente el acceso a la carrera empresarial por parte de otros sectores de la población.

#### • INICIO DE LA MOTIVACIÓN

Mientras los empresarios latinoamericanos manifestaron haber comenzado a sentir la motivación para ser empresarios hacia los 26 años de edad, en promedio, los asiáticos lo hicieron hacia los 33 años. Una posible interpretación de esta diferencia es que la mayor estabilidad estructural de los mercados laborales asiáticos define costos de oportunidad más elevados para quienes desean emprender una actividad independiente, demorando el inicio del proceso motivacional. La opción empresarial supone asumir el costo de renunciar a una carrera profesional en relación de dependencia. En cambio, en América Latina, las perspectivas de inserción y desarrollo personal menos favorables jugarían un papel inverso. No obstante, las crisis recientes experimentadas por las economías asiáticas y las nuevas oportunidades surgidas de su mayor inserción en la economía global estarían alentando la iniciativa empresarial entre trabajadores altamente calificados y con experiencia laboral relevante, los que, en otro contexto, hubieran preferido conservar sus puestos en empresas ya establecidas.

#### • EQUIPOS EMPRENDEDORES

En todos los países estudiados, excepto México, la mayoría de los nuevos emprendimientos han sido fundados por equipos de empresarios con funciones y capacidades complementarias. Los más dinámicos se destacan de los demás por la mayor presencia de equipos entre los mismos, que están compuestos por un número más grande de socios. Este fenómeno adquiere mayor expresión en Asia. En efecto, aquellos compuestos por al menos cuatro socios representan el doble del total alcanzado en América Latina, diferencia que tiende a profundizarse en los siguientes años de la empresa. Estos resultados confirman los hallazgos de investigaciones internacionales anteriores que destacan la presencia de equipos empresarios como un rasgo distintivo de los emprendimientos de elevado crecimiento (Storey, 1994).

## • EXPERIENCIA LABORAL

La experiencia laboral previa más frecuente de los empresarios es como empleados de otras Pymes, en particular de sectores de actividad similares o relacionados (proveedores/clientes) con el nuevo negocio. Las Pymes parecen ser contextos organizacionales fértiles para la “incubación” de futuros empresarios, pues les posibilitan adquirir una visión más integral y comprehensiva del proceso empresarial. Asimismo, la relevancia de haber trabajado en sectores similares o relacionados con el actual se vincula con la posibilidad de adquirir conocimientos “tácitos” del negocio, es decir, aquellos referidos al “know how” y al “know who” necesarios para crear una nueva empresa.

Sin embargo, en Asia es más frecuente que en América Latina encontrar empresarios que desarrollaron su actividad previa en grandes firmas y en sectores similares al de la nueva empresa. Considerando el mayor grado de desarrollo tecnológico y la elevada presencia de firmas de alta tecnología en los países asiáticos, es razonable pensar que se trata de empleados altamente calificados que pueden explotar comercialmente sus ideas de nuevos negocios mejor que las corporaciones en las cuales trabajan.

En América Latina, por el contrario, la presencia de emprendedores que ya fundaron previamente otra empresa Pyme es mayor que en el Este de Asia. Es posible que este resultado encierre la presencia de alguno de los siguientes fenómenos: por un lado, el cambio estructural y la elevada “mortalidad” de empresas registradas en los países latinoamericanos durante los años noventa definieron una amplia base de ex-empresarios con capacidad potencial de fundar nuevas empresas; pero, por otro lado, también podría estar indicando la existencia de menores barreras para el ingreso de “empresarios por primera vez” en los países asiáticos. En ambos casos estaríamos en presencia de un ambiente más favorable para las nuevas empresas en estos últimos.

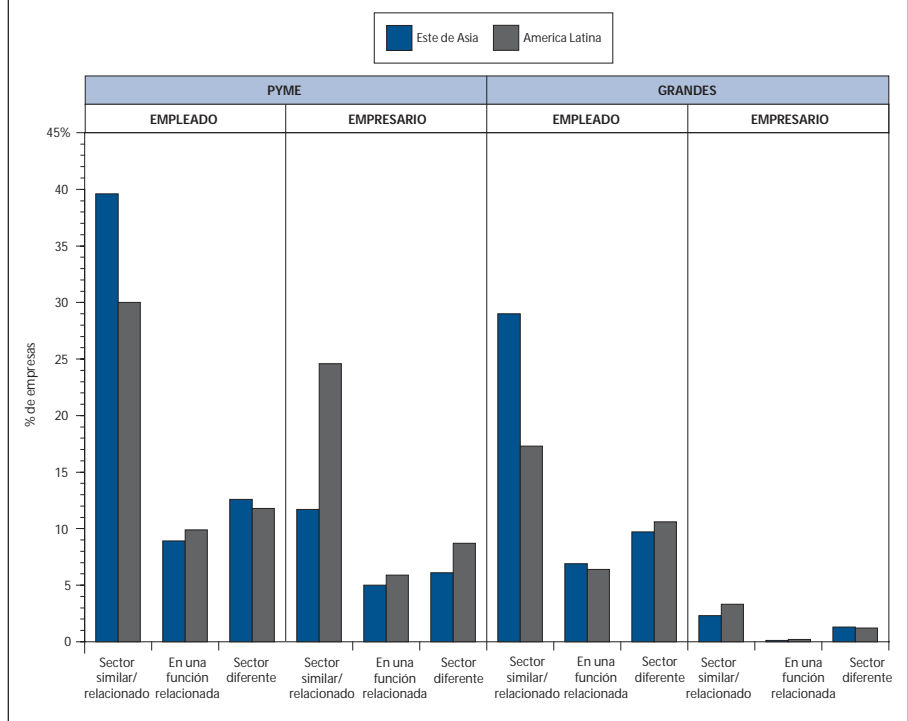
## 1.2 Las empresas

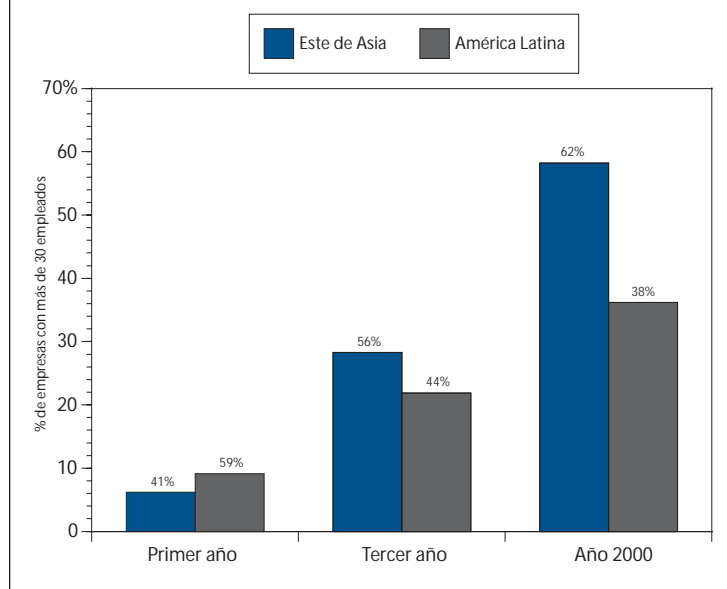
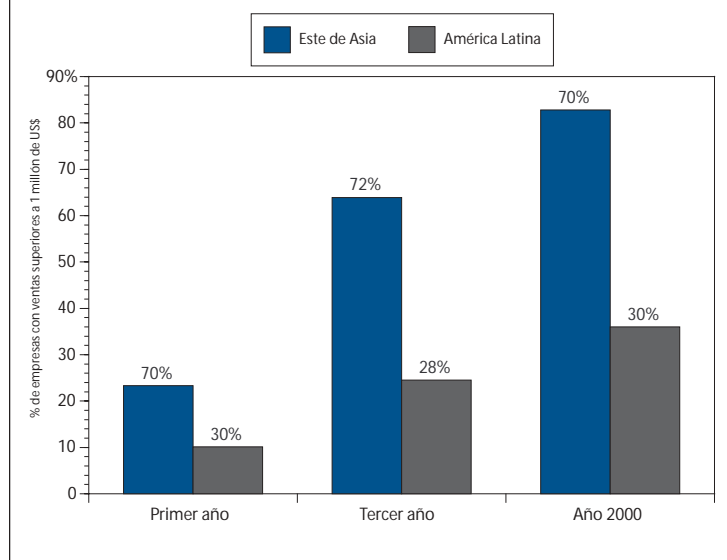
La edad promedio de las nuevas empresas, en ambas regiones, es de 6 años de vida y en su mayoría están localizadas en áreas metropolitanas. Sólo en México y Taiwán el peso de las empresas ubicadas en áreas locales es significativo, reuniendo alrededor de la mitad de las firmas encuestadas.

A juzgar por el tamaño medio de los planteles de trabajadores en el primer año de vida, las nuevas empresas dinámicas nacen pequeñas en ambas regiones (un promedio de 15 ocupados en América Latina frente a 12 en el Este de Asia) y se expanden rápidamente. Asimismo, los niveles de inversión inicial se ubican en su gran mayoría en el estrato inferior utilizado en la encuesta (menos de medio millón de dólares), debiendo resaltarse que en los países latinoamericanos –donde se permitía identificar niveles de inversión menores– predominaron los casos de inversiones por debajo de los US\$100.000.

Las empresas asiáticas evolucionaron más aceleradamente, empleando al tercer año casi 30 personas en promedio (frente a 25 de las latinoamericanas).

**GRÁFICO 2-3: Experiencia laboral previa de los emprendedores dinámicos según tipo de empresa (tamaño y sector) y categoría ocupacional**



**GRÁFICO 2-4: Evolución del número de empleados de las empresas dinámicas desde su puesta en marcha****GRÁFICO 2-5: Evolución de las ventas de las empresas dinámicas desde su puesta en marcha**

Estas diferencias en el ritmo de crecimiento son mucho más acentuadas si se consideran los niveles de venta. En el primer año de vida, las empresas asiáticas más que duplican a las latinoamericanas en su nivel de facturación anual y al tercer año prácticamente las quintuplican. Como resultado de ello, alcanzan tamaños económicos significativamente

mayores. A los 3 años de vida, cerca de dos tercios habían superado el millón de dólares anuales de facturación frente a tan sólo un cuarto de las latinoamericanas.

Adicionalmente, las empresas asiáticas expandieron más las ventas que el empleo. Este comportamiento admite varias interpretaciones. En primer lugar, como se verá más adelante, el perfil de las actividades que desarrollan las nuevas empresas en una y otra región es diferente. La proporción de firmas que se dedican a actividades basadas en el conocimiento es mayor en el Este de Asia (más de la mitad frente a cerca de un tercio en América Latina). Se trata de sectores con un muy elevado potencial de crecimiento tanto en ventas como en productividad.

Otra posible explicación del mayor crecimiento registrado en las ventas por empleado de las nuevas empresas asiáticas es que las mismas son más propensas a utilizar subcontratistas en relación con las latinoamericanas. Las estructuras productivas y las estrategias de las firmas de ambas regiones son claramente contrastantes en este aspecto. Mientras que en el Este de Asia la terciarización constituye una práctica altamente generalizada, en América Latina, por el contrario, los niveles de integración vertical han sido tradicionalmente muy elevados. En consecuencia, parte de los requerimientos de empleo pudieron haber sido atendidos a través de trabajadores indirectos más que mediante el engrosamiento de sus propias dotaciones. Esta mayor flexibilidad organizacional que caracteriza al mundo de las empresas en Asia se encuentra debidamente documentada en la literatura de organización industrial, ocurriendo lo propio con la baja propensión a subcontratar de las empresas industriales en América Latina (Kuriyama 1990; Lee, 1997; Katz, 1986). Lo que resulta claro es que, para una nueva empresa en expansión, la posibilidad de compartir los riesgos que plantea el crecimiento a través de la terciarización define condiciones más propicias para desarrollarse de manera flexible y acelerada. Las necesidades de capital para financiar el crecimiento, por ejemplo, son menores, así como también los riesgos de consolidar estructuras más rígidas.

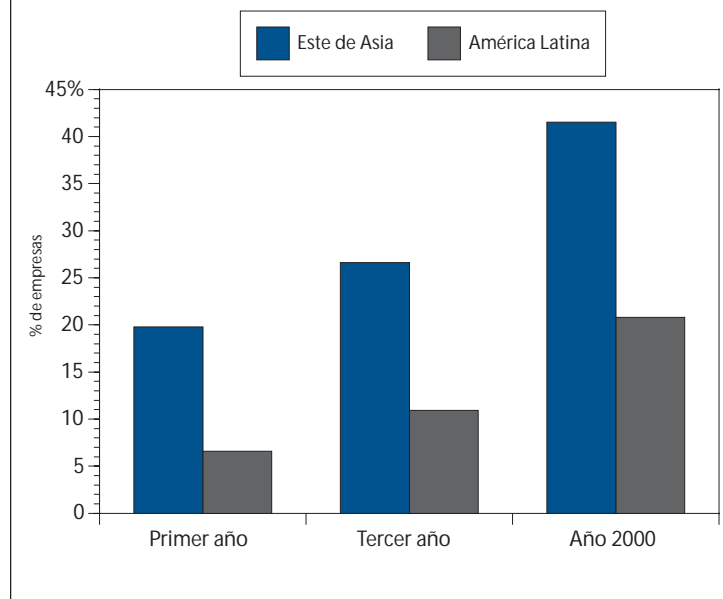
Finalmente, en ambas regiones, la mayoría de las empresas dinámicas comienza sus negocios con una clara orientación hacia el mercado interno. Sin embargo, con la excepción de Japón, la proporción de empresas que exportaba en el primer año de vida es significativamente mayor en el Este de Asia (20% frente al 6,6% en América Latina). Se destacan

especialmente por su perfil exportador las nuevas empresas de Taiwán y Singapur. En el año 2000, cerca de un tercio de las primeras y más de la mitad de las segundas exportaron por valores superiores al 15% de sus ventas.

En América Latina, apenas una de cada diez empresas tuvo exportaciones de ese nivel. Es necesario tener presente que las Pymes asiáticas en general, no sólo las de reciente creación, participan intensivamente en la actividad exportadora, situación que contrasta con la de las pequeñas empresas latinoamericanas. A inicios de los noventa, las exportaciones de las Pymes constituían alrededor del 40% del total en Corea y del 60% en Taiwán (Baek, 1993; Chen, 1993). En consecuencia, dado que las empresas existentes son “las escuelas” donde se forman los nuevos emprendedores, el grado de internacionalización de las mismas no parece ser neutral para las empresas que se crean. En la medida en que los emprendedores asiáticos forjan sus competencias en empresas más orientadas hacia la exportación, tienden a incorporar más rápidamente dicha actividad a su estrategia y, muy posiblemente, ven facilitada su proyección internacional a partir de las experiencias y contactos acumulados en sus trabajos previos.

En resumen, la investigación permitió identificar una nueva generación de emprendimientos dinámicos en ambas regiones. Se trata de equipos de empresarios jóvenes con elevado nivel de educación y experiencia laboral previa relevante. Más allá de la importante contribución de unas y otras en sus respectivas regiones, las empresas dinámicas del Este de Asia se nutren de emprendedores procedentes de capas sociales más amplias y presentan un mayor aporte a la movilidad social. Asimismo, sus ritmos de expansión son mayores tanto en sus ventas como en sus valores de facturación anual por empleado, alcanzando escalas de operación más significativas y proyectándose hacia los mercados externos en forma más decidida. Este conjunto de rasgos diferenciales se completa y explica con una presencia más importante de emprendimientos basados en el conocimiento. Las distintas interpretaciones aportadas hasta aquí para explicar estas diferencias interregionales se basan en las características estructurales muy diferentes que prevalecen en unos y otros países y que se refieren al grado de articulación social, al perfil sectorial de las estructuras productivas, al tipo de organización industrial existente, al nivel de generalización de las estrategias de terciarización y de internacionalización y al papel de los sistemas de innovación en unos y otros países.

**GRÁFICO 2-6: Porcentaje de empresas dinámicas que exportan**



En la siguiente sección se presentan los principales resultados de la investigación comparada sobre el proceso emprendedor, algunos de los cuales permiten construir un marco más amplio para interpretar estas diferencias interregionales.

## 2. EL PROCESO EMPRENDEDOR

En este punto se presentan los principales resultados de la comparación interregional para cada uno de los hitos y etapas clave del proceso emprendedor.

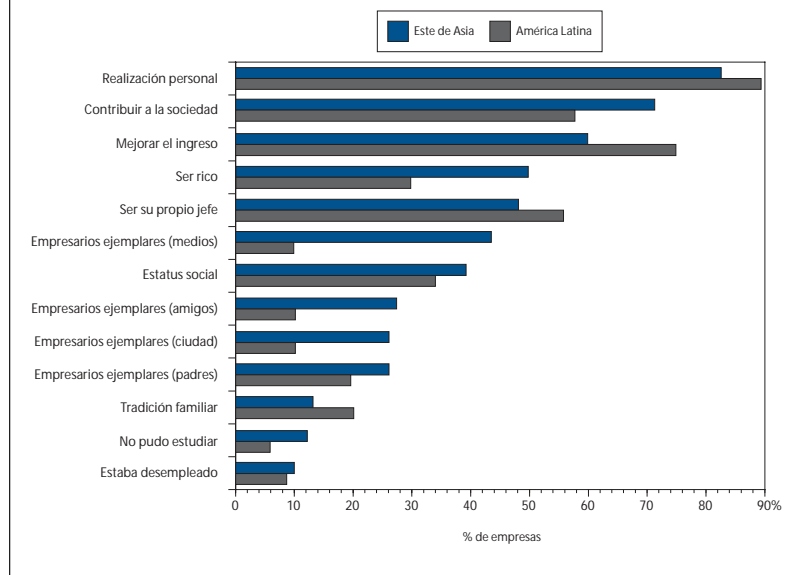
### 2.1 Etapa de gestación del proyecto

#### • LAS MOTIVACIONES PARA SER EMPRESARIO

La adquisición de la motivación es el hecho crítico inicial del proceso emprendedor por que es lo primero que impulsa a las personas a convertirse en empresarios. Por eso, conocer los factores y los ámbitos que inciden en la formación de la motivación es crucial para quienes desean promover la vocación empresarial.

La investigación permitió comprobar que los nuevos emprendedores son actores con motivaciones más complejas que el conocido “homo economicus” de la

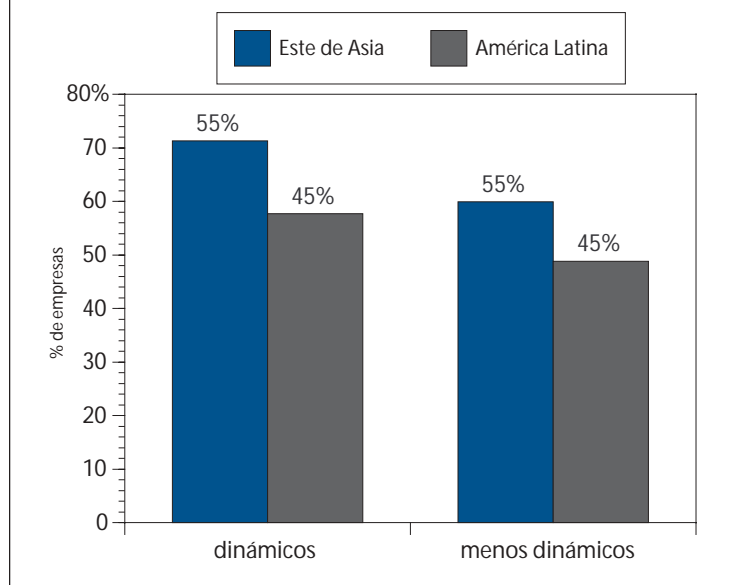
**Gráfico 2-7. Principales motivaciones para ser empresario**



su mayor interés en contribuir a la sociedad, lo cual parece estar motivado por su capacidad de crear puestos de trabajo. Este compromiso social ejerce un papel mucho más significativo entre los empresarios asiáticos (71,3%) que entre los latinoamericanos (57,7%).

Otro aspecto que distingue a los emprendedores asiáticos es el mayor reconocimiento que otorgaron a la influencia motivadora de otros empresarios a quienes admiraban y a quienes deseaban emular. La mayor presencia en la sociedad de estos casos ejemplificadores, denominados “modelos de rol” en la literatura especializada, constituye un factor sociocultural positivo en la formación de las vocaciones empresarias. El estudio revela que, en los países del Este de Asia, los medios juegan un papel importante en la difusión de estos modelos de empresarios ejemplares, contrastando con el muy bajo reconocimiento que le otorgaron los emprendedores de América Latina. Sin embargo, esta diferente presencia de modelos de empresarios ejemplares en una y otra región no sólo debería adjudicarse a la contribución de los medios. También es posible que el distinto grado de “éxito” alcanzado en materia de desarrollo económico y social en unos y otros países durante el pasado haya contribuido a forjar percepciones muy diferentes entre la población acerca del papel social de los empresarios líderes, en definitiva los más conocidos y difundidos a través de los medios.

**Gráfico 2-8: Interés en contribuir a la sociedad como motivación**



literatura económica tradicional. Tanto en los países del Este de Asia como de América Latina, su principal motivación es la necesidad de realización y de desarrollo personal.

También ocupan un papel central otras razones no económicas. Los más dinámicos se distinguen del resto por

También se observan diferencias en el deseo de acumular riqueza en una y otra región. Si bien en ambos casos esta motivación ha sido menos gravitante que otros factores no monetarios y que el deseo de mejorar su ingreso, el enriquecimiento personal es un factor impulsor más frecuentemente citado por los emprendedores del Este del Asia (49,8%) que por los latinoamericanos (29,8%). Este resultado podría estar indicando la presencia de objetivos de crecimiento más ambiciosos entre los asiáticos, induciendo a relacionar este hallazgo con la mayor expansión alcanzada por las nuevas empresas asiáticas. Pero debe considerarse que las motivaciones de los empresarios no se forman en el vacío y que las condiciones del contexto también inciden, junto con los sueños del emprendedor. Es difícil pensar que sus motivaciones puedan estar totalmente disociadas de sus expectativas en relación con el crecimiento esperado de la economía. Vale tener presente las distintas tasas de expansión experimentadas por unas y otras economías en los períodos formativos de los emprendedores estudiados. Este punto será

retomado más adelante, al considerar los factores que evalúan los empresarios en su decisión final de iniciar una empresa en ambas regiones.

Finalmente, el deseo de ser su propio jefe –expresión de la búsqueda de independencia– fue identificado como factor motivador en alrededor de la mitad de los casos en ambas regiones. En América Latina alcanza niveles ligeramente superiores debido a la importancia marcadamente más generalizada que alcanza en México (80,5%), quizá debido a la influencia cultural norteamericana. Este resultado contrasta con el fuerte énfasis colocado por la literatura especializada en el deseo de independencia como impulsor de la carrera empresarial, y abre un campo que debería ser profundizado en futuros estudios acerca de las variables culturales y su incidencia en el fenómeno emprendedor en distintos contextos.

El estudio de Hofstede (1980) comentado en el capítulo anterior brinda un punto de partida interesante para ello, pues aporta evidencias acerca del muy elevado grado de individualismo que caracteriza a las sociedades anglosajonas –donde la mayor parte de las investigaciones han tenido lugar– y de su debilidad en las latinoamericanas y asiáticas. Es interesante tener presente que, tradicionalmente, este sentido de independencia tan arraigado que caracteriza a los emprendedores en otros contextos es considerado en la literatura especializada como una barrera para desarrollar políticas y programas de apoyo a los pequeños empresarios, quienes prefieren evitar injerencias de terceros en sus actividades. En los países incluidos en la investigación, la importancia relativamente menor asignada al deseo de independencia podría brindar una plataforma más favorable para la implementación de acciones orientadas a su promoción.

### • LOS ÁMBITOS DE FORMACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

La adquisición de las competencias necesarias para ser empresario es un proceso de naturaleza social. Por tal motivo, es relevante conocer cómo los distintos ámbitos – la familia, el sistema educativo, las empresas, las instituciones de formación profesional – contribuyen a forjar la vocación y las actitudes de los emprendedores, sus habilidades y sus conocimientos.

La investigación permitió confirmar el papel clave de la experiencia laboral previa. En ambas regiones, las empresas

constituyen las principales “escuelas” donde se forman los nuevos emprendedores. La mayoría de ellos reconoció su contribución a la adquisición de la motivación, así como del resto de las competencias.

En ambas regiones, la contribución del sistema educativo al desarrollo de capacidades es más limitado. Sin embargo, los empresarios latinoamericanos reconocieron la importancia de los conocimientos técnicos específicos aportados por las universidades en las que estudiaron y, en menor proporción, su contribución al desarrollo de capacidades para resolver problemas. Los empresarios asiáticos, por el contrario, tendieron a asignar un papel mucho más excluyente al conocimiento adquirido a través de la experiencia laboral.

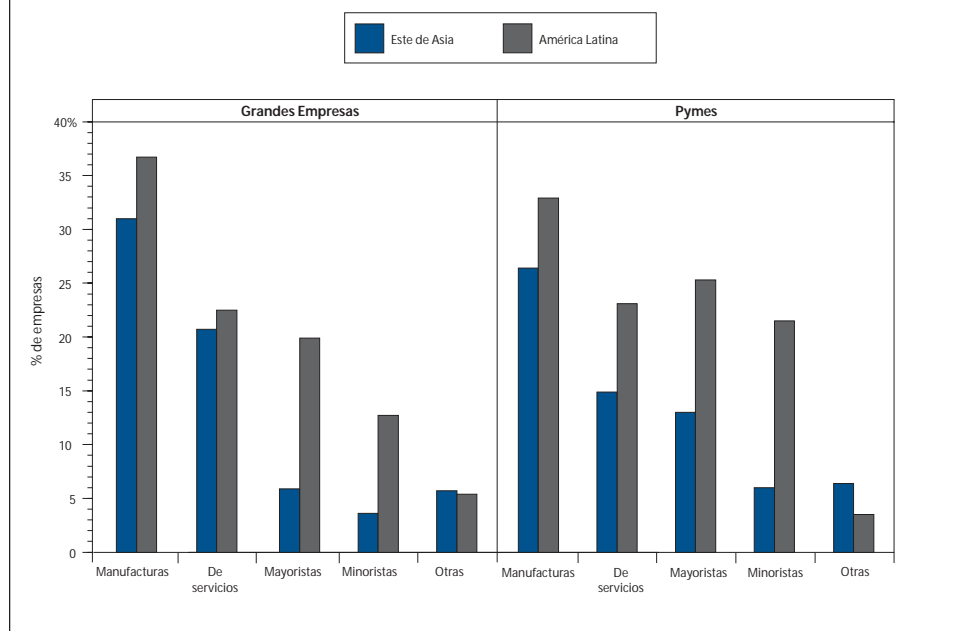
Por otra parte, mientras en América Latina el proceso formativo del empresario contribuye a explicar el distinto dinamismo de las empresas que ellos fundan, en Asia se observa una elevada homogeneidad de respuestas entre unos y otros empresarios. El aporte al aprendizaje empresarial de la experiencia laboral previa ayuda a entender, al menos parcialmente, las diferencias que separan a los emprendedores dinámicos del resto en los países latinoamericanos. Esta “brecha de aprendizaje” contrasta con el caso asiático, donde unos y otros parecen beneficiarse de procesos de formación más parejos. Las “escuelas de empresarios” son en tal sentido más homogéneas.

### • LAS FUENTES DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

En ambas regiones, la mayoría de las nuevas empresas comenzó atendiendo las demandas de otras compañías (80%), orientándose fundamentalmente hacia el lanzamiento de propuestas comerciales basadas en la diferenciación de bienes ya existentes en el mercado vía calidad, diseño y servicios. Solamente en México, las ventas a individuos son más frecuentes y sus propuestas comerciales tienden a basarse en la competencia de precios más que en la diferenciación o la innovación. Entre sus clientes iniciales predominaban las empresas manufactureras y de servicios, tanto Pymes como grandes firmas.

Una diferencia entre los emprendedores de ambas regiones es que los asiáticos tienen estructuras comerciales más concentradas en un solo tipo de

**Gráfico 2-9: Perfil de los clientes iniciales de las empresas dinámicas según su tamaño**



clientes, en tanto que los latinoamericanos tienen carteras más diversificadas. La proporción de estos últimos que le vendía a los distintos tipos de empresas es mayor en todos los casos. Es posible que ello se deba a las mayores escalas de los mercados y negocios en Asia, las cuales permitirían comenzar una actividad empresarial y expandirse sin la necesidad de desarrollar una estructura de clientes y canales comerciales más diversificada. Este tipo de argumento induciría a pensar que sus niveles de especialización productiva posiblemente también sean mayores a los de las firmas latinoamericanas.

En coherencia con ello, la terciarización es una fuente de oportunidades claramente más importante en el Este de Asia. Más de un tercio de las empresas dinámicas se basaron en la explotación de este tipo de negocios, mientras que en América Latina –con la excepción de Brasil– oscilaron entre el 20 y 25%.

Un aspecto ya comentado en la sección 2.2 que permite distinguir el perfil de oportunidades de negocios explotados por los emprendedores dinámicos de una y otra región es la mayor orientación de las empresas asiáticas hacia las actividades basadas en el conocimiento (poco más de la mitad frente a alrededor de un tercio en

promedio). El peso de la innovación de productos en estas actividades es mayor que en las del sector de manufacturas convencionales. Aún dentro de estas últimas, el énfasis colocado en la innovación suele ser mayor en países como Taiwán y Singapur que en la totalidad de los países latinoamericanos. Si bien el grueso de estas innovaciones ha tenido como destino el aprovechamiento de oportunidades orientadas al mercado doméstico, la proporción de emprendedores asiáticos que calificaron sus negocios de innovadores a nivel internacional es muy superior a la de los latinoamericanos. En Singapur, Taiwán y Corea, por ejemplo, equivalen al 16% de los

casos frente a no más del 5% en Perú, México y Brasil. En otros términos, la innovación tiende a ser una fuente más relevante de nuevos negocios en la mayoría de los países del Este de Asia que en los de América Latina.

Otro rasgo que distingue a los emprendedores asiáticos es su capacidad para crear empresas con éxito en mercados estancados o incluso declinantes. Cuatro de cada diez, más del doble que en América Latina, enfrentaron situaciones de mercado de este tipo al nacer, lo que significa que muy probablemente aportaron innovaciones a sectores relativamente maduros.

Finalmente, si se considera la mayor proyección internacional relativa de las nuevas empresas asiáticas (ver sección 1.2) es posible concluir que existen importantes diferencias en el perfil de las oportunidades de negocios que aprovechan los emprendedores en una y otra región.

Tal como se comentó en secciones anteriores, existen diferencias contextuales entre ambas regiones que inciden en el tipo de negocios que se generan. Los países asiáticos, por ejemplo, se destacan de los latinoamericanos por su mayor especialización en sectores de alta tecnología, más elevado nivel de articulación entre firmas de distinto tamaño

e internacionalización de sus empresas Pymes. También es muy superior la fortaleza de sus sistemas de innovación y de promoción de exportaciones (Alcorta y Peres 1998; Lall, 1999). En consecuencia, sus “escuelas de empresarios” son diferentes y favorecen el surgimiento de emprendimientos de distinta naturaleza. En otros términos, las condiciones estructurales juegan un papel que no puede ser omitido. Ello sin embargo no debe inducir a conclusiones fatalistas. Como se verá en el capítulo 3, más allá de los contrastes verificados al comparar los resultados de los países del Este de Asia con los de América Latina, en estos últimos existe una nueva generación de empresas y emprendedores que han conseguido nacer y desarrollarse exitosamente en escenarios altamente arriesgados.

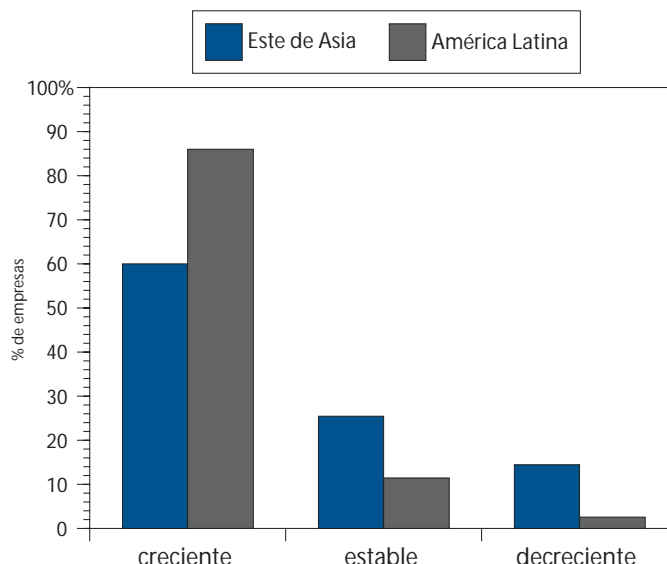
### • LAS REDES Y LA CAPTACIÓN DE OPORTUNIDADES

En los párrafos anteriores se expuso cómo inciden las condiciones estructurales de cada sociedad en las oportunidades que encuentran las empresas y el perfil de negocios que generan. Sin embargo, para que ello ocurra, las oportunidades deben ser captadas por quienes fundarán dichas empresas. Interesa por lo tanto conocer de qué manera los emprendedores detectan la información que les permitirá concebir estos nuevos negocios.

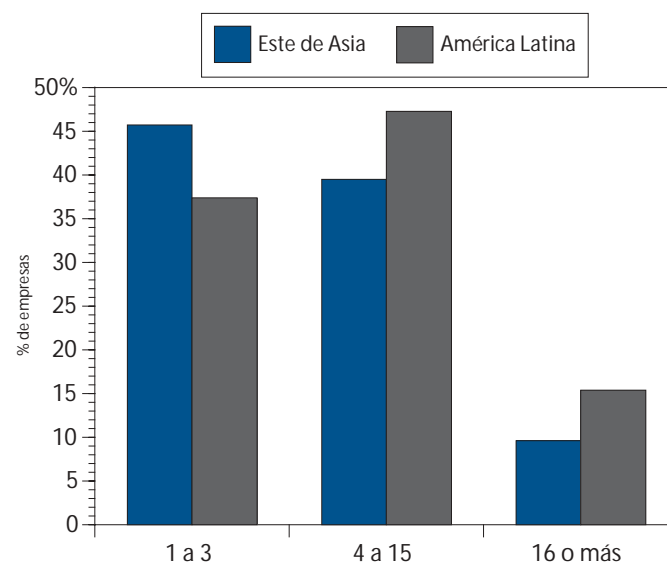
La investigación indica que las redes de contactos de los emprendedores y la experiencia laboral previa juegan un papel determinante. Más del 70% de los empresarios consultados en ambas regiones reconocieron la importancia de su red y de la información captada en ámbitos laborales anteriores. Los emprendedores más dinámicos de América Latina tienden a distinguirse por el mayor tamaño de sus redes con relación a los de menor dinamismo, situación que contrasta con la homogeneidad observada entre uno y otro grupo en el Este de Asia. Asimismo, para captar las oportunidades de negocios, los emprendedores latinoamericanos interactuaron con un número más elevado de personas que los asiáticos. Es posible que esta diferencia esté relacionada con el perfil de dichos contactos y su distinta capacidad de contribuir al proceso de identificación de la oportunidad.

Entre los asiáticos, por ejemplo, es más frecuente la presencia de contactos específicos con otras personas del mundo de las empresas (colegas, contactos comerciales) que entre los latinoamericanos, quienes

**Gráfico 2-10: Situación de la demanda enfrentada por los emprendimientos dinámicos al iniciar el negocio**

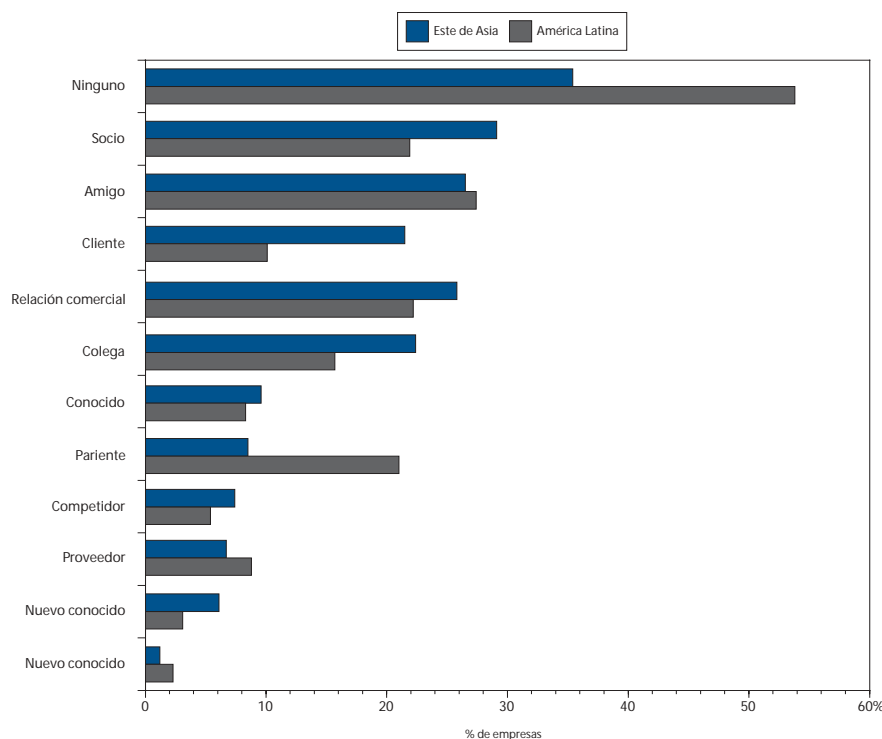


**GRÁFICO 2-11: Número de personas que contribuyeron a identificar la oportunidad de negocio de las empresas dinámicas**



tienden a descansar más en las relaciones con su entorno social más próximo (parientes, amigos, conocidos). Este rasgo que distingue a los emprendedores asiáticos también permite diferenciar, en ambas regiones, a los más dinámicos del resto.

**GRÁFICO 2-12: Relación con las tres personas que más contribuyeron a identificar la oportunidad de negocio de las empresas dinámicas**



Es mayor, en particular, la interacción que han mantenido con otros empresarios Pymes y con ejecutivos de grandes empresas. Estos resultados parecen indicar que es el perfil de los contactos más que su número lo que distingue a los empresarios más dinámicos.

Refuerza esta idea la presencia de redes de composición más heterogénea y a la vez más estables en el caso de los empresarios asiáticos. En efecto, no sólo interactúan con personas de origen social diferente al suyo en mayor proporción que los empresarios de América Latina sino que también es más diverso y abierto el lugar de residencia de los mismos. Por otra parte, alrededor de dos tercios de estos contactos – frente a menos de la mitad de los latinoamericanos – aún mantienen algún vínculo con la empresa, destacándose la mayor presencia de clientes y de socios. Este rasgo distingue asimismo a los empresarios asiáticos más dinámicos de los menos dinámicos, siendo más acentuado entre los primeros.

No sólo las redes permiten acceder a la información sobre oportunidades de negocio. La investigación revela que los

medios de comunicación asiáticos contribuyen de una manera mucho más significativa que en América Latina también en este aspecto del proceso empresarial, destacándose en particular el caso de los artículos publicados en la prensa escrita. El número de emprendedores dinámicos asiáticos que accedieron a información relevante por esta vía duplica al de los latinoamericanos (uno de cada dos frente a uno de cada cuatro). También la televisión y la radio y, en menor medida, las revistas juegan un papel más relevante en Asia. Este resultado confirma el contraste ya comentado al referirnos a la difusión de modelos de empresarios ejemplares, evidenciando distintas contribuciones de los medios de comunicación al proceso emprendedor en una y otra región.

Finalmente, los empresarios del Este de Asia captan oportunidades a través de Internet en mayor proporción que en América Latina,

prácticamente el doble de casos. Estos últimos, por el contrario, se distinguen por su mayor propensión a coleccionar información en ferias comerciales, fuente que curiosamente es más característica de los empresarios menos dinámicos en el Este de Asia.

En resumen, las redes del emprendedor y la experiencia laboral son las fuentes más relevantes para acceder a la información de oportunidades. Ello es así en ambas regiones y en las empresas de distinto dinamismo. Pero los empresarios más dinámicos del Este de Asia se distinguen de los latinoamericanos por contar con redes de contactos más específicamente vinculadas al mundo empresarial, más abiertas a otras personas de distintos sectores socioeconómicos y localización geográfica y más estables. También se benefician de un mayor acceso a información relevante a través de los medios de comunicación y de Internet. Estos resultados parecen indicar la existencia de condiciones más favorables para el acceso a la información de oportunidades en el Este de Asia.

### • REVELACIÓN DE INFORMACIÓN Y PLANEAMIENTO

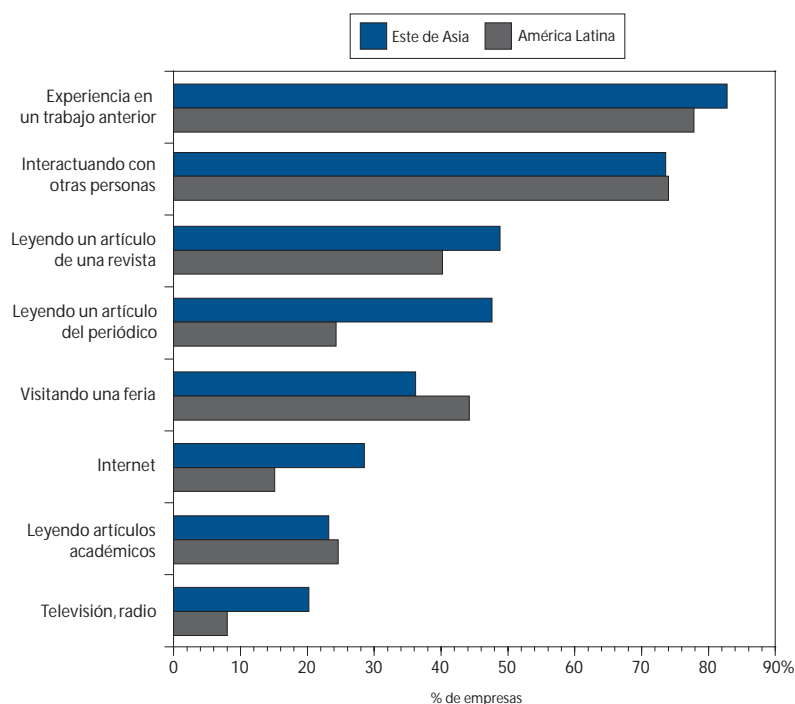
Una vez que los emprendedores identificaron las oportunidades de negocio, deben transformarlas en un proyecto empresarial más acabado, capaz de dar respuesta a las necesidades detectadas. Para ello requerirán contar con información comercial y técnica, evaluar la viabilidad del emprendimiento y adoptar la decisión de comenzar o no con la nueva actividad.

Dos de cada tres emprendedores, independientemente de su dinamismo, reconoció haber contado con información comercial (por ejemplo: tamaño de mercado, número y perfil de competidores) y tecnológica apropiada antes de iniciar el emprendimiento. Sin embargo, la disponibilidad de información acerca del tamaño de la planta y de la inversión requeridas para ser competitivo es menos frecuente. La investigación parece indicar que la dimensión inicial del proyecto depende más de la disponibilidad de recursos y de la percepción de la demanda inicial que de una evaluación de las escalas de producción mínimas eficientes. Una vez en el mercado y en función de los resultados obtenidos, los empresarios ajustan sus expectativas y definen el sendero de expansión a recorrer.

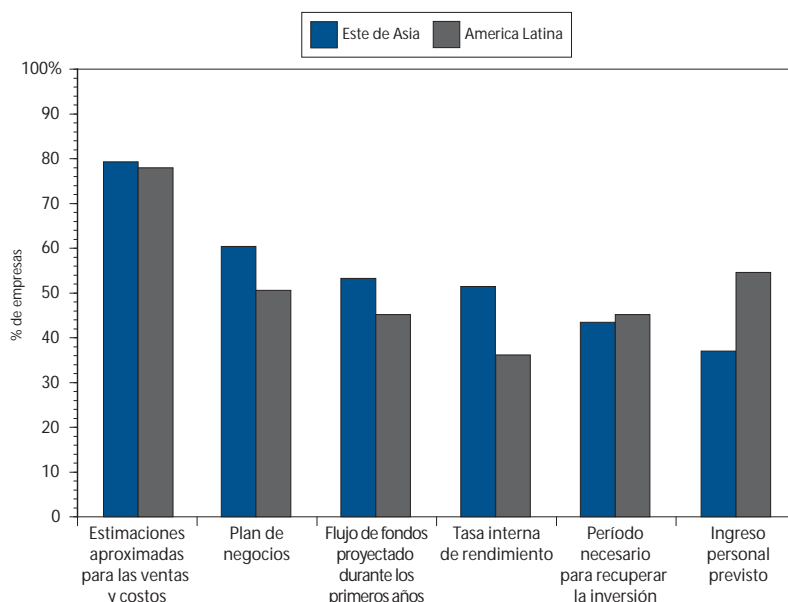
En coherencia con ello, los emprendedores suelen efectuar estimaciones aproximadas de ventas y de costos más que elaborar planes de negocio, una práctica que se observa con mayor frecuencia entre los más dinámicos del Este de Asia que de América Latina. Las limitaciones en la información comentadas en el párrafo anterior parecen indicar, sin embargo, que estos planes de negocios son menos completos con relación a lo que prescriben los manuales.

Finalmente, existen diferencias en el tipo de evaluación que efectúan antes de iniciar el negocio. Entre los emprendedores asiáticos es más frecuente la utilización de herramientas profesionales de evaluación focalizadas en el negocio (p.ej., cálculo de costos de oportunidad)

**GRÁFICO 2-13: Fuentes de información utilizadas por las empresas dinámicas para captar oportunidades de negocio**



**GRÁFICO 2-14: Información disponible antes de la puesta en marcha**



mientras que entre los latinoamericanos es mayor la estimación del ingreso personal esperado.

Aún en este último caso, la mayoría de los emprendedores latinoamericanos no comparan dichas estimaciones de ingresos con los que obtendrían en calidad de asalariados, lo que pone en cuestión algunos enfoques neoclásicos sobre la decisión de emprender un negocio.

## 2.2 La puesta en marcha de la empresa

En esta fase, los emprendedores toman la decisión de comenzar la nueva actividad empresarial y organizan su lanzamiento. El acceso y movilización de los recursos son aspectos clave del proceso.

### • LA DECISIÓN DE COMENZAR

A la hora de tomar la decisión final de iniciar una empresa, los emprendedores evalúan un conjunto de factores económicos y no económicos. Los asiáticos valoran las variables económicas más positivamente que los latinoamericanos, especialmente el tamaño del mercado y su crecimiento esperado, el número y perfil de los competidores, la disponibilidad de financiamiento y, en menor medida, de apoyo público.

En coherencia con estas expectativas, también es más elevado el número de empresarios que esperaban enriquecerse con el nuevo emprendimiento en Asia. En contraposición con ello, en América Latina predomina el “menos ambicioso” interés en mejorar el ingreso personal. Los países con respuestas de mayor contraste son Corea y Singapur, en Asia, y Argentina y Brasil en América Latina. La expectativa de acumulación de riquezas personales entre los primeros es casi el doble con relación con los últimos (más de la mitad de los encuestados frente a cerca de uno de cada cuatro).

Por último, existen importantes diferencias en la consideración del financiamiento. En Asia, un tercio de los emprendedores indicó que la disponibilidad de financiamiento influyó positivamente en su decisión de comenzar un negocio y menos de un tercio atribuyó importancia a los recursos familiares. En América Latina, en cambio, la mitad de los emprendedores resaltó la incidencia de los recursos familiares y apenas una quinta parte identificó la influencia positiva de la disponibilidad de financiamiento. Estos resultados confirman la

existencia de una base social más amplia que accede a la carrera empresarial en los países asiáticos, aspecto que fuera comentado al comienzo del capítulo, y al distinto grado de acceso al financiamiento, situación que se analiza más adelante.

### • EL PAPEL DE LAS REDES EN EL ACCESO Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Cuando se evalúa el acceso a los recursos suele ponerse énfasis en el tema del financiamiento. En este estudio se adoptó una perspectiva más amplia, contemplando también la utilización de otros medios. De hecho, las historias más divulgadas de éxito empresarial suelen destacar el uso de otros recursos no financieros, como por ejemplo instalaciones o aún de materias primas cedidas por parientes y conocidos, durante la fase de lanzamiento de la empresa. Teniendo en cuenta esto, el estudio indagó el papel de las redes sociales, comerciales e institucionales en el acceso a la información acerca del negocio, a la tecnología y a otros recursos no financieros.

Los resultados permitieron confirmar el destacado papel de estas redes, reforzando los hallazgos ya comentados en relación con su aporte en materia de información sobre oportunidades de negocio. Tanto las redes sociales más próximas al emprendedor (amigos, parientes y conocidos) como las relaciones con proveedores y clientes fueron utilizadas frecuentemente por los emprendedores, especialmente en América Latina. El papel de las redes institucionales (instituciones públicas, cámaras, universidades, etc.), por el contrario, fue destacado por un segmento limitado de los emprendedores. En el acceso a la información, por ejemplo, más del 80% se benefició del apoyo de sus redes sociales y más del 70% de las relaciones de negocios (proveedores, clientes) mientras que apenas poco más de un tercio se valió de la asistencia de alguna institución.

Tanto en Asia como en América Latina, las redes sociales tienden a jugar un papel más relevante en las áreas locales que en los ámbitos metropolitanos, debido a la mayor articulación de los planos sociales y empresariales de la vida comunitaria, mientras que en las grandes ciudades es más importante la vinculación con proveedores y clientes.

En ambas regiones, los emprendedores más dinámicos, en particular los de actividades basadas en el conocimiento, se distinguen por su mayor interacción con otros colegas

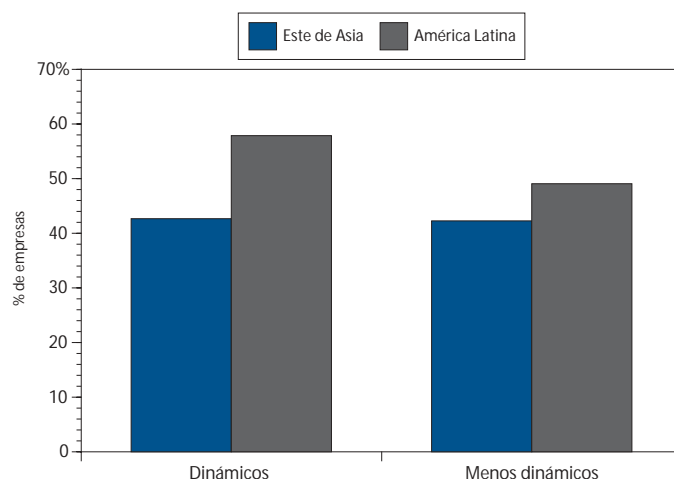
empresarios para acceder a la tecnología. Los de América Latina se destacan además por el papel primordial de los proveedores locales y por contar con redes más numerosas. El hecho de que los empresarios de América Latina tengan necesidad de un mayor número de contactos admite distintas interpretaciones. Oportunamente se argumentó acerca de la existencia de diferencias de “calidad y efectividad” en la composición de estas redes en una y otra región. Adicionalmente, es posible que en Asia la presencia de equipos emprendedores de mayor tamaño y el mayor acceso de las empresas al financiamiento externo disminuya la necesidad de apoyarse en otras personas.

En América Latina, el ámbito universitario tiende a favorecer la constitución de redes más amplias. Asimismo, el aporte de la universidad y de los profesores fue más destacado por los empresarios latinoamericanos del sector basado en el conocimiento. Aún cuando este reconocimiento dista de ser generalizado, es mayor al observado en el Este de Asia. Ello se manifiesta especialmente en la facilitación del acceso a la información (24,6% en América Latina Vs. 12,5% en Asia) y, en menor medida, a la tecnología (20,3% Vs. 12,1%). Este resultado parece indicar que la mayor fortaleza del sistema de innovación en los países asiáticos radica en el papel de sus empresas y de otras instituciones, siendo el papel de sus universidades menos significativo.

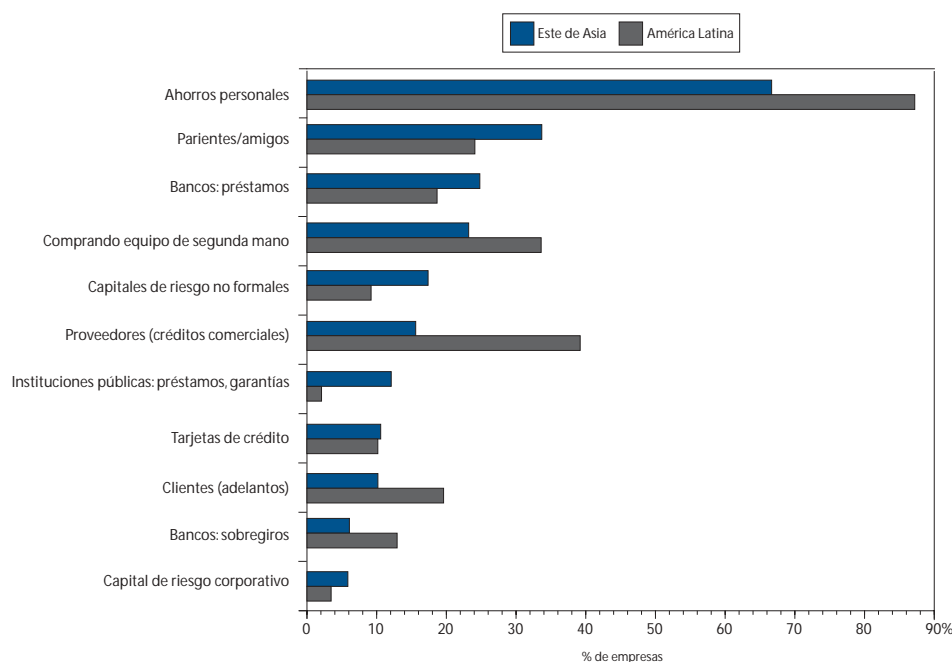
#### • LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA PUESTA EN MARCHA

Los ahorros personales son la fuente de financiamiento más utilizada por los emprendedores de ambas regiones, especialmente los más dinámicos. Este resultado coincide con el de investigaciones previas realizadas a nivel internacional y permite confirmar que, más allá de las diferencias en el funcionamiento del sistema financiero en distintos contextos, los emprendedores suelen basarse

**GRÁFICO 2-15. Empresas con redes de más de tres contactos**



**GRÁFICO 2-16: Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas dinámicas para la puesta en marcha**



en sus propios recursos para comenzar una actividad empresarial (Mason, 1998). Los préstamos de familiares y parientes también constituyen una fuente relevante, especialmente en los países asiáticos (un tercio de los casos frente a poco más de una quinta parte en América Latina).

Sin embargo, el acceso al financiamiento externo es relativamente más fácil en el Este de Asia. El contraste entre una y otra región se aprecia al considerar las distintas fuentes externas en conjunto. Las mayores diferencias se observan en la utilización de los préstamos de bancos privados; de los créditos, garantías y subsidios de las instituciones públicas nacionales, así como también en el papel del capital de riesgo de inversores privados informales. Como se verá más adelante, existen también algunas diferencias intrarregionales. Así, por ejemplo, en Japón es mayor el acceso a préstamos del sistema bancario (público y privado) mientras que en Taiwán es especialmente destacable el papel de los inversores privados informales y de la banca privada.

Los emprendedores dinámicos latinoamericanos, por el contrario, hacen un mayor uso del costoso sobregiro bancario y de otras alternativas que les permiten disminuir su necesidad de acudir a las fuentes financieras externas. Las más destacadas son el crédito de proveedores, la compra de equipamiento de segunda mano, los anticipos de clientes y, en menor proporción, la postergación del pago de impuestos, servicios y salarios. Es interesante notar

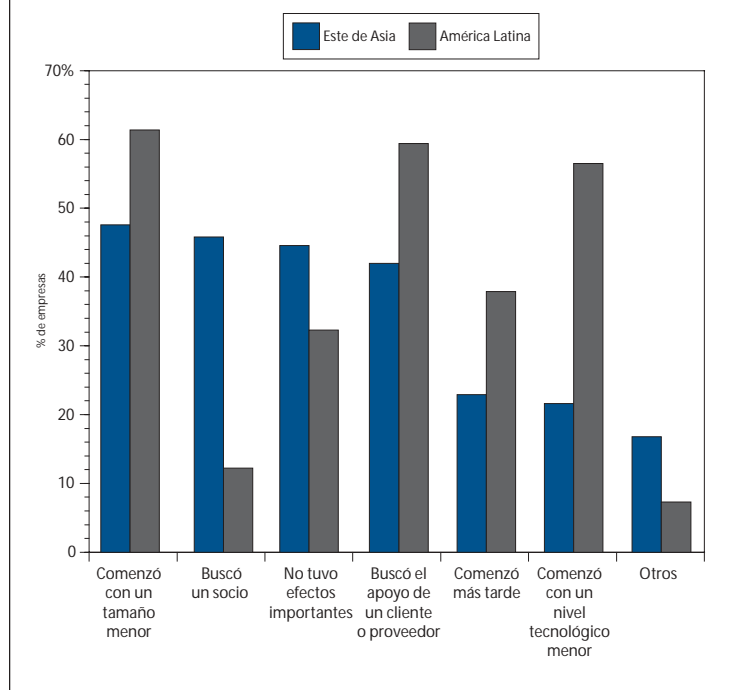
que, mientras en América Latina son los empresarios más dinámicos los que recurren a estas opciones, en el Este de Asia se verifica la situación inversa. Debido a que en Asia los más dinámicos tienen un mayor acceso al financiamiento externo, tienen menos necesidad de recurrir a fuentes alternativas.

En Asia, el mayor grado de acceso al financiamiento externo se explica especialmente porque, en los ámbitos locales, las Pymes tienen más acceso al crédito. En dichas áreas, el crédito del sector bancario fue utilizado por más de un tercio de los emprendedores, en tanto que los aportes de capital de riesgo de inversores privados informales alcanzaron a uno de cada cinco. Esta situación es claramente distinta a la de los emprendedores latinoamericanos. Apenas uno de cada cinco accedió a préstamos bancarios y menos de uno de cada diez a los inversores privados informales. En América Latina, donde las condiciones financieras son más restrictivas, las diferencias entre ámbitos locales y metropolitanos son más atenuadas.

En el caso de los emprendimientos basados en el conocimiento, también se aprecian algunos contrastes de interés al comparar ambas regiones. Es cierto por una parte que, tanto en un caso como en el otro, la utilización del crédito privado de tipo bancario es menor que en el sector convencional, pero es especialmente más bajo en América Latina. La dificultad de las instituciones financieras tradicionales para evaluar proyectos de riesgo y con un alto contenido de activos intangibles es un tema conocido (Harrison y Mason, 1996). En el Este de Asia, sin embargo, la utilización del financiamiento público nacional y local es similar en las empresas basadas en el conocimiento y en las de actividades convencionales (uno de cada cinco casos aproximadamente). Si bien no se trata de una fuente ampliamente generalizada, su acceso es más elevado que en América Latina, donde su papel es prácticamente inexistente.

En coherencia con el predominio de condiciones de financiamiento externo menos favorables en América Latina, la proporción de emprendedores que manifestaron no haber usado dichas fuentes por razones de inadecuación de la oferta es más del doble en América Latina (dos tercios de los encuestados) que en el Este de Asia. Pero también es muy superior (más de la mitad) la proporción de empresarios que indicó haber preferido

**Gráfico 2-17: Consecuencias de la falta de financiamiento sobre las condiciones iniciales de las empresas dinámicas**



evitar dichas fuentes por alguno de los siguientes argumentos: mantener el control del negocio, eludir los riesgos asociados a endeudarse y carecer de confianza en las instituciones financieras. La brecha de financiamiento existente en América Latina no sólo es más profunda por la magnitud de las cuestiones vinculadas con la oferta sino que, además, se observan mayores precauciones por parte de los potenciales demandantes.

Como consecuencia del insuficiente acceso al financiamiento externo, poco más de dos tercios de los emprendedores latinoamericanos — frente a la mitad de los asiáticos — vieron afectadas negativamente las condiciones en que comenzaron la actividad empresarial. En otros términos, no sólo son menos los que pueden usar el financiamiento externo en América Latina, sino que también son mayores las consecuencias sobre los que no lo consiguen. En efecto, más de la mitad de los emprendimientos dinámicos latinoamericanos con problemas de acceso debió iniciarse con una escala de operaciones y nivel tecnológico inferior al deseable para ser competitivo, situación mucho menos frecuente entre los asiáticos. Asimismo, también fue mayor la proporción de empresas latinoamericanas que comenzó más tarde de lo planeado.

Buena parte de los empresarios asiáticos enfrentan la falta de financiamiento incorporando nuevos socios a la empresa (casi la mitad de los encuestados), comportamiento muy poco frecuente entre los latinoamericanos (poco más del diez por ciento). Esta diferencia puede estar reflejando la existencia de conductas más abiertas por parte de los primeros, aunque también es posible que sea mayor la facilidad para encontrar potenciales socios en dichos países. El predominio de condiciones de mayor confianza en las sociedades asiáticas podría contribuir a explicar esta mayor tendencia a asociarse observada entre los emprendedores asiáticos. En América Latina, la conducta más frecuente es acudir al apoyo crediticio de proveedores y clientes.

Los resultados comentados en esta sección indican que cualquier estrategia orientada a facilitar el acceso al financiamiento en los países de América Latina deberá tener presente no sólo las transformaciones necesarias del lado de la oferta, sino también el patrón de conducta de

los potenciales demandantes, cuyo divorcio del sistema financiero es mayor que en los países asiáticos.

### • EL TIEMPO HASTA QUE NACE LA EMPRESA

En las páginas anteriores fueron analizadas las primeras dos etapas del proceso emprendedor: la gestación y la puesta en marcha. Antes de entrar a considerar las características específicas de la fase crítica de los primeros tres años de vida de la empresa es preciso efectuar un comentario general acerca del tiempo de maduración del proyecto empresarial, el cual comprende desde que aparece la motivación para ser empresario hasta que finalmente nace una nueva empresa. La investigación ha permitido encontrar fuertes contrastes entre ambas regiones también en este aspecto.

El tiempo medio requerido desde la adquisición de la motivación hasta el inicio es un 80% mayor, aproximadamente, que en los países asiáticos. Más allá de la existencia de importantes diferencias intrarregionales, que se analizan en los capítulos 3 y 4, y de una elevada variabilidad de situaciones, el período de materialización de un emprendimiento es claramente más prolongado en América Latina. Esta diferencia se verifica independientemente del sector de actividad al que pertenezcan los emprendimientos.

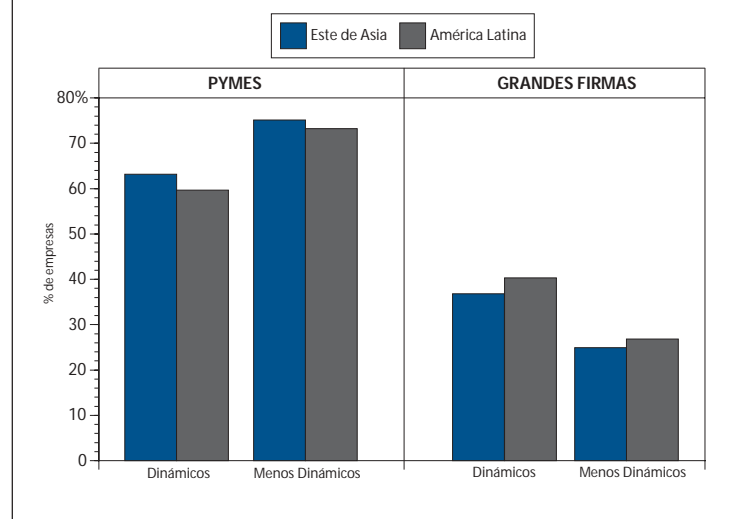
Para identificar con mayor precisión en qué fase del proceso de maduración del proyecto empresarial se verifican las mayores variaciones se desagregó la información en tres subperíodos:

- a) desde que comienza a aparecer la motivación hasta que identificó la idea del negocio;
- b) desde que la idea fue identificada hasta que se adoptó la decisión de poner en marcha la empresa y
- c) desde que se adoptó la decisión hasta que la empresa comenzó a operar.<sup>18</sup>

El análisis permitió comprobar que el estrangulamiento se produce en el período que corre desde que comienza la motivación hasta que la idea es identificada. El tiempo demandado por las siguientes dos fases fue similar en ambas regiones o incluso menor en América Latina. Una

<sup>18</sup> Esta clasificación no debe oscurecer el hecho de que, en realidad, se trata de períodos más difusos. De todas maneras, se pretende identificar tendencias contrastantes más que los momentos y tiempos precisos demandados por cada subperíodo.

**Gráfico 2-18: Tamaño de los competidores de la empresa al nacer**

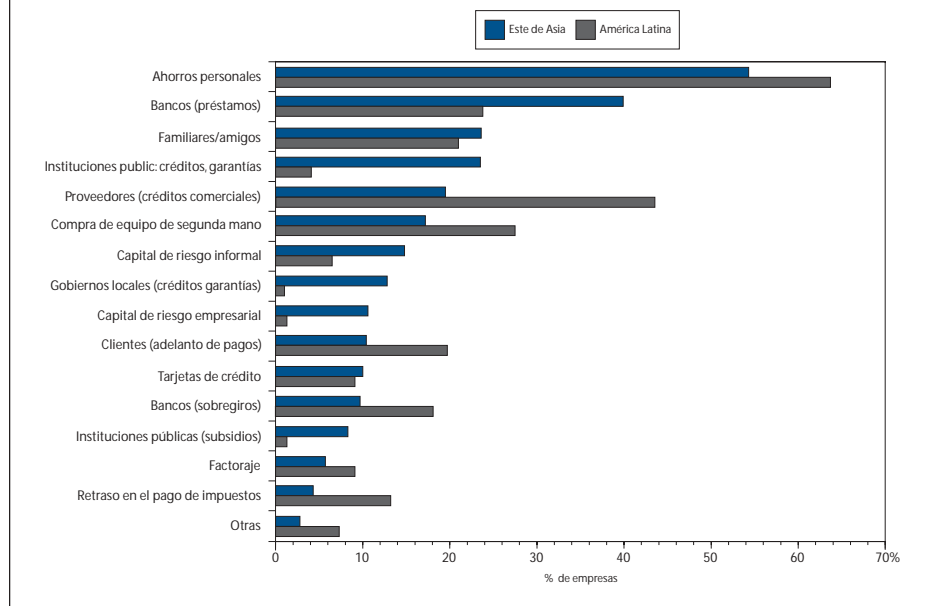


existencia de sociedades más integradas y con mayores niveles de ingreso per cápita, así como también de estructuras productivas y de sistemas de innovación más articulados definen un contexto de oportunidades de negocio más favorables para la emergencia de nuevos emprendimientos dinámicos. Pero estas oportunidades deben ser percibidas. Por eso, en secciones anteriores se señaló la importancia de que los países asiáticos presenten condiciones más favorables para el acceso y percepción de oportunidades, gracias a la existencia de redes personales más efectivas y a que los medios de comunicación jueguen un papel más importante.

## 2.3 La etapa de desarrollo inicial

La literatura sobre creación de empresas destaca el carácter crítico de los primeros tres años de vida, durante los cuales la mayor parte de los nuevos emprendimientos suelen cerrar sus puertas. En este período, los emprendedores deberán demostrar sus competencias para legitimar su proyecto en el mercado y enfrentar los desafíos que supone la gestión de la nueva empresa.

**GRÁFICO 2-19: Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas dinámicas en la etapa de desarrollo inicial**



### • LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO

En ambas regiones, alrededor de la mitad de los emprendedores caracterizó la competencia enfrentada en sus comienzos como elevada o muy elevada. Por el contrario, menos de una cuarta parte indicó que la competencia era baja o muy baja. En su mayoría los competidores iniciales eran otras Pymes, pero las más dinámicas también competían con grandes firmas en mayor medida que el resto.

Las principales ventajas competitivas de las nuevas empresas en relación a sus competidores se basaron en la diferenciación a través de la calidad y los servicios y en la investigación y desarrollo, más que en ofrecer precios más bajos, estrategia seguida por menos de un cuarto de las firmas en ambas regiones. La presencia de ventajas competitivas distintas al precio es aún más frecuente entre los emprendedores asiáticos.

vez identificada la idea, la evaluación y toma de decisiones demandó alrededor de un año y medio en promedio frente a veinte meses en Asia, mientras que el lanzamiento de la empresa demoró alrededor de nueve meses en ambos casos. Esta mayor extensión del período necesario hasta identificar la idea del negocio puede obedecer a distintos factores. Es muy posible que en el Este de Asia la

### • EL FINANCIAMIENTO DURANTE LOS PRIMEROS AÑOS

Anteriormente se comentó que las condiciones de acceso al financiamiento en la etapa de puesta en marcha son más favorables en los países asiáticos. Esta característica es más pronunciada aún a partir del inicio de las operaciones de la empresa. Los ahorros personales y el apoyo de familiares y amigos tienden a ser menos frecuentes en momentos en que la necesidad de financiar su expansión les plantea mayores demandas de capital en relación al resto de las nuevas empresas.

El número de emprendedores asiáticos que usa el financiamiento externo es aún mayor en esta fase, destacándose la utilización más significativa de créditos del sector bancario y el financiamiento de las instituciones públicas nacionales. La proporción de firmas que usa estas fuentes durante sus primeros años de vida prácticamente duplica a la verificada en la fase de lanzamiento (40%), en tanto que en América Latina sólo se observa apenas una evolución ligeramente positiva (24%). Este cuadro se completa con cierto incremento del acceso al capital de riesgo corporativo en Asia, que contrasta con su presencia marginal en los países latinoamericanos.

### • LOS PROBLEMAS Y DESAFÍOS EN LOS PRIMEROS AÑOS

En ambas regiones, los principales desafíos son conseguir clientes, contratar empleados calificados y equilibrar el flujo de caja, resultado que coincide con los obtenidos en investigaciones anteriores realizadas a nivel internacional (Storey, 1994). Sin embargo, los emprendedores latinoamericanos identificaron más dificultades en casi todos los elementos de una lista de posibles problemas acerca de los cuales fueron consultados.

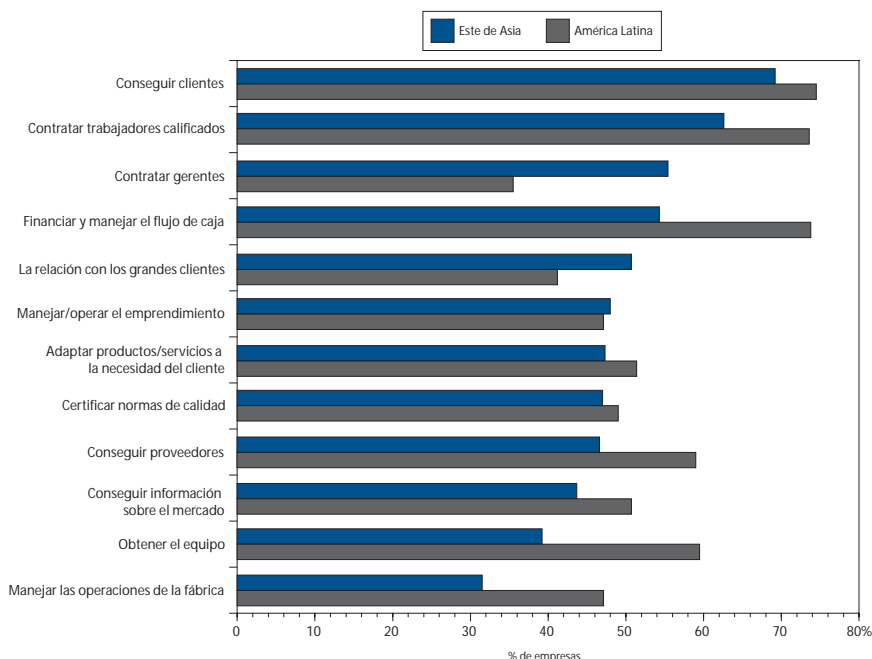
Las diferencias más acentuadas se observan en el financiamiento – aspecto vinculado a los resultados del apartado anterior –, así como también en los obstáculos para conseguir proveedores y equipamiento

apropiado, para gestionar la producción y para acceder a información de mercado. Estas respuestas parecen indicar la existencia de condiciones menos favorables en los mercados de factores (capital, trabajo, servicios profesionales, tecnología) de los países latinoamericanos, así como también de costos de transacción más elevados (Noteboom, 1993). Por el contrario, los empresarios asiáticos indicaron con mayor asiduidad la existencia de problemas para contratar gerentes, una dificultad más típica de las empresas dinámicas en ambas regiones que está relacionada con la necesidad de estructurar la empresa para acompañar su expansión comercial.

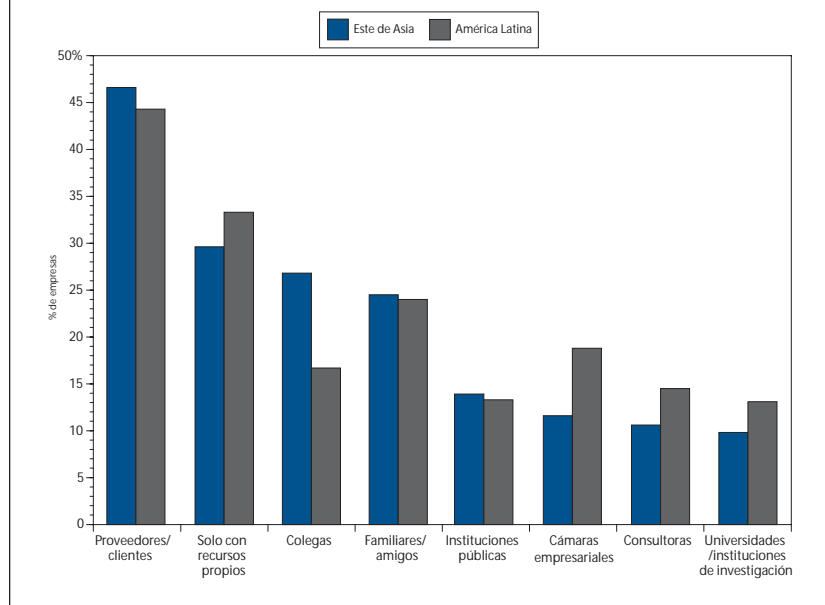
Más allá de estas diferencias, la mayoría de los empresarios en ambas regiones se apoya en la interacción con otras personas de su red para enfrentar estos desafíos, reforzando las evidencias ya aportadas en relación al papel de las redes empresariales, especialmente de los vínculos con proveedores y clientes. En efecto, la composición interna de la red tiende a evolucionar verificándose una menor contribución relativa de parientes y amigos que en la fase de gestación.

Los contrastes observados entre los emprendedores asiáticos y los latinoamericanos no son en este caso muy relevantes. Solamente la interacción con otros

**GRÁFICO 2-20: Principales problemas de las empresas dinámicas en los tres primeros años de vida**



**GRÁFICO 2-21: Forma de enfrentar los problemas en las empresas dinámicas**



empresarios (colegas) adquiere una mayor importancia en el primer caso. La contribución del sistema institucional de apoyo es muy limitada en ambas regiones, con la excepción del papel desempeñado por las cámaras empresariales locales en México.

### 3. CONCLUSIONES

El análisis comparado del proceso emprendedor en el Este de Asia y en América Latina ha permitido identificar algunos aspectos comunes a ambas regiones, así como también la existencia de fuertes contrastes. Entre los primeros fue posible destacar el papel clave de la experiencia laboral como ámbito “incubador” de la motivación y de las competencias empresariales, así como también el de las redes personales de los emprendedores. Estas redes facilitan la identificación de las oportunidades de negocio, el acceso a los recursos y el apoyo para enfrentar los desafíos de la gestión durante los primeros años de vida de la empresa. El sistema educativo desempeña un papel mucho más limitado, debiendo destacarse el papel de la universidad en la adquisición del conocimiento técnico.

Sin embargo, también se detectaron importantes diferencias. Si bien en una y otra región existe una nueva

generación de emprendimientos que ha conseguido enfrentar con éxito el desafío de nacer y crecer en ambientes competitivos, las condiciones observadas en los países latinoamericanos son menos favorables que en el Este de Asia. En esta región, el aporte de las empresas a la movilidad social, al crecimiento económico y a la creación de nuevos sectores de actividad basados en el conocimiento es significativamente mayor.

Otros contrastes importantes identificados se refieren a los factores que inciden en la motivación y en la adopción de la decisión final de comenzar el emprendimiento. Aspectos de tipo cultural y económico parecen incidir en la existencia de un marco más propicio en los países asiáticos. Los modelos de empresarios ejemplares juegan un papel más destacado, en tanto que los medios de comunicación contribuyen a su difusión y a proporcionar información que resultaría útil para que muchos emprendedores

identifiquen la oportunidad a partir de la cual montan su proyecto. Por otra parte, los factores de tipo económico (tamaño, crecimiento y perfiles de mercados) y financieros influyen más positivamente en la decisión de comenzar las empresas en Asia. En consecuencia, junto con el deseo de realización personal y de contribución social canalizados a través del proyecto empresarial en una y otra región, es posible observar una mayor expectativa de acumular riquezas en los emprendedores asiáticos.

En esta región también es más amplia la base de emprendedores que fundaron su primera empresa y menores los tiempos requeridos para ello, especialmente por el más corto lapso que les lleva identificar la oportunidad de negocio. En relación a las oportunidades de negocio, se encontró que la existencia de sociedades más integradas, con niveles medios de ingresos más elevados y de estructuras productivas y sistemas de innovación más articulados y sofisticados tienden a afectar el perfil de oportunidades de negocios, mientras que redes personales más efectivas permiten captar más rápidamente las oportunidades de negocio existentes. De hecho, las redes de los emprendedores asiáticos se destacan por su mayor especificidad comercial, su estabilidad y su más amplia diversidad social y geográfica, características que suelen distinguir a los emprendimientos más dinámicos.

Los emprendedores asiáticos forman equipos de mayor tamaño que los latinoamericanos, lo que constituye un factor de éxito de primer orden. Algunas evidencias parciales indican que, en muchos casos, se trata de ex-profesionales altamente calificados que se formaron en corporaciones a las que abandonaron para crear su propia firma, en el marco del proceso de reestructuración económica que atraviesan dichos países. La emergencia de negocios en los sectores basados en el conocimiento, pero también en la terciarización, podría verse reforzada por este tipo de fenómenos. El caso coreano parece ser el más ilustrativo en este sentido.

Las condiciones de acceso al financiamiento externo para el lanzamiento del negocio y durante la etapa de desarrollo inicial son más favorables en los países asiáticos, especialmente en los ámbitos locales. En dicha región existe un abanico de distintas fuentes tales como créditos bancarios privados, apoyos de instituciones públicas nacionales y locales y una mayor presencia del capital de riesgo. De todos modos, ello no significa que el acceso al financiamiento sea un problema totalmente resuelto en los países asiáticos, pero su magnitud parece ser

significativamente inferior al que existe en América Latina. Por ese motivo, el impacto de la restricción financiera es mayor en los países latinoamericanos donde, por ese motivo, los empresarios se ven obligados a redimensionar la escala y el nivel tecnológico de arranque, y a buscar otras alternativas como créditos de proveedores y clientes o la compra de equipo de segunda mano. Los emprendedores asiáticos con dificultades para acceder al financiamiento externo, por el contrario, revelaron una mayor propensión a asociarse con otras personas para obtener recursos. La existencia de condiciones de financiamiento más desfavorables en los países latinoamericanos se refleja también en que tienen más problemas de manejo de caja durante los primeros años de vida.

Otros desafíos fundamentales de esta fase son la ampliación de la cartera de clientes, conseguir personal, proveedores y equipamiento adecuado y contratar gerentes, problemas que fueron identificados de manera más frecuente por los empresarios latinoamericanos. En una y otra región estos desafíos son enfrentados con el apoyo de sus redes, destacándose la mayor contribución de otros colegas en el caso asiático.

## CAPÍTULO 3: El proceso emprendedor en América Latina

### SUMARIO DEL CAPÍTULO

**E**ste capítulo presenta los resultados del estudio sobre alrededor 700 nuevas empresas en Argentina, Brasil, México, Perú y Costa Rica.<sup>19</sup> Primero se describe el contexto general en el cual las firmas operan y los rasgos principales del sector Pyme. Luego se exponen los principales factores clave que contribuyen a la actividad emprendedora, enfatizando la importancia de los equipos empresariales, de la experiencia laboral previa y de las redes.

### 1. BREVE PRESENTACIÓN DE LOS PAÍSES INCLUIDOS EN EL ESTUDIO <sup>20</sup>

Antes de presentar los resultados de la investigación se describen en forma muy resumida algunas características generales de los países incluidos en el estudio, así como también de su sector de pequeñas y medianas empresas. El propósito es ofrecer al lector una impresión acerca de las características generales del contexto en el que nacieron las empresas encuestadas.

Las firmas estudiadas pertenecen a Argentina, Brasil, México, Perú y Costa Rica. Estos países se caracterizan por la existencia de fuertes diferencias en la extensión de sus territorios, en el tamaño y tasa de crecimiento de su población, en sus niveles de ingreso per cápita y en la dimensión y perfil productivo de sus economías. Brasil es el país de mayor población, dimensión territorial y económica y su parque industrial es el más desarrollado y

articulado de la región. Por otro lado, Costa Rica es el país más pequeño y la economía peruana es la menos industrializada dentro del grupo.

El ingreso per cápita exhibe fuertes contrastes entre el caso de Argentina, a la cabeza (7.500 dólares) y Perú (2.100 dólares). Brasil, México y Costa Rica se ubican en posiciones intermedias. También es desigual la distribución del ingreso, ya que, según estadísticas internacionales, la mayoría de los países latinoamericanos se encuentran entre los más desiguales del mundo (Indicadores del Desarrollo Mundial, 2001). Perú y Brasil son los casos más extremos dentro del conjunto de países incluidos en el estudio. El 20% de la población que más gana percibe ingresos 32 y 24 veces superiores a los del 20% de menores recursos, respectivamente. En México y Costa Rica, el mismo indicador es de 14 y 11,3 veces y en Argentina de siete veces. Pero aún en este último país, caracterizado por la presencia de una amplia clase media, la distribución del ingreso ha venido deteriorándose aceleradamente.

La composición étnica presenta variaciones significativas entre países, siendo las raíces amerindias más importantes en Perú y México, donde representan el 45% y 30% respectivamente de la población total. La presencia de población de origen africano y de mulatos sólo es importante en Brasil (un tercio del total). Argentina y Costa Rica son los países con mayor participación de población blanca, siendo elevada en el primer caso la influencia de inmigrantes europeos llegados hasta inicios del siglo pasado.

**TABLA 3.1: Información básica por país**

	Argentina	Brasil	México	Perú	Costa Rica
Población (millones de habitantes 1999)	37	168	97	25	4
P.B.N. (miles de millones de dólares 1997)	276,1	730,4	428,8	53,7	12,8
P.B.N. per cápita (dólares 1997)	7550	4350	4440	2130	3570

Fuente: Banco Mundial y Encarta

<sup>19</sup> En el caso de Costa Rica, la información se basa en un estudio ad-hoc realizado utilizando la misma metodología desarrollada en este proyecto. Por tal motivo, las tablas estadísticas regionales no contienen dicha información.

<sup>20</sup> Esta sección se basa en los informes de país elaborados por los equipos que participaron del proyecto.

La educación primaria es generalmente gratuita y obligatoria entre la edad de 6 y 15 años. Sin embargo, se observan fuertes diferencias en la proporción de la población que accede a estudios terciarios. Según datos del Banco Mundial, en 1997 la tasa bruta de matriculación terciaria alcanzaba un máximo de 42% en Argentina, 33% en Costa Rica, 26% en Perú y apenas 16% y 15% en México y Brasil, respectivamente. La mayoría de los estudiantes asisten a universidades públicas, aunque las instituciones privadas han ganado participación, especialmente en los segmentos de ingresos más elevados.<sup>21</sup>

La mayoría de la población trabaja en el comercio y los servicios, pero el peso del empleo en el sector primario es distinto en cada país. Es especialmente elevado en Perú y particularmente reducido en Argentina, el país más urbano de la región. Si bien la ocupación en la actividad agrícola y ganadera ha tendido a decrecer en forma significativa, este sector genera aún una parte relativamente importante de las exportaciones de estos países.

La industria manufacturera ocupa entre el 20 y el 30% de la población activa. Los principales sectores manufactureros presentes en todos los países son la industria alimenticia, los textiles y la metalurgia. Adicionalmente, en Argentina, también se destacan la producción de automóviles y de autopartes, el refinamiento de petróleo, la petroquímica y el cemento; en Brasil la siderurgia, la industria cementera, las confecciones, el sector automotriz, la producción química, el sector papelerero y de equipos de capital; en México, la industria de maquinarias, la producción de equipos electrónicos, la industria automotriz y las refinerías de petróleo. En Costa Rica, el sector industrial se ha expandido en la segunda mitad de la década de los 90 a partir de la instalación de la empresa Intel, dando lugar a la presencia de un sector de tecnología avanzada junto con la elaboración de químicos y plásticos.

Si bien se carece de estadísticas estrictamente comparables en la región, un estudio reciente realizado

**Tabla 3-2 Participación de las Microempresas y de las Pymes en la industria**

		ARGENTINA (93)/1	BRASIL (94)/2	MÉXICO (98)/3	PERÚ (93/94)/4	COSTA RICA (95)/5
MICRO	Establecimientos (miles)	814	1.248	3.037	226	36
	% sobre el total	90,8%	76,2%	97,0%	95,8%	90,6%
	Empleo (miles)	1.325	2.101	6.096	383	141
	% sobre el total	38,3%	13,3%	51,3%	37,1%	29,5%
PYMES	Establecimientos	79.380	371.947	75.137	9.441	2.933
	% sobre el total	8,9%	22,7%	2,4%	4,0%	7,3%
	Empleo (miles)	1.384	5.562	2.141	316	117
	% sobre el total	40,0%	35,3%	18,2%	30,6%	24,5%
MIPYMES	Establecimientos	893.739	1.619.791	3.111.929	235.882	39.244
	% sobre el total	99,7%	98,9%	99,4%	99,8%	97,9%
	Empleo (miles)	2.709	7.663	8.237	699	258
	% sobre el total	78,3%	48,6%	69,5%	67,7%	54,0%

Fuente: Informe final etapa 1 BID/DBJ/UNGS. Costa Rica: Lloréns, van der Host e Isusi 1999.

Notas: 1: Micro (1-5 empleados), Pymes (6-100 empleados en comercio y servicios y 6-150 en industria), Grandes (más de 100 en comercio y servicios y más de 150 en industria); 2: Micro (1-4 empleados), Pymes (5-100 empleados), Grandes (más de 100 empleados); 3: Micro (1-10 empleados), Pymes (11-199), Grandes (más de 200); 4: Micro (1-10 empleados); Pymes (11-199 empleados); Grandes (más de 200); 5: Micro (1-19); Pymes (20-99); Grandes (más de 100).

<sup>21</sup> En Argentina, por ejemplo, existen aproximadamente unas 42 instituciones privadas, en Brasil son unas 50 y en Perú, 26.

por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL), da cuenta de la importancia del sector Pyme durante los años noventa (Peres y Stumpo, 2000). Según el mismo, las Pymes enfrentan desafíos competitivos resultantes de la apertura comercial y la desregulación económica, una orientación al mercado local y una productividad significativamente inferior a la de las empresas grandes en casi todos los países –que denota la existencia de una importante brecha tecnológica.<sup>22</sup> Sin embargo, y tal como lo demuestra el mencionado estudio de la CEPAL, las empresas pequeñas y medianas continúan siendo un agente económico relevante en términos de su contribución al empleo y la producción.

Los gobiernos han adoptado distintos tipos de políticas de apoyo a las empresas Pyme, particularmente en los últimos 15 años. En su mayoría han estado dirigidas a fortalecer al sector de empresas maduras, que debió enfrentar imperantes desafíos competitivos especialmente desde la década de los noventa. También las microempresas han sido destinatarias de distintos programas de asistencia. Estas iniciativas han tendido a basarse especialmente en la capacitación y consultoría (con el propósito de elevar el nivel tecnológico y de internacionalización de las empresas) y en la facilitación del acceso al crédito a través de subsidios a las tasas de interés, esquemas de fondos de garantías, microfinanzas, etc.

Más allá del impacto real de estos programas – poco significativo según el estudio de CEPAL salvo en Brasil y México– la promoción del desarrollo emprendedor ha comenzado a ser incluida en la agenda de políticas de algunos países recién en los últimos años. Brasil es quizá el país en el cual este interés ha tendido a explicitarse en mayor medida. Inicialmente a través de la instalación de incubadoras de empresas y desde hace muy poco a través del Programa Brasil Emprendedor. Si bien se carece de estadísticas sobre creación y desaparición de empresas, se presume que la creación neta de firmas en la región es baja.

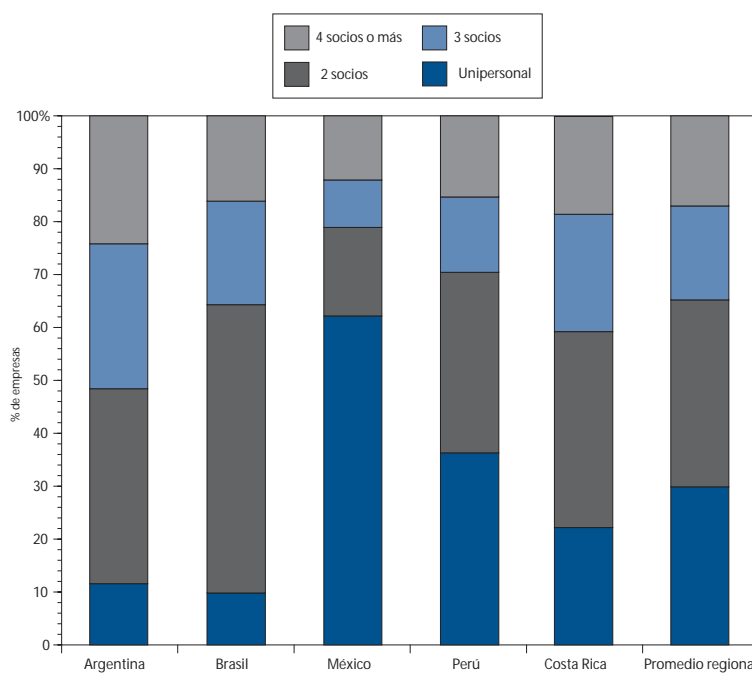
## 2. CARACTERÍSTICAS DEL PANEL DE EMPRENDEDORES Y EMPRESAS

En esta sección se presentan los principales rasgos de los empresarios y empresas estudiadas. A través de su lectura es posible obtener una primera semblanza acerca de la naturaleza de las nuevas firmas y de quienes las fundaron.

### 2.1 Los emprendedores

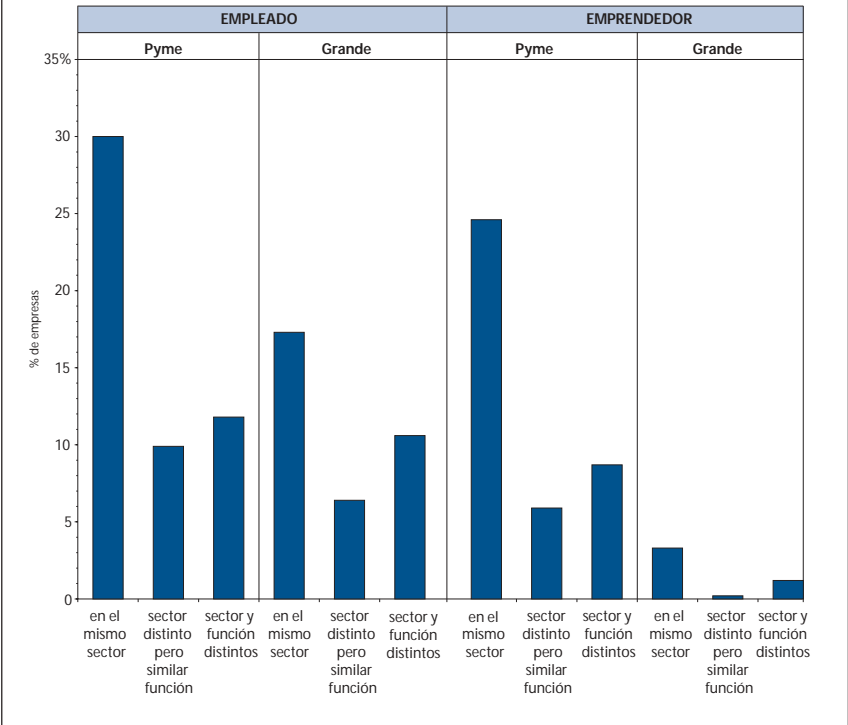
En todos los países, con la excepción de México, la mayoría de las nuevas empresas dinámicas han sido fundadas por equipos de emprendedores. Este rasgo se observa en forma más acentuada en los emprendimientos creados en Argentina y Brasil. En ambos países, aproximadamente 9 de cada 10 empresas responden a este perfil frente a 8 de cada 10 en Costa Rica, 6 de cada 10 en Perú y tan sólo 4 de cada 10 en México. Se trata por lo general de equipos compuestos por individuos con habilidades y funciones complementarias.

**GRÁFICO 3-1: Número de socios cuando se inició la empresa según país**



<sup>22</sup> La productividad relativa de las empresas Pyme es entre un 75% inferior en Perú, el caso extremo, y un 23% en Brasil, el país con menor brecha de productividad. El coeficiente de exportación de las Pymes, al igual que su participación en las exportaciones totales, no supera el 10%.

GRÁFICO 3-2: Experiencia previa de los empresarios



El empresario estudiado suele ser un hombre de edad intermedia y elevado nivel de instrucción. En el momento de la encuesta tenía un promedio 42 años de edad y había fundado su empresa actual cuando tenía entre 35 y 37 años. La presencia femenina es muy pequeña, especialmente en las empresas de mayor dinamismo. Sólo uno de cada diez entrevistados es mujer.

Tres de cada cuatro empresarios cursó estudios de nivel universitario y casi el 60% completó una carrera profesional. Estas cifras son aún más elevadas en Perú, donde la proporción de graduados es ligeramente superior al 70%. Sin embargo, contar con un nivel de formación elevado parece ser un rasgo compartido por la mayoría de los emprendedores. El único país de la región en el cual los empresarios más dinámicos son también los más formados es México. Por lo general, entre los de mejor desempeño suele ser más frecuente la presencia de graduados de ciencias económicas, aspecto que estaría indicando la relevancia de contar con una adecuada capacidad de interpretar las cambiantes condiciones de las economías latinoamericanas.

En nueve de cada diez casos, los empresarios crecieron en hogares de clase media y en la mitad del total sus padres trabajaban en forma independiente durante su infancia, ya sea como empresarios, profesionales o trabajadores por cuenta propia.

En su mayoría, los emprendedores fueron previamente empleados, prevaleciendo aquellos que lo hicieron en empresas Pyme de actividades similares o de ramas proveedoras o clientes del sector al que pertenece el nuevo emprendimiento. Brasil y Costa Rica, por el contrario, se distinguen por la mayor frecuencia de empresarios con antecedentes laborales en grandes empresas (alrededor de la mitad de los casos frente a entre una tercera y una quinta parte en los demás países).

También es frecuente el caso de quienes ya habían fundado otra empresa con anterioridad (cuatro de cada diez), especialmente en Brasil y Perú, un rasgo que distingue a los más dinámicos del resto. México, por el contrario, se destaca por la muy

baja presencia de este perfil de emprendedores “experimentados,” apenas dos de cada diez. La otra cara de este fenómeno es que la contribución de los nuevos emprendimientos estudiados a la ampliación de la base empresarial es mayor en México.

2.2 Las empresas

Dos de cada tres casos corresponden a firmas dinámicas, es decir, que alcanzaron un nivel de al menos 15 trabajadores. Su edad promedio es de seis años y cerca de tres cuartos del total están localizadas en áreas metropolitanas. México es la excepción, poco más de la mitad de las empresas pertenece a ámbitos locales con fuerte presencia de Pymes. Buena parte de estos territorios experimentó una significativa expansión económica durante los noventa.

En su mayoría se desempeñan en actividades manufactureras convencionales (alimentos, muebles, confecciones, elaboración de metales), mientras que el sector basado en el conocimiento (software, servicios relacionados con Internet o las nuevas tecnologías de las comunicaciones) reúne a un

tercio de los casos, los que se localizan casi exclusivamente en áreas metropolitanas. Salvo excepciones, los ámbitos locales latinoamericanos están rezagados en el desarrollo de empresas en el sector de la nueva economía.

Las nuevas empresas cuando se inician son pequeñas. Sin embargo, las más dinámicas se distinguen de las restantes porque desde muy temprano alcanzan un mayor tamaño relativo, diferencia que tiende a acentuarse rápidamente. En el primer año de vida, las firmas más dinámicas empleaban en promedio unas 15 personas frente a cuatro de las menos dinámicas, cifras que se elevaban a 40 y seis trabajadores respectivamente en el año 2000.

Las ventas también reflejan el distinto tamaño inicial y dinamismo de uno y otro grupo de firmas indicando que, muy probablemente, se trata de proyectos con diferente orientación hacia el crecimiento desde su propio nacimiento. Ya en el primer año, por ejemplo, las ventas medias de las empresas dinámicas eran del orden de medio millón de dólares anuales, evidenciando que muy rápidamente abandonan el mundo de las microempresas.

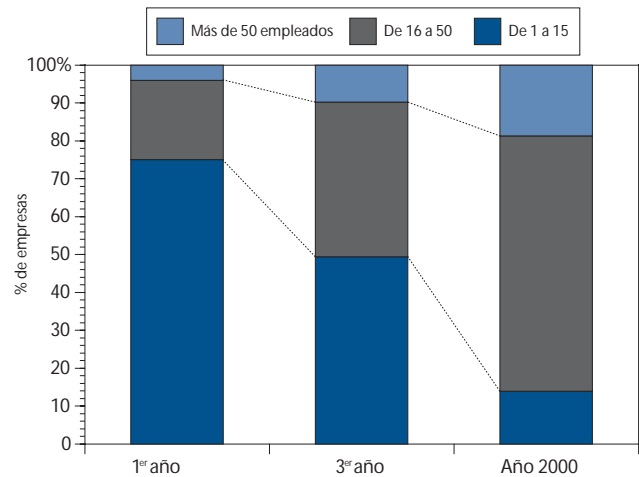
Las ventas estaban fundamentalmente orientadas hacia el mercado doméstico, a pesar de lo cual se aprecia cierta mayor propensión de las firmas más dinámicas a iniciarse en la actividad exportadora. Las firmas peruanas y, en menor medida, las argentinas se destacan por su mayor orientación externa. Sus exportaciones en 2000 fueron 11,6% y 7,4% de las ventas respectivamente, frente a 5,5% del promedio regional.

Por último, la inversión desembolsada en el primer año fue inferior a los 100.000 dólares en el 75% de los casos, ubicándose México y Argentina en los casos extremos de menor y mayor nivel de inversión respectivamente (11% y 33% de los encuestados por encima de 100.000 dólares).

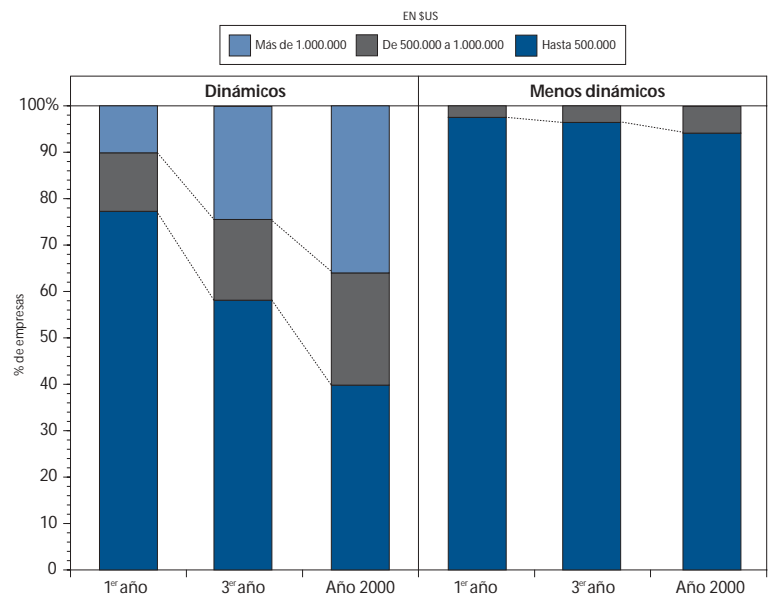
### 3. EL PROCESO EMPRENDEDOR

En la anterior sección se presentaron las principales características de los emprendedores y empresas estudiadas. A continuación se analizarán los resultados de la investigación para cada una de las etapas del proceso emprendedor.

**GRÁFICO 3-3: Evolución del empleo de las empresas**



**GRÁFICO 3-4: Evolución de las ventas de las empresas según grupo**

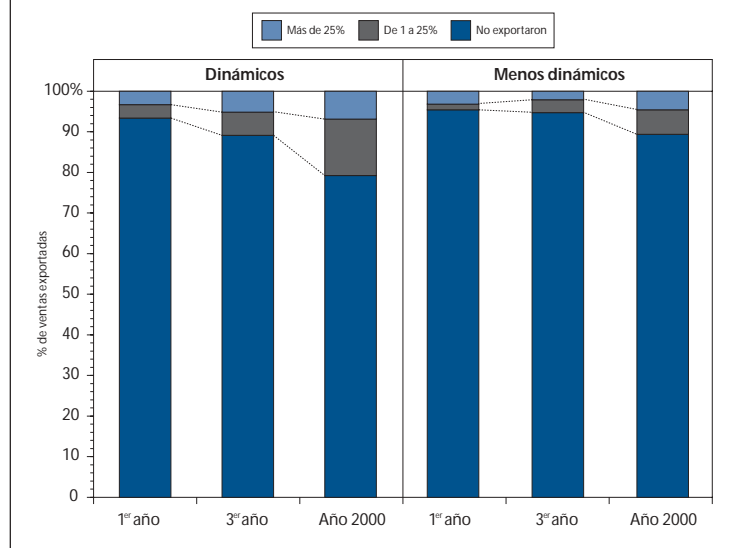


#### 3.1 La etapa de gestación del proyecto empresarial

##### • LA ADQUISICIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y COMPETENCIAS PARA SER EMPRESARIO

Los tres motivos principales que les impulsaron a ser emprendedores son el deseo de realización personal, de mejorar sus ingresos personales y de poner sus

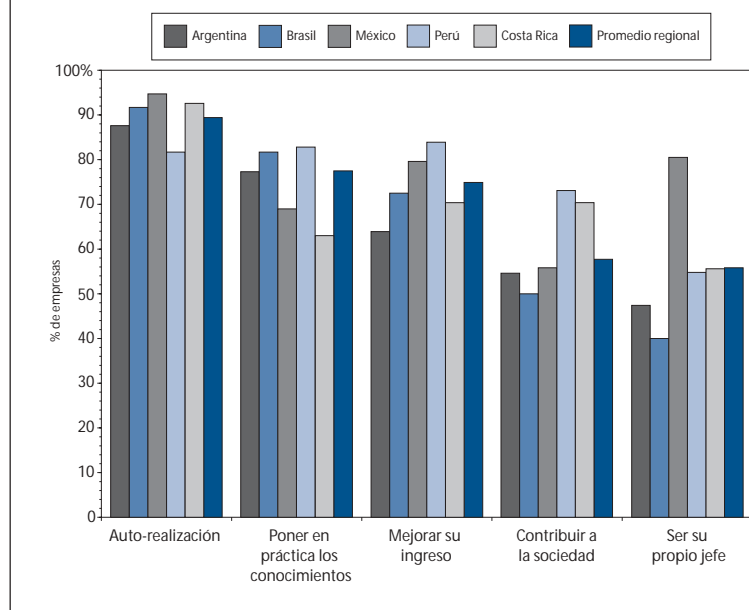
**GRÁFICO 3-5: Evolución de la propensión exportadora de las empresas según grupo**



Poco más de la mitad de los emprendedores también reconoció haber canalizado a través de la carrera empresarial su deseo de contribuir a la sociedad y de ser independiente. Es interesante destacar la mayor orientación social evidenciada por los emprendedores más dinámicos frente al resto (casi 60% frente a menos de la mitad del total), especialmente en Argentina y en México. Volverse rico, por el contrario, fue mencionado por menos de un tercio de los empresarios.

El deseo de ser independiente es una motivación cuya importancia varía mucho según el país. Mientras ocho de cada diez empresarios mexicanos reconocieron dicha motivación, en la mayoría de los demás países sólo lo hizo cerca de la mitad. Esta respuesta fue especialmente baja en Brasil (cuatro de cada diez). Una posible interpretación de este resultado alude a la mayor influencia de la cultura norteamericana en México. Pero, más allá de cual sea la verdadera razón, la presencia de emprendedores con perfil motivacional diferenciado en unos y otros países es un aspecto que no puede omitirse a la hora de implementar políticas de apoyo. Una valoración elevada del sentido de independencia, por ejemplo, suele estar asociada a una mayor reticencia empresarial frente a la intervención pública y a los programas de asistencia financiera especializada (Johannisson, 1988).

**GRÁFICO 3-6: Principales motivos para ser empresario según país**



conocimientos en práctica. Más del 70% en todos los casos indicó la influencia positiva de estas motivaciones. Crear una empresa fue el camino elegido por los mismos para llevar a cabo estos propósitos, posiblemente alentados por la creciente percepción de que las grandes empresas han dejado de ser una fuente importante de desarrollo profesional como lo eran en el pasado.

Otras motivaciones relacionadas con el contexto cultural del emprendedor también presentan importantes diferencias entre países. En primer lugar, la presencia de modelos de empresarios ejemplares no ejerció una influencia generalizada excepto en México –donde la mitad de los entrevistados reconoció haber seguido el ejemplo de algún empresario al que admiraba– y en menor medida en Perú (cuatro de cada diez). En Costa Rica, Brasil y Argentina, especialmente en este último caso, se observa una muy débil existencia de modelos de empresarios ejemplares (alrededor de dos de cada diez). Los empresarios ejemplares son por lo general personas cercanas a los entrevistados: parientes, amigos, conocidos. Es poco frecuente el caso de empresarios conocidos a través de los medios de comunicación. No debería sorprender, en consecuencia, que los modelos de empresarios ejemplares sean más frecuentes en las áreas locales con fuerte presencia de Pymes, ámbitos en los cuales la mayor proximidad y protagonismo social de los

empresarios Pyme facilita un mayor contacto de la población con posibles casos inspiradores.<sup>23</sup> En las grandes ciudades, por el contrario, la mayoría de la población percibe a los empresarios a través de referentes sociales menos cercanos, que carecen, en muchos casos, de una elevada ponderación social. Más allá de que no sean representativos del tejido empresarial en su conjunto, influyen sobre la imagen predominante en la sociedad.

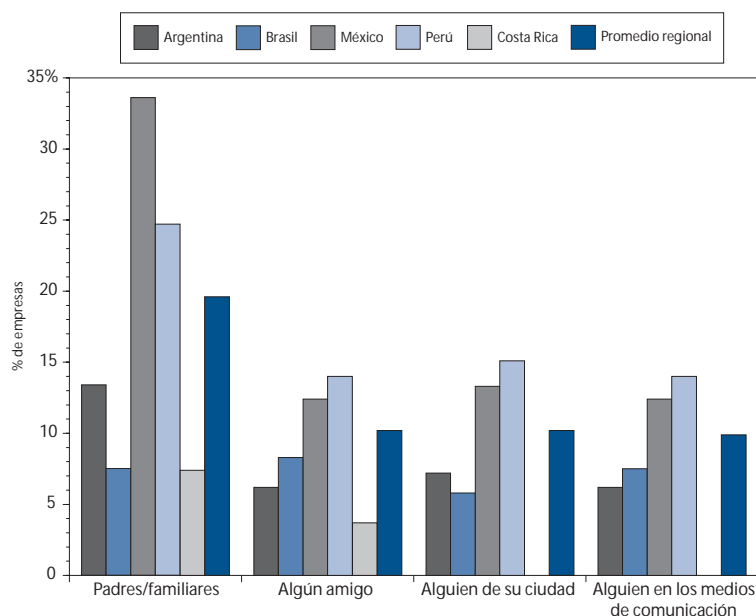
Por último, la valoración social de la carrera empresarial es percibida de manera diferente por los emprendedores según el país. Ello se evidencia a través de la distinta influencia de este elemento sobre el deseo de ser empresario. Alrededor de la mitad de los entrevistados en México y Perú siguieron la carrera empresarial con la intención de ganar reconocimiento social frente al 25% en Brasil y apenas el 20% en Argentina y Costa Rica. En otros términos, el contexto cultural de los emprendedores entrevistados parece reunir condiciones relativamente más favorables en México y en Perú que en los demás países.<sup>24</sup>

Los resultados comentados indican que una estrategia de desarrollo emprendedor debe incluir un conjunto de acciones específicas en el campo cultural para favorecer la difusión de modelos empresariales y la valoración social de la carrera empresarial.

#### • LOS ÁMBITOS DE FORMACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

El ámbito laboral es la principal “escuela de empresarios”. Fue fundamentalmente a través de su experiencia de trabajo previa –especialmente en Pymes– donde los encuestados adquirieron la vocación y las competencias necesarias para ser empresarios. Los emprendedores dinámicos reconocieron mucho más ampliamente que los demás entrevistados la contribución de la experiencia

**GRÁFICO 3-7: Incidencia de los modelos de empresarios ejemplares en las motivaciones para ser empresario según país**



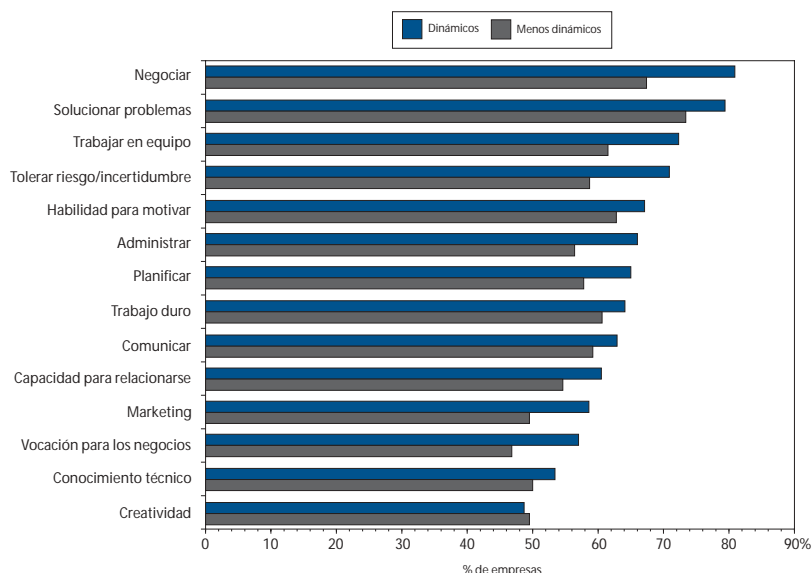
laboral para forjar la vocación empresarial (57% frente a 47%), adquirir capacidades para manejarse frente al riesgo (71% frente a 59%), negociar (72% frente a 62%), trabajar en equipo (81% frente a 67%), administrar (66% frente a 56%) y comercializar (59% frente a 49%). En otros términos, el grado de aprendizaje desarrollado en trabajos anteriores constituye un factor clave que ayuda a distinguir a los empresarios con más éxito.

Los empresarios brasileños se destacan por ser quienes más reconocieron el aporte de la experiencia laboral previa a su formación. Este resultado indica que las empresas brasileñas donde trabajaron los entrevistados son particularmente efectivas como “organizaciones incubadoras” de nuevos empresarios. Perú, y en alguna medida también Argentina, presentan una situación contrapuesta. Si bien la experiencia laboral previa es la

<sup>23</sup> La mayor presencia de modelos de empresarios ejemplares en los ámbitos locales se verifica en todos los países estudiados, pero las diferencias entre países se mantienen también al comparar dichas áreas en uno y otro caso.

<sup>24</sup> Las condiciones culturales incluyen una muy compleja conjunción de factores cuyo estudio excede el alcance de esta investigación. Las mismas abarcan desde el entorno cultural más próximo del emprendedor (la familia, su segmento de amigos, etc.) hasta las condiciones más generales de la cultura de una sociedad. Las respuestas de los empresarios resumen la influencia de unas y otras. En el caso peruano, por ejemplo, los informantes clave entrevistados en una fase anterior del proyecto tendieron a cuestionar, al igual que en el resto de los países latinoamericanos, la contribución de las condiciones culturales a la formación de las vocaciones empresariales. Es muy posible en consecuencia que las respuestas de los empresarios peruanos que indicaron la influencia positiva de los modelos de empresarios ejemplares y su deseo de adquirir mayor reconocimiento social a través de la carrera empresarial reflejen fundamentalmente la influencia de su entorno cultural más próximo, no pudiendo generalizarse esta característica a la sociedad peruana en su conjunto.

**GRÁFICO 3-8: Competencias adquiridas en la experiencia laboral según grupo**

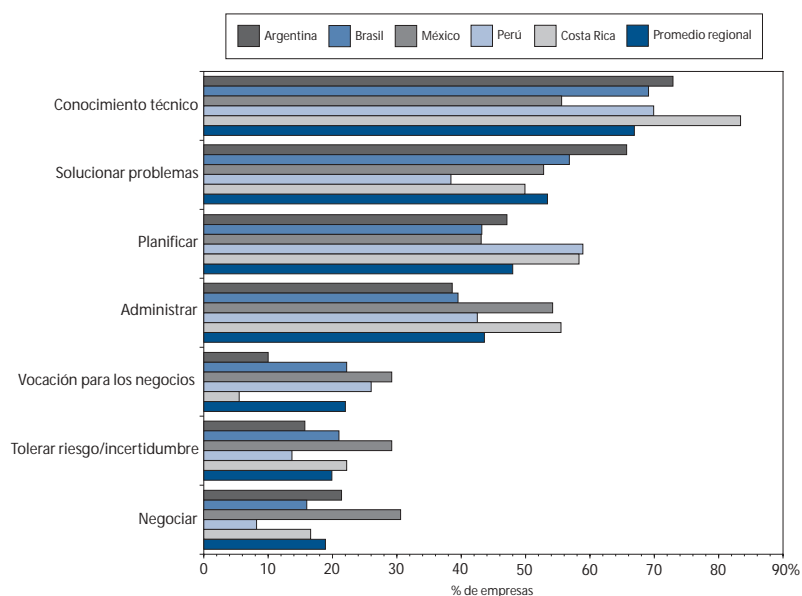


creatividad y el planeamiento. En Argentina ocurre algo similar con el manejo del riesgo, la creatividad y la disposición a trabajar duro.

El papel del sistema educativo en la formación de las competencias empresariales es mucho más limitado, especialmente el de las instituciones de enseñanza media y técnica. Apenas cuatro de cada 100 empresarios asignaron algún papel a la enseñanza media en la adquisición de la vocación empresarial. La universidad recibió un reconocimiento relativo mayor, aunque fundamentalmente por el aprendizaje del conocimiento técnico específico y, en menor medida, por el aporte de la universidad a la capacidad para resolver problemas. Del total de empresarios que pasaron por la universidad, apenas 20% mencionó su influencia en la decisión de crear una empresa. Dentro del contexto latinoamericano, las universidades mexicanas parecen ser las que más ampliamente promueven las vocaciones empresariales –un tercio de los empresarios reconoció su aporte– mientras que las argentinas son las que menos lo hacen (10%). Sin embargo, esta situación se invierte al considerar su contribución a la adquisición de conocimientos técnicos. La universidad argentina recibió el máximo reconocimiento de los empresarios y la mexicana se ubicó entre las menos destacadas. Es evidente que el sistema educativo y profesional latinoamericano puede desempeñar un papel muy superior al actual en la formación de empresarios.

El ámbito familiar, por su parte, favoreció la adquisición de ciertas competencias relacionadas con la actitud, en particular de la predisposición para el trabajo duro (uno de cada cuatro). En el caso de Costa Rica, también fue la fuente más importante de formación de la vocación empresarial.

**GRÁFICO 3-9: Competencias empresariales adquiridas en la universidad por los emprendedores dinámicos según país**



principal fuente de formación empresarial, su aporte fue mucho menos reconocido que en Brasil. En Perú fue muy bajo el reconocimiento empresarial al papel de la experiencia laboral previa en la adquisición de la vocación empresarial, del conocimiento técnico, de marketing, la

En resumen, la experiencia laboral previa es la fuente principal de formación de empresarios, especialmente de los más dinámicos. En la mayoría de los países de la región, el sistema educativo juega un papel más

limitado, destacándose el aporte de la universidad a la adquisición del conocimiento técnico específico y, en menor medida, del ámbito familiar a la predisposición al trabajo duro. Estos resultados indican la necesidad de asignar un papel más relevante al sistema educativo en la formación de emprendedores, el cual deberá estar debidamente articulado con la principal “escuela de empresarios”: el mundo de las empresas existentes.

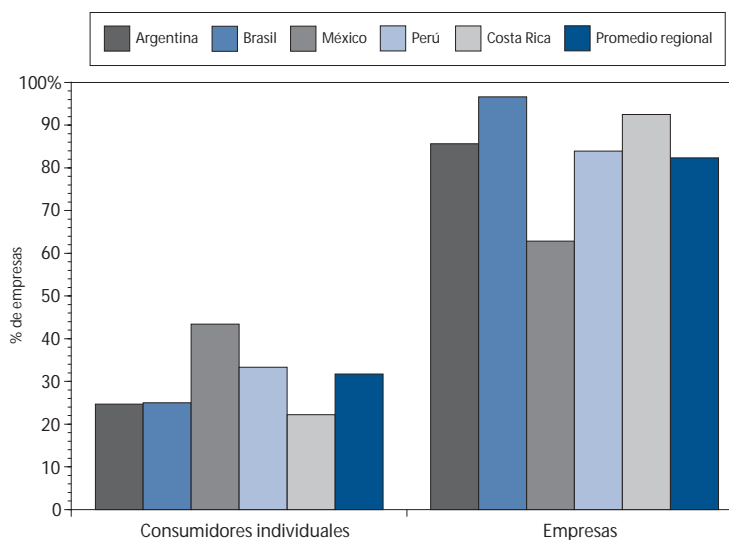
### • LAS FUENTES DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

La mayoría de las nuevas empresas comenzó vendiendo a otras firmas. Los consumidores individuales constituyen una fuente más significativa de negocio en México, situación que se explica por las ventas de las firmas del sector convencional creadas en ámbitos locales.

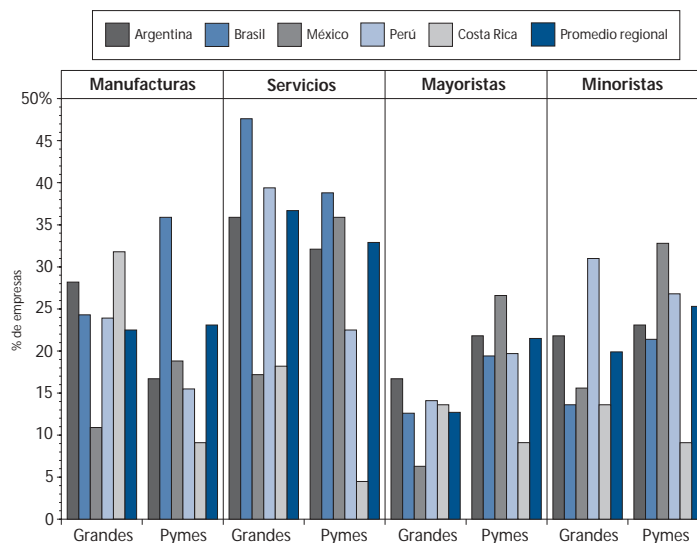
Los principales clientes suelen ser otras empresas manufactureras y de servicios, muchas de las cuales son Pymes. De hecho, dos de cada tres empresas incluían a otras firmas pequeñas y medianas entre sus principales clientes. Las demandas de las grandes firmas fueron más importantes en el sector basado en el conocimiento. El 70% de los entrevistados de este sector comenzó atendiendo a grandes clientes, especialmente del sector servicios. Bancos, compañías de seguros, empresas de servicios públicos privatizados son algunos ejemplos de este perfil de clientes. Es posible que la mayor presencia de clientes grandes en el sector basado en el conocimiento se deba a que sus necesidades de bienes y servicios son más sofisticadas, fruto de su escala, pero también de su mayor grado de actualización tecnológica. Este predominio de grandes clientes también se verifica en Perú y Costa Rica, países caracterizados por una estructura empresarial más polarizada entre corporaciones y microempresas. En el otro extremo, México se distingue por la mayor presencia de clientes Pyme.

La mayoría de las nuevas empresas comenzaron ofreciendo bienes ya existentes, con los cuales compitieron sobre la base de mayor calidad y mejor servicio para ganar posiciones en mercados en expansión. En general debieron enfrentarse con la oferta de otros bienes nacionales e importados por igual, aunque los empresarios más dinámicos, especialmente los del sector basado

**GRÁFICO 3-10: Perfil de oportunidades captadas por las empresas dinámicas según país**



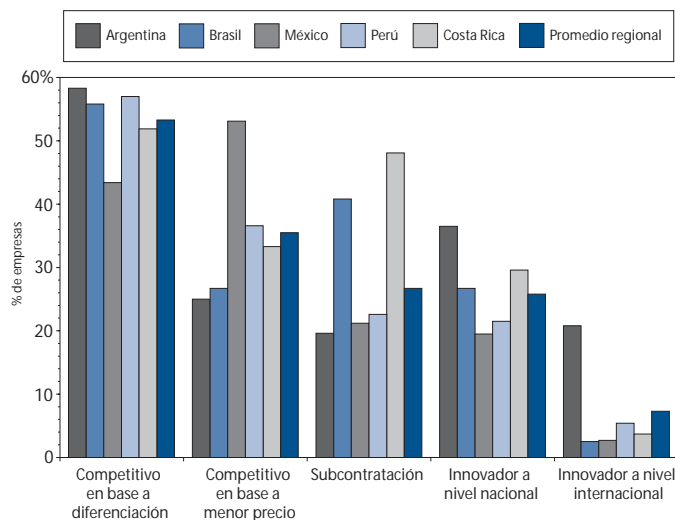
**GRÁFICO 3-11: Sector y tamaño de los clientes iniciales de las empresas dinámicas según país**



en el conocimiento, encontraron una mayor presión competitiva de bienes procedentes del exterior.

La diferenciación de productos es la característica distintiva principal de los nuevos negocios de la región (poco más de la mitad de los encuestados), mientras que la innovación es una fuente de oportunidad menos explotada. Las firmas

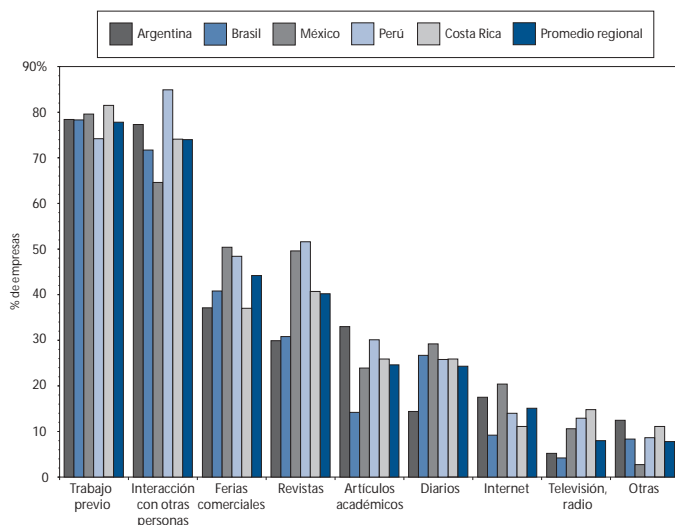
**GRÁFICO 3-12: Estrategia competitiva de las empresas dinámicas para ingresar al mercado según país**



convencionales, entre los cuales predomina la competencia basada en ventajas de precios. Casi la mitad de estos empresarios, frente a menos de una quinta parte de los del sector basado en el conocimiento, caracterizaron su propuesta como competitiva sobre la base de los precios. Este perfil de negocios es claramente predominante en México y en Costa Rica. En Argentina, por el contrario, la innovación fue identificada como una fuente de oportunidad importante aún entre las firmas del sector convencional (uno de cada tres casos), destacándose en relación con el resto de los países.

La terciarización no constituye una fuente de oportunidad generalizada para la emergencia de nuevos negocios, especialmente en los ámbitos locales donde la mayoría de los clientes son otras Pymes. Este resultado es consistente con estudios anteriores que consignan la baja propensión a subcontratar que caracteriza a las firmas latinoamericanas (Katz, 1986). Los motivos que suelen esgrimirse para explicar esta conducta (falta de confianza, disparidad tecnológica, elevados costos de transacción) son tanto más aplicables al caso de los nuevos emprendimientos, los cuales deben todavía legitimarse en el mercado. Las tendencias más recientes a externalizar actividades por parte de las grandes empresas no habrían dado lugar a la emergencia de nuevas firmas, al menos en los sectores estudiados. Sólo en Brasil y Costa Rica se observa una mayor presencia de empresas que nacieron sobre la base de la terciarización (entre cuatro y cinco de cada diez casos). Brasil, país de mayor desarrollo industrial y dimensión económica de la región, se destaca por la existencia de un espacio más importante de nuevos negocios orientados a atender demandas de grandes empresas en general. En Costa Rica, por su parte, este tipo de nuevas firmas habría conseguido beneficiarse de la expansión del sector de empresas transnacionales verificada en la última década. Argentina, en el otro extremo, se distingue por el limitado desarrollo de las oportunidades asociadas a la terciarización.

**GRÁFICO 3-13: Fuentes de información utilizadas por los empresarios dinámicos para identificar la oportunidad de negocio según país**



que se reconocieron como innovadoras representan poco más de un tercio del total y en su mayoría pertenecen al sector basado en el conocimiento. En general son empresas orientadas a explotar necesidades específicas del mercado doméstico más que a desarrollar innovaciones competitivas a nivel internacional. Por el contrario, la innovación es muy poco frecuente entre los productores de manufacturas

#### • LA IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La interacción con sus redes de contactos y la experiencia laboral en las empresas donde trabajaron previamente son los canales de información más utilizados por los emprendedores para captar la oportunidad de negocio en la cual basan sus proyectos. Más del 70% de los empresarios destacó la importancia tanto de una como de otra fuente.

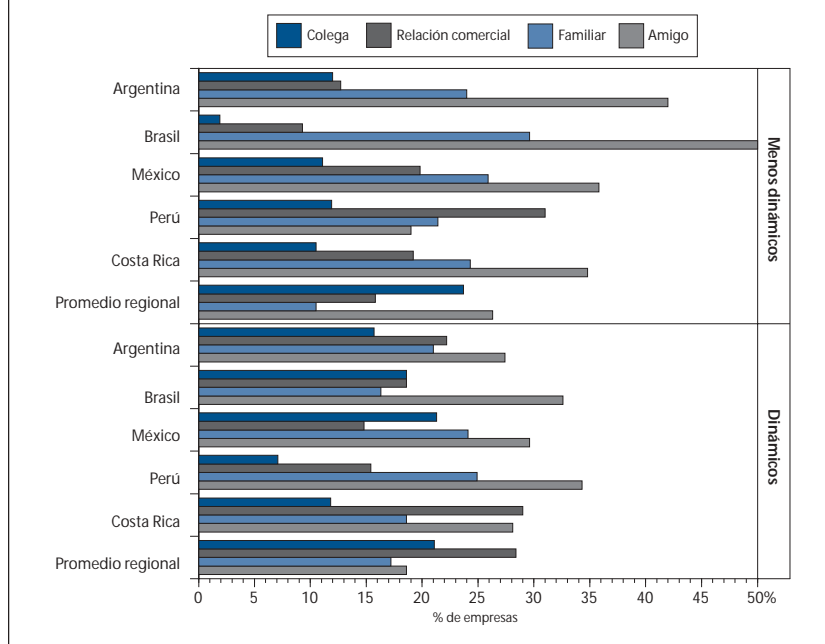
Interactuando con otros empresarios, con amigos y con conocidos, generalmente de su mismo nivel socioeconómico y ciudad, logran darse cuenta de las oportunidades para competir en base a la diferenciación de ofertas ya existentes, introduciendo innovaciones o incluso ofreciendo bienes similares pero a menor precio. Sólo en Argentina y Perú, países donde existe un núcleo más numeroso de emprendedores que exportan, esta red incluye también a personas de otros países, aunque estos casos no superan el 10% del total.

Es interesante destacar que algunos aspectos de la forma como captan las oportunidades los emprendedores más dinámicos los distinguen de los demás y que los mismos también suelen estar más presentes entre las firmas basadas en el conocimiento que en las del sector convencional. En ambos casos, ellos utilizaron fuentes de información más diversificadas. Un grupo importante (casi la mitad) manifestó haber captado información relevante en base a su visita a ferias comerciales y la lectura de revistas especializadas. Los empresarios basados en el conocimiento aprovecharon también la información de Internet y de revistas especializadas en mayor medida que los del sector convencional. Las fuentes de conocimiento de libre acceso tienden a ser más favorables para este perfil de firmas. Asimismo, excepto en Costa Rica, las redes de contactos de las empresas con más exitosa contaban con una mayor presencia de colegas y de vinculaciones comerciales.

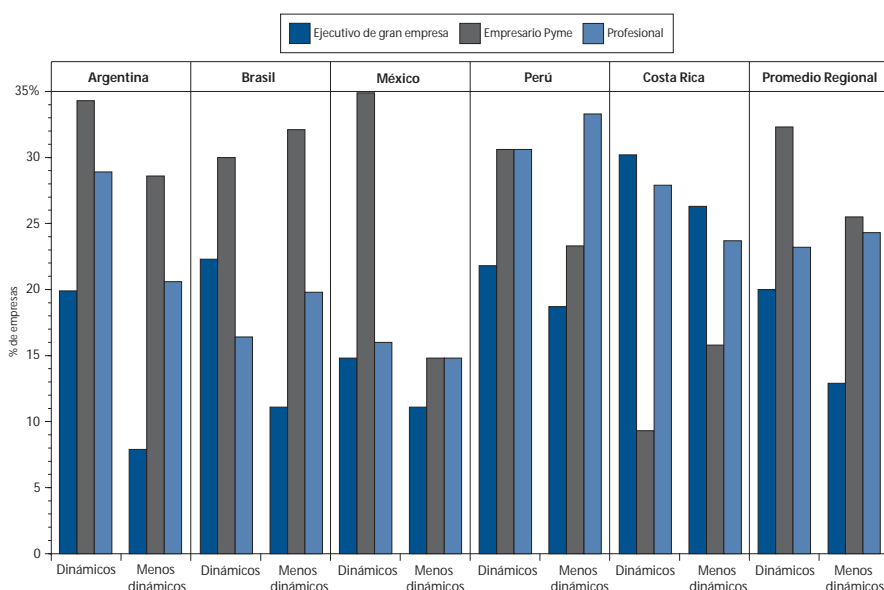
Por lo general, los miembros de la red son de otros empresarios Pyme, ejecutivos de grandes empresas o, en algunos países, profesionales. Este último caso es más frecuente entre las empresas basadas en el conocimiento.

Los fundadores de empresas menos dinámicas, por el contrario, tendieron a interactuar con un círculo más restringido de contactos, que tendieron a ceñirse a su círculo social más próximo (amigos, parientes).

**GRÁFICO 3-14: Principales personas que colaboraron en la identificación del negocio según grupo y país**

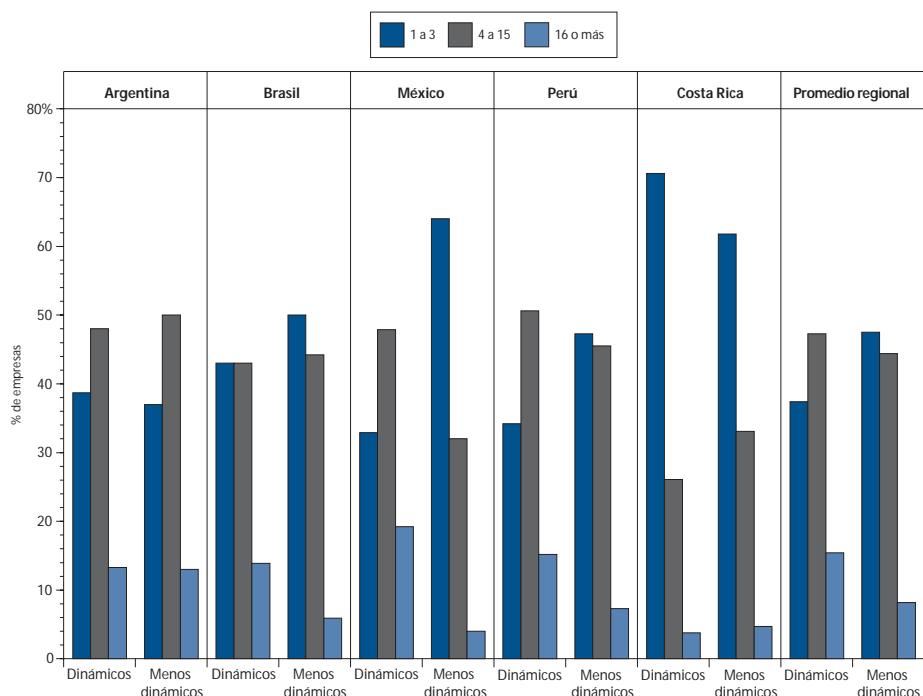


**GRÁFICO 3-15: Principales ocupaciones de las tres personas más importantes que contribuyeron a identificar las oportunidades de negocio según grupo y país**



En suma, los resultados de esta sección confirman el papel crucial de la experiencia laboral previa y de las redes personales del empresario en el proceso de

**GRÁFICO 3-16: Número de personas que contribuyeron a identificar las oportunidades de negocio según grupo y país**

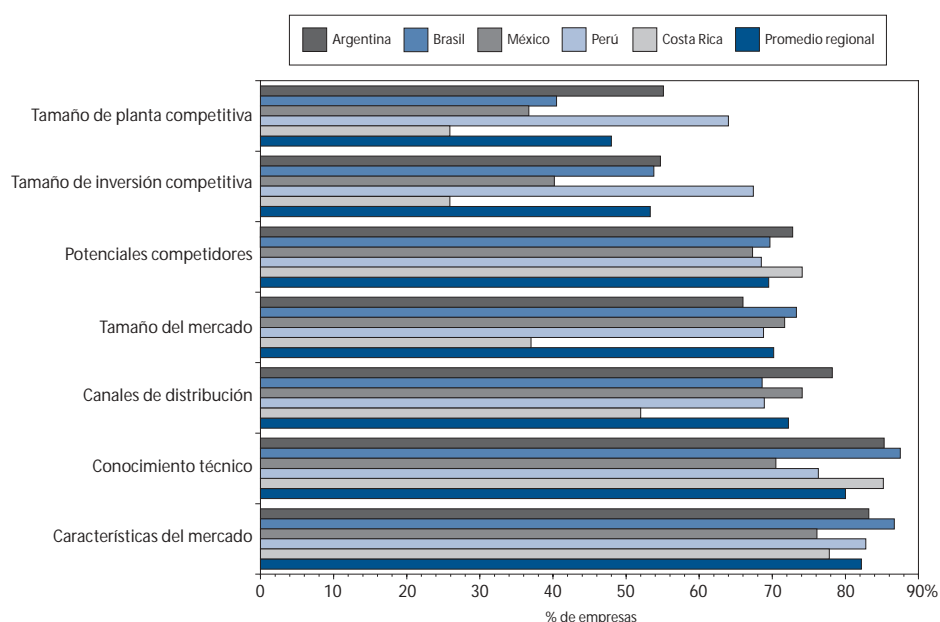


identificación de oportunidades de negocio para el desarrollo de emprendimientos dinámicos

#### • LA INFORMACIÓN Y LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

La mayoría de los empresarios, más allá de su dinamismo, tiende a reunir información tecnológica y comercial relevante para el proyecto (por ejemplo la dimensión y características del mercado, el número de competidores), siendo mucho menos frecuente su conocimiento acerca del tamaño de la planta y de la inversión necesaria para que la nueva empresa sea competitiva especialmente en Costa Rica. Más de dos tercios contaban con el primer tipo de información frente a alrededor de la mitad en el último caso. Este resultado parece indicar que la mera supervivencia de la empresa exige contar con información comercial y técnica, mientras que la dimensión de la planta y el nivel de la inversión deseable dependen más de otros factores, tales como los recursos financieros disponibles o la aceptación del producto por parte del mercado. Esta interpretación es consistente con la literatura especializada, la cual indica que los empresarios pequeños suelen caracterizarse por su conducta gradual e incrementalista (Gibb y Scott, 1985). Su accionar parece guiarse más por la reacción del mercado que por información anterior acerca del tamaño mínimo eficiente que debería tener la empresa.

**GRÁFICO 3-17: Tipo de información relevada por los empresarios dinámicos antes de poner en marcha las empresas según país**



La elaboración de planes de negocio o la utilización de otras herramientas profesionales –por ejemplo el cálculo de costos de

oportunidad o del período de recuperación de la inversión — no constituyen prácticas generalizadas entre los emprendedores ni tampoco permiten distinguir a los más dinámicos. La mayoría de ellos tiende a realizar estimaciones aproximadas de ventas y de costos y, en menor medida, de los ingresos personales esperables. Pero sólo una minoría compara finalmente dichas cifras con los beneficios que obtendrían a partir de otras actividades empresariales o en relación de dependencia (alrededor de un tercio).

La utilización de herramientas “profesionales” de planificación es significativamente más frecuente entre los emprendedores de mayor nivel de instrucción, en particular entre los egresados de ciencias económicas y, en menor medida, entre quienes cuentan con experiencia previa en grandes empresas o bien como empresarios. Sin embargo, alrededor del 40% no elaboró un plan de negocio.

En otros términos, el proceso de búsqueda de información y de elaboración del proyecto presenta algunos rasgos que difieren con la racionalidad de tipo profesional prescrita por los manuales de texto. Los resultados de la investigación no permiten concluir que quienes aplican dichas prácticas alcanzan un mayor éxito posterior en relación con quienes no lo hacen, pero se desconoce en qué medida los más dinámicos habrían crecido más agresivamente si hubieran aplicado las herramientas que prescribe la profesión. Es sabido, por ejemplo, que contar con tales herramientas constituye un requisito necesario, aunque no suficiente, para acceder al financiamiento externo.

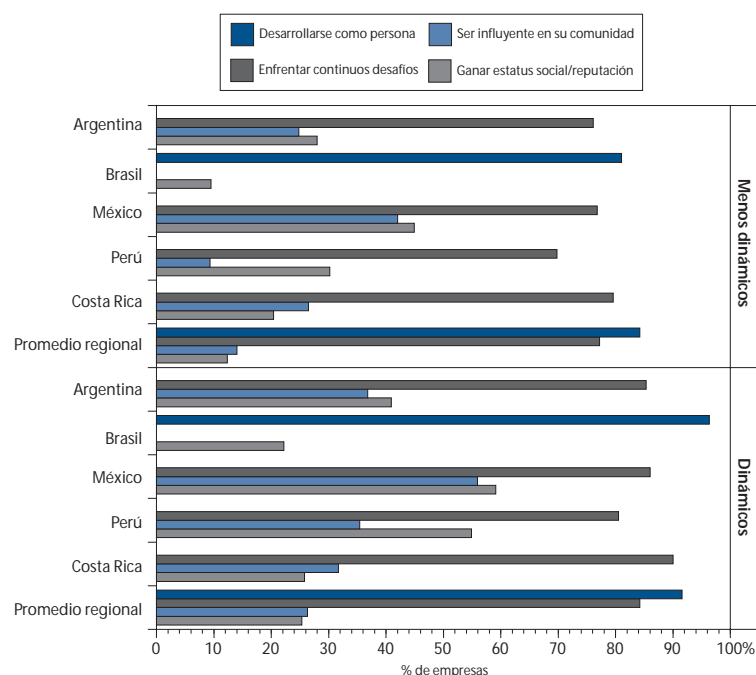
## 3.2 La etapa de la puesta en marcha

¿Qué factores inciden en la decisión final de crear una nueva empresa? ¿Cuáles son las fuentes principales de recursos utilizadas? Estas son las principales cuestiones tratadas en esta sección.

### • LA DECISIÓN DE COMENZAR

En el momento de tomar la decisión final de poner en marcha la empresa influyen tanto las consideraciones de tipo económico como las no económicas. Aquellas

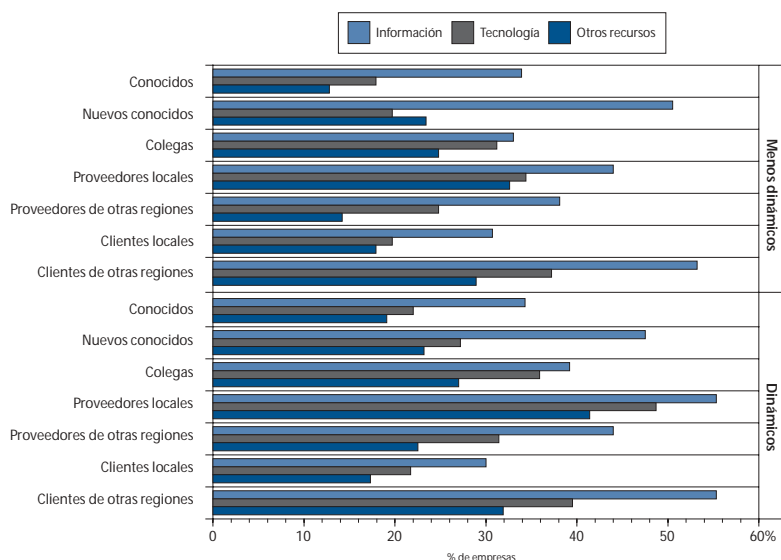
**GRÁFICO 3-18: Principales factores que influyen en la decisión de comenzar y que distinguen a los emprendedores dinámicos y menos dinámicos según país**



motivaciones iniciales que llevaron a la persona a interesarse por la carrera empresarial (deseo de realización personal, de enfrentar desafíos, de contribuir a la sociedad, de mejorar los ingresos) continúan ocupando los principales lugares de importancia (más del 70%) y se completan con otra serie de variables que permiten formar expectativas con relación al éxito del proyecto (tamaño y crecimiento esperado del mercado o, en menor medida, de la economía del país). Las características de los competidores (número y tamaño) sólo incidieron positivamente en un tercio de los empresarios, lo cual es razonable si se considera que en su mayoría no se trata del típico innovador que ingresa a un mercado nuevo o con muy poca competencia.

La disponibilidad de financiamiento o de apoyo público no ayudó a los emprendedores a tomar la decisión final de lanzarse a la aventura empresarial. Por el contrario, la restricción financiera tendió a ser considerada entre las principales influencias negativas, junto con los impuestos y los costos para iniciar formalmente la empresa. Entre cuatro y cinco de cada diez empresarios del panel regional los destacaron como obstáculos, alcanzando

**GRÁFICO 3-19: Papel de las redes como facilitadoras de recursos no monetarios según grupo**



grados de dificultad aún más frecuentes en México – especialmente a nivel del financiamiento (53%)– y Brasil en materia impositiva (62,5%).

Pero los emprendedores estudiados decidieron fundar sus empresas más allá de estos obstáculos porque las motivaciones positivas fueron más fuertes. Los más dinámicos se distinguen en particular por su mayor necesidad de logro tanto individual como social. En este grupo, los factores no monetarios como el deseo de enfrentar continuos desafíos y de realizarse como persona, ganar reputación social o influir en la comunidad son significativamente mayores que entre los menos dinámicos.

#### • EL PAPEL DE LAS REDES EN EL ACCESO Y LA MOVILIZACIÓN DE LOS RECURSOS NO MONETARIOS

La experiencia laboral previa y la educación universitaria fueron factores que facilitaron el acceso y movilización de los recursos necesarios para iniciar. Según se vio en secciones anteriores de este capítulo, el conocimiento técnico (know how) y los contactos desarrollados en dichos ámbitos (know who) contribuyen a las distintas fases del proyecto empresarial.

Las redes que facilitaron el acceso a los recursos por parte de los empresarios más dinámicos son más extensas que en el resto de los casos, especialmente en México y Perú.

Esta tendencia de los empresarios a acudir a sus contactos externos no debería sorprender ya que, al carecer aún de una organización propia, el único soporte del que dispone el emprendedor es aquel que le brinda su red de contactos. Esta situación se ve acentuada por las limitaciones existentes para utilizar financiamiento externo, tema que se analiza más adelante.

Estas redes jugaron un papel más importante en el acceso a los recursos intangibles (información y tecnología) que a otros recursos físicos (materias primas, instalaciones, equipos). Las vinculaciones de negocios (proveedores, clientes), conjuntamente con las de tipo social (amigos, parientes, conocidos) fueron las más destacadas por los encuestados. Los empresarios de Perú y de México reconocieron la contribución de su núcleo social cercano en mayor medida que en los otros países y también se diferenciaron,

aunque no tan significativamente, por haber rescatado el papel de las instituciones en el acceso a la información. El apoyo institucional fue más generalizado en los ámbitos locales de México, donde las cámaras empresariales son muy activas. En los demás países de la región, especialmente en Argentina y Brasil, las instituciones desempeñaron un papel más limitado.

Por lo general, el apoyo de las redes para acceder a los recursos se utilizó en empresas dinámicas y no dinámicas, en ámbitos metropolitanos y locales y en actividades convencionales y basadas en el conocimiento. Sin embargo, en algunos países, los empresarios más dinámicos y los basados en el conocimiento se beneficiaron de sus redes en forma más generalizada que los menos dinámicos y que los del sector manufacturero convencional. En Perú, México y Brasil, por ejemplo, las empresas más dinámicas se distinguieron por una mayor utilización de sus contactos de negocios para valerse de información, especialmente de proveedores de la región. Asimismo, para acceder a la tecnología, los empresarios basados en el conocimiento de Brasil, México y Costa Rica se apoyaron más en los proveedores de otras regiones que los del sector convencional y, en los dos primeros países, también fue mayor la utilización de información provista por las instituciones, en especial las universidades. En Argentina y Costa Rica, por el contrario, el apoyo institucional a las

empresas del sector basado en el conocimiento fue identificado por muy pocos empresarios.

En otros términos, las redes de apoyo juegan un papel fundamental en el acceso a los recursos no financieros. En aquellos países donde existen diferencias entre distintos tipos de empresarios, se observa un mayor uso de las redes por parte de los fundadores de empresas dinámicas y de las basadas en el conocimiento, en especial para facilitar su acceso a la información y también, aunque en menor medida, a la tecnología. Esta información indica la necesidad de incluir la promoción de las redes en la agenda estratégica del desarrollo emprendedor.

#### • LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En promedio, los emprendedores utilizaron tres tipos de financiamiento para iniciar la empresa. Las fuentes principales son los ahorros personales (nueve de cada diez casos), los créditos de proveedores y clientes (alrededor de la mitad) y los préstamos de parientes y amigos (casi tres de cada diez). Esta última fuente fue especialmente utilizada en México. Los préstamos bancarios, por el contrario, fueron usados por menos de uno de cada cinco empresarios. México y Brasil son los países que registraron la tasa más baja de utilización de los créditos bancarios. En el otro extremo, un tercio de los peruanos hizo uso de los mismos.

La importancia del capital de riesgo es marginal y se trató fundamentalmente de inversores privados informales. El acceso al capital de riesgo corporativo, por el contrario, es prácticamente inexistente. En este contexto, los empresarios latinoamericanos –especialmente los más dinámicos– desarrollaron estrategias para reducir la necesidad de créditos financieros. Además del comentado papel de sus redes sociales (amigos, parientes) y comerciales (proveedores y clientes), adquirieron maquinaria usada (un tercio de los casos) e incluso –algunos de ellos– pospusieron el pago de impuestos y servicios.

Según seis de cada diez empresarios, el muy bajo uso del financiamiento externo se explica por la inadecuación de la oferta a sus necesidades, o incluso, por la inexistencia de oferta. En Brasil, ocho de cada diez afirmó haber encontrado ese tipo de restricciones y en Perú, sorprendentemente, sólo tres de cada diez. También existió un importante número de casos que manifestaron no haberse endeudado por haber preferido evitar las fuentes de financiamiento

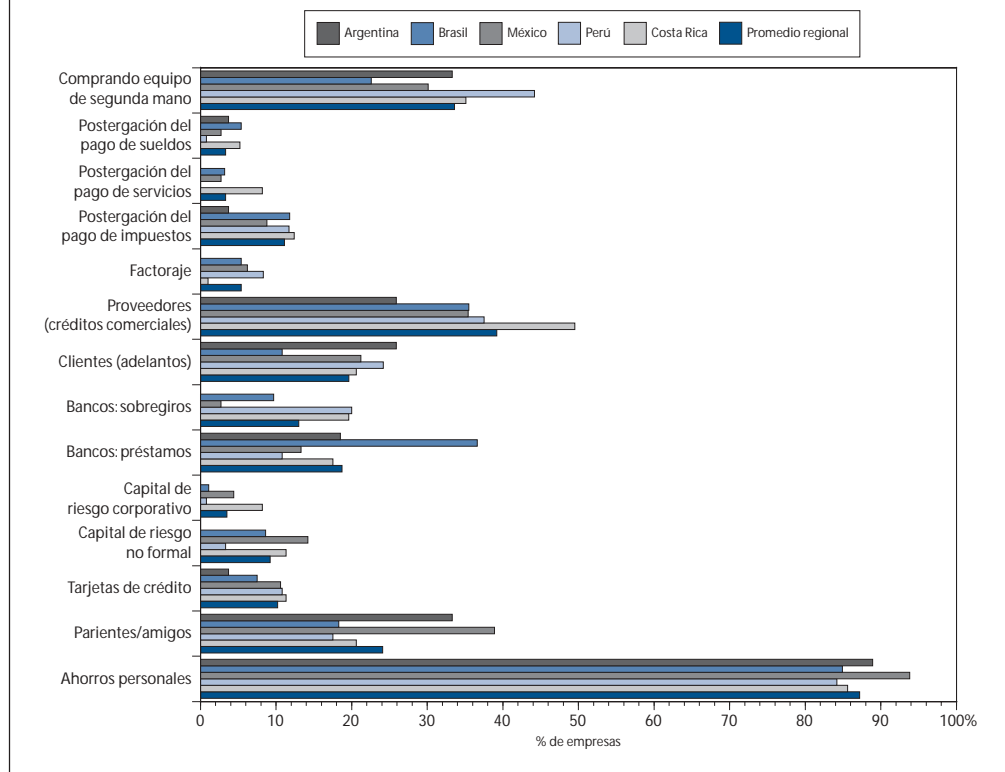
externas, por ejemplo, por razones de control del negocio, para no asumir riesgos desmedidos y por la falta de confianza en las instituciones financieras. En México y Brasil esta respuesta fue dada por la mayoría de los empresarios frente a aproximadamente un tercio en Argentina, Perú y Costa Rica. De allí que, independientemente del nivel de restricción a la oferta de financiamiento, su superación debe contemplar las conductas y actitudes financieras de los potenciales demandantes de cada país.

En los municipios con fuerte peso de Pymes se esperaba encontrar un mayor apoyo financiero que en los ámbitos metropolitanos, debido a la supuesta mayor facilidad de evaluar las condiciones de riesgo en ciudades, donde el conocimiento de los agentes es mayor y, en consecuencia, los costos de transacción asociados a un préstamo, menores. Sin embargo el perfil de financiamiento de los nuevos emprendimientos dinámicos es similar más allá de su localización. El acceso al crédito bancario es apenas ligeramente superior y la presencia del capital de riesgo prácticamente inexistente.

En todos los sectores predomina el uso de los ahorros personales en la financiación de la puesta en marcha. Pero, para las nuevas empresas de los sectores basados en el conocimiento, el acceso al crédito ha sido más limitado que en el resto, especialmente en Argentina. En este tipo de empresas se observa también un menor uso de otras fuentes relevantes como los proveedores y compra de equipos de segunda mano. Si bien el papel del capital de riesgo es mayor que en las actividades convencionales, no deja de ser una opción muy poco frecuente. Sólo en Argentina y México su papel fue un poco más destacado, aunque ha estado por lo general concentrado en los sectores de Internet y, además, declinó significativamente en los últimos años. Hay que tener en cuenta que la inversión principal de este grupo se destina a conocimientos, es decir, en intangibles más que en la compra de maquinaria o materias primas. Los equipos requeridos, por otra parte, no parecen ser tan fácilmente reemplazables por bienes usados como en el sector convencional, posiblemente por la mayor necesidad de estar tecnológicamente al día.

De los resultados presentados se desprende que las restricciones en el financiamiento externo constituyen un factor limitante de la puesta en marcha en los distintos ámbitos de localización y sectores a los que

**GRÁFICO 3-20: Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas dinámicas para la puesta en marcha según país**



pertenecen las empresas. Casi siete de cada diez diez emprendedores que enfrentaron restricciones financieras sostuvo que las mismas afectaron a las condiciones iniciales del negocio, especialmente las empresas más dinámicas. Las restricciones los obligaron a comenzar con una escala y nivel tecnológico inferiores a los deseables para ser competitivo, acudir al apoyo de proveedores y clientes o sencillamente arrancar más tarde de lo deseado, opción esta última que fue preferida por uno de cada tres empresarios. El impacto negativo sobre el nivel tecnológico inicial fue particularmente más elevado en México y Brasil, países en los cuales la restricción financiera fue más severamente reconocida por los emprendedores.

Estos resultados permiten afirmar que el financiamiento constituye un área relevante en la cual deben desarrollarse e implementarse políticas de apoyo al proceso emprendedor, teniendo en cuenta las particulares condiciones del sector basado en el conocimiento y también las conductas y actitudes de los potenciales demandantes ante el financiamiento externo en cada país.

### • EL TIEMPO NECESARIO PARA INICIAR LA EMPRESA

La edad promedio en la cual los emprendedores comienzan a pensar en ser empresarios es de 25-26 años. Poco más de la mitad detectó su interés en la carrera empresarial aún antes de los 25 años. Pero la mayoría creó su primera empresa varios años después, alrededor de los 30 años en promedio. Es indudable que para iniciar una empresa, tal como se vio en secciones anteriores, es conveniente y hasta necesario acumular cierta experiencia laboral previa y desarrollar una red de contactos relevantes. Sin embargo, más allá de las variaciones existentes entre los países, el período que va desde que surge la intención de ser empresario hasta que acaba poniéndose en marcha la empresa es prolongado. En escenarios de alta incertidumbre

económica como los latinoamericanos, el momento oportuno del proceso de creación de una empresa es un aspecto muy importante. Sin embargo, una extensión excesiva del período necesario hasta concretar los proyectos empresariales podría afectar a la proporción de personas que finalmente deciden iniciar una nueva empresa e incide sobre el ritmo de creación de nuevas firmas.

Este período de tiempo es mayor en México, Perú y Costa Rica que en Argentina y Brasil. En el primer caso, el tiempo promedio de maduración hasta que nace la empresa oscila entre cuatro y seis años, mientras que en los dos países del Mercosur se ubica entre dos y tres años. Si bien se trata de un aspecto que debe ser profundizado en futuros estudios, es posible anticipar algunos resultados. En efecto, las diferencias entre países se concentran casi exclusivamente en las nuevas empresas del sector manufacturero convencional, independientemente de su localización, siendo similares los plazos en las actividades basadas en el conocimiento.

En los países donde se demora más la creación de la empresa, esto se explica en buena medida por el tiempo

que transcurre desde que surge la motivación hasta que se identifica la idea del negocio. Mientras en Brasil y Argentina la demora es de entre uno y dos años, en Costa Rica, Perú y México se extiende entre dos y tres años. Estas diferencias pueden deberse a distintos factores relacionados tanto con las características del espacio de oportunidades existentes como con la conducta empresarial para captarlas. Las mismas deben ser estudiadas en profundidad aunque, a priori, evidencian la necesidad de diseñar acciones que favorezcan la existencia y percepción de oportunidades de negocio.

También se observaron variaciones en el tiempo que lleva a los emprendedores tomar la decisión final de iniciar la empresa, el cual osciló entre un año en Argentina y poco más de dos en Perú. Por último, la puesta en marcha requirió entre medio año en Perú y Costa Rica y un año en México. Más allá de estas diferencias objetivas, alrededor de la mitad de los empresarios latinoamericanos consideraron que la puesta en marcha se demoró más de lo deseable, afirmación que fue más frecuente entre los de México y Perú (60%) y mucho menos generalizada en Costa Rica (33%) y en Argentina (25%).

Los principales motivos que llevaron a postergar el momento de implementación del emprendimiento fueron la complejidad de los trámites y regulaciones, especialmente en Brasil y Perú, la búsqueda de instalaciones adecuadas en Brasil y México y la falta de personal adecuado en Perú.<sup>25</sup> Estos resultados indican que las dificultades para lanzar la empresa varían en los distintos países.

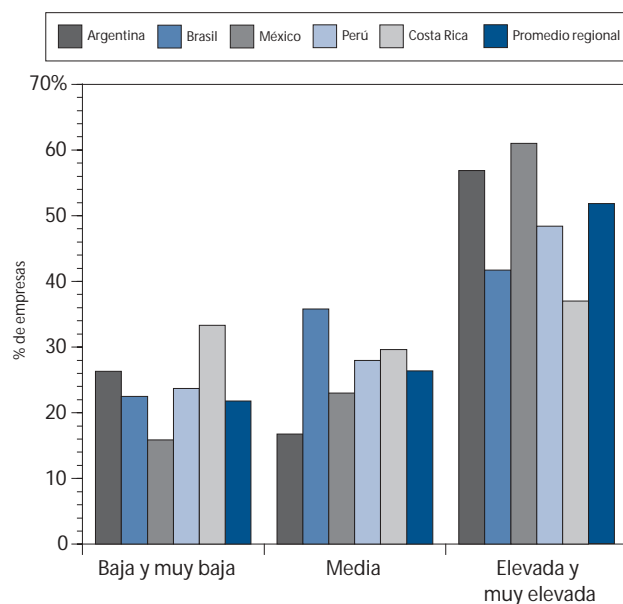
### 3.3 La etapa de desarrollo inicial de la empresa

En esta fase, los empresarios deben enfrentar el desafío de ingresar al mercado, superar los problemas iniciales ligados a la supervivencia y definir las bases para su expansión.

#### • EL INGRESO AL MERCADO

Poco más de la mitad de los empresarios latinoamericanos indicaron que debieron enfrentar niveles de competencia intensos o muy intensos al ingresar a los mercados, mientras que apenas entre un cuarto y un quinto de los mismos, según el país, caracterizó la presión competitiva de baja o muy baja.

**GRÁFICO 3-21: Intensidad de la competencia que enfrentan las empresas dinámicas en su desarrollo inicial según país**

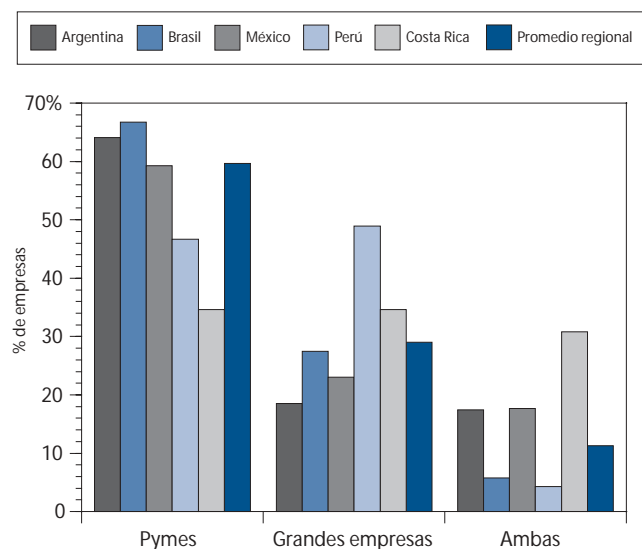


Según la respuesta de los encuestados, fueron los empresarios de México y Argentina –países que más rápidamente abrieron sus economías durante la década del noventa– los que mayor competencia encontraron, siendo de hecho más elevada, en ambos casos, la presencia de bienes importados. Excepto en Perú y Costa Rica, la mayoría de las empresas competidoras eran otras Pymes (seis de cada diez). Sin embargo, en todos los países, las firmas más dinámicas debieron competir con grandes empresas en mucha mayor medida que las demás (40% vs. 27%).

En otros términos, la competencia con importaciones y con grandes firmas fue mayor para los emprendimientos más dinámicos, los que debieron sortear desafíos competitivos más exigentes que las demás empresas. Para esto se basaron en propuestas comerciales caracterizadas por: a) precios al menos similares a los de la competencia (dos de cada tres); b) diferenciación vía calidad/servicios (dos de cada tres) y c) mayor esfuerzo de investigación y desarrollo (cuatro de cada diez). Sus mayores dificultades para superar a la competencia se refieren al financiamiento y a las actividades de marketing. El caso mexicano se distingue de los demás países

<sup>25</sup> En Argentina es interesante destacar que la razón más frecuente para demorar el inicio fue la opción "otras", es decir, distintas a los trámites y regulaciones, a la disponibilidad de servicios de infraestructura e instalaciones y a la carencia de personal adecuado.

**GRÁFICO 3-22: Tamaño de los competidores de las empresas dinámicas en su desarrollo inicial según país**



por el mayor énfasis puesto en la competencia vía precios y por el menor reconocimiento de la calidad.

Es interesante destacar que el perfil de ventajas competitivas de los emprendedores más y menos dinámicos no difiere significativamente. De allí que para encontrar las posibles explicaciones del distinto dinamismo alcanzado por uno y otro grupo habría que analizar en forma más pormenorizada las estrategias de los emprendedores — cuyo estudio excede el alcance de esta investigación — y la capacidad de implementación y gestión de los mismos. La mayor presencia de equipos de empresarios con habilidades y funciones complementarias entre las firmas más dinámicas influye positivamente en esta etapa.

#### • EL FINANCIAMIENTO DURANTE LOS PRIMEROS AÑOS DE VIDA

Durante esta etapa, los ahorros personales de los emprendedores y los fondos de parientes y amigos fueron usados con menor frecuencia que en la fase de puesta en marcha, aunque siguieron siendo la fuente principal. El acceso a los bancos se incrementó, pero no de manera significativa. La mayoría de los empresarios (tres de cada cuatro) continuaron sin utilizar prácticamente los créditos bancarios.

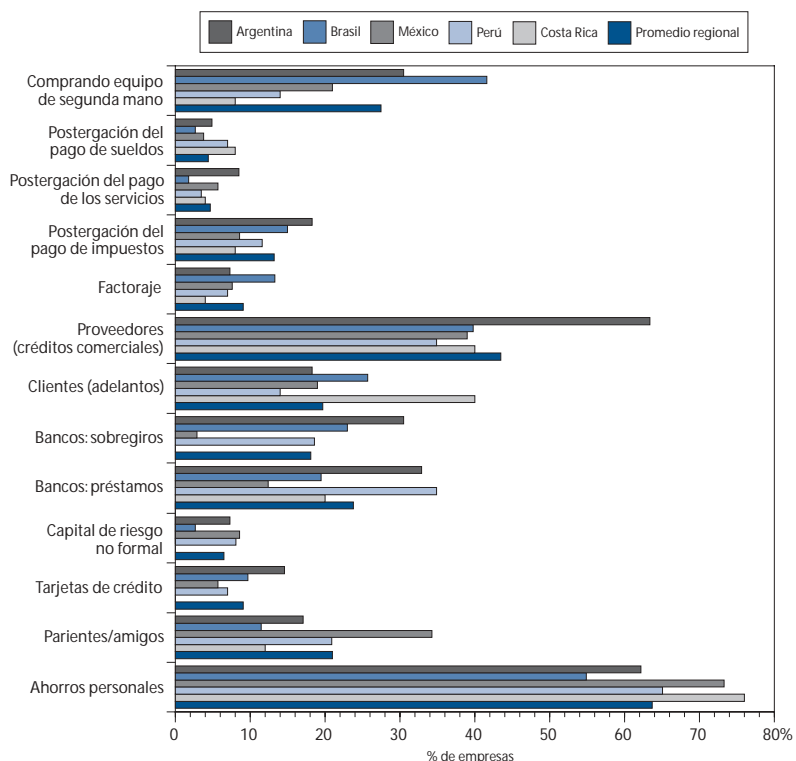
En consecuencia, el número de emprendedores que debieron utilizar otras fuentes aumentó en relación con la fase de puesta en marcha. No sólo se incrementó la importancia de proveedores y clientes, sino también del factoraje y la postergación de pagos de obligaciones (impuestos, servicios y salarios).

#### • LOS PROBLEMAS Y DESAFÍOS

Los encuestados debieron identificar sus problemas sobre la base de un listado de 12 elementos. Su agenda de principales problemas y desafíos incluye, en la mayoría de los casos, las siguientes necesidades:

- ampliar su base de clientes
- equilibrar su flujo de caja
- conseguir trabajadores calificados
- comprar equipos apropiados
- conseguir proveedores adecuados

**GRÁFICO 3-23: Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas dinámicas en su desarrollo inicial según país**

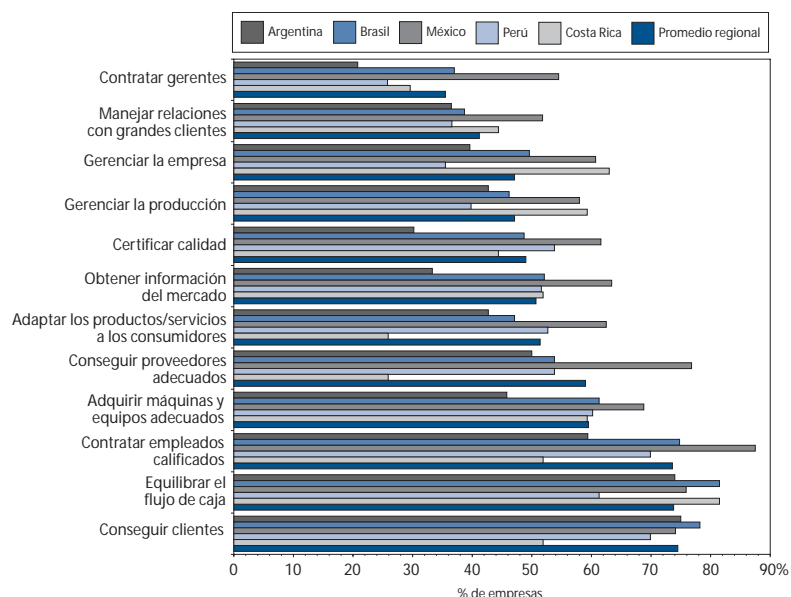


El primer desafío de las nuevas empresas es legitimarse ante el mercado, que al comienzo tiene prioridad por las firmas respaldadas por su trayectoria. Pero la importancia de los problemas para equilibrar sus flujos financieros se explica por las necesidades de capital de trabajo para financiar su funcionamiento y expansión, una vez que han conseguido concretar los primeros negocios. Los niveles de ventas alcanzados ya al primer año de vida indican que esta expansión es acelerada. Por eso, junto con la necesidad de facilitar el acceso a los recursos externos, es importante brindar apoyo para fortalecer la gestión financiera de las nuevas empresas dinámicas.

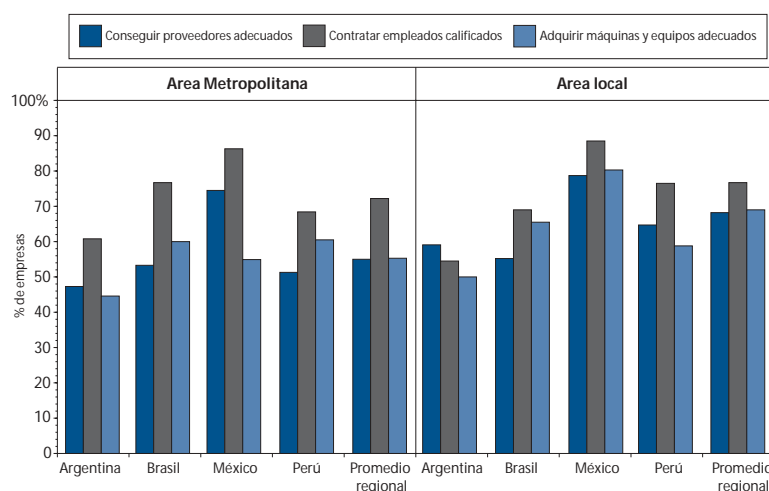
Las dificultades para conseguir trabajadores calificados y equipamientos y proveedores adecuados pueden ser consecuencia de una conjunción de factores de diverso tipo. Uno de ellos puede ser que sus demandas de recursos humanos calificados deben competir con las de las empresas más grandes, las que suelen aparecer más atractivas para los trabajadores. En coherencia con dicho argumento, este problema no se encuentra con tanta intensidad en las áreas locales con fuerte peso de Pymes. En el caso de las dificultades para acceder a maquinarias y proveedores adecuados, es posible que existan restricciones asociadas al carácter de “nuevos ingresantes al mercado” de las empresas estudiadas, así como también a sus reducidas escalas de operación. Según la literatura especializada, ambos factores tienden a limitar su disponibilidad de información y su capacidad de negociación. En consecuencia, las nuevas y pequeñas empresas deben enfrentar mayores costos de transacción en relación con las firmas ya establecidas y a las de mayor tamaño (Noteboom, 1993).

Varios de estos problemas fueron aún más destacados por los empresarios de las áreas locales, revelando unas de las limitaciones de buena parte de dichos ámbitos en América Latina. A diferencia de lo que ocurre en los distritos industriales más avanzados, en otras latitudes, los emprendedores

**GRÁFICO 3-24: Principales problemas de las empresas dinámicas en el desarrollo inicial según país**



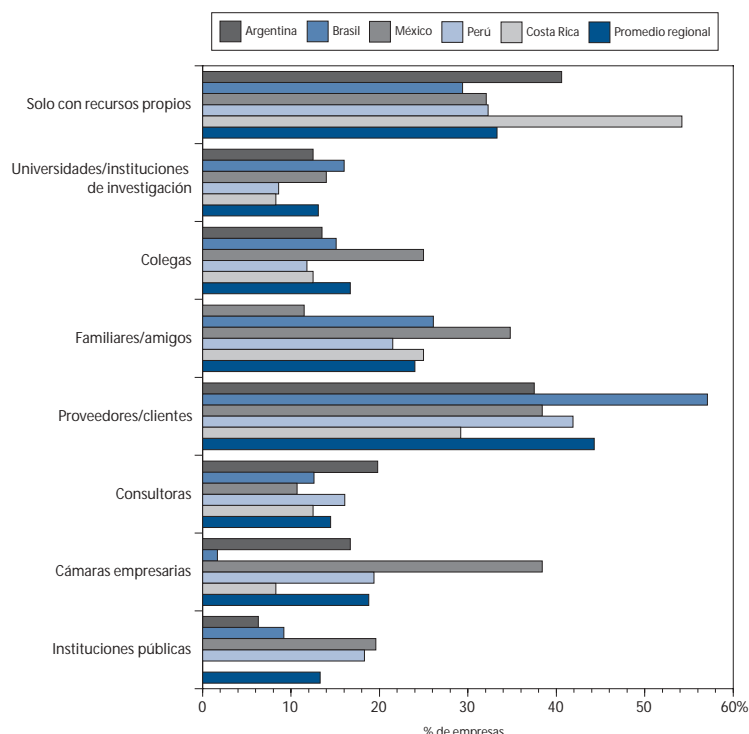
**GRÁFICO 3-25: Diferencias en los problemas de las empresas en su desarrollo inicial según área de localización**



carecen de un adecuado nivel de articulación con proveedores locales, especialmente de maquinarias y equipos, debiendo recurrir a agentes del exterior.

La importancia de los distintos problemas asociados a la etapa de desarrollo inicial difiere según los países. Los emprendedores mexicanos, por ejemplo, fueron los que

**GRÁFICO 3-26: Fuentes de apoyo utilizadas por las empresas dinámicas para resolver los problemas iniciales según país**



más ampliamente reconocieron la existencia de estos obstáculos. La mayoría manifestó haber enfrentado la totalidad de los 12 desafíos identificados en el listado utilizado en la encuesta, frente a ocho en Perú, seis en Brasil y sólo cinco en Argentina y Costa Rica. Como se verá más adelante, las diferencias en el grado de generalización de los problemas parecen coincidir con el grado de participación de equipos de empresarios en unos y otros países. De hecho, las variaciones intrarregionales son mucho menos acentuadas al comparar los emprendimientos del sector basado en el conocimiento, en los cuales, aún en México, predominan los equipos empresarios sobre las firmas unipersonales. La presencia de equipos aporta una mayor capacidad de enfrentar con éxito los desafíos de los primeros años de vida.

Finalmente, conseguir gerentes apropiados es un problema particularmente más sensible para las firmas dinámicas. Aún cuando no fue identificado por la mayoría

de los emprendedores en todos los países, se trata de un problema específico y distintivo del grupo de mayor crecimiento, siendo especialmente más generalizado en México (55%).<sup>26</sup> Las nuevas empresas que debieron contratar gerentes enfrentaron dificultades para definir sus requerimientos, pero fundamentalmente para competir en igualdad de condiciones con la demanda de las grandes firmas. También en este caso los costos de transacción son más elevados para las nuevas empresas.

La forma en que los emprendedores enfrentan y resuelven estos problemas es otro de los aspectos relevantes investigados en este trabajo. En primer lugar, excepto en Costa Rica, donde las redes de apoyo se revelaron menos efectivas, la mayoría de los empresarios manifestó haber interactuado con otros actores clave para superar estos desafíos. Al igual que en las fases anteriores del proceso emprendedor, los empresarios de firmas más dinámicas tienden a valerse de redes más numerosas que los menos dinámicos. En general enfatizaron la contribución de estas redes

para acceder a información sobre negocios, para ampliar la base de clientes y proveedores y para contratar trabajadores.

La composición de las redes tiende a variar una vez que la empresa ha comenzado a operar, ganando protagonismo relativo los proveedores y clientes frente a los amigos y parientes. El papel de estos últimos es especialmente limitado entre los empresarios más dinámicos en las grandes ciudades. Cerca de la mitad de los emprendedores destacó el apoyo de proveedores y clientes, mientras que apenas uno de cada cinco identificó la contribución de su núcleo social más próximo. En los ámbitos locales, sin embargo, los amigos y los parientes ocupan un lugar más importante, aunque no tan frecuente como el de proveedores y clientes.

El apoyo de las redes comerciales fue más resaltado por los emprendedores brasileños que por los de los demás países, particularmente en las áreas locales, donde fue claramente mayoritario. Este resultado, junto a la información más amplia

<sup>26</sup> En los demás países, el problema para conseguir gerentes fue identificado por un grupo de empresarios que osciló entre cerca de un quinto y un tercio del total de casos.

obtenida en la investigación, confirma que en Brasil existe un tejido productivo más articulado que favorece la emergencia y desarrollo de las nuevas firmas, especialmente en los ámbitos locales estudiados.

Las redes de apoyo institucional, por el contrario, sólo jugaron un papel destacado en las áreas locales de México donde la actuación de las cámaras empresariales es importante. La mitad de los emprendedores dinámicos localizados en las mismas indicaron su contribución. El contexto institucional local mexicano es más favorable para el desarrollo de las nuevas empresas.

En resumen, las redes de apoyo, especialmente las comerciales o de negocios, juegan un papel especialmente destacado en la fase de desarrollo inicial. Una vez que las firmas han sido iniciadas, sus problemas tienden a ser más específicos y comienzan a requerir de una mayor interacción con otros actores del mundo de los negocios. En los ámbitos locales, las distintas dimensiones de la vida comunitaria se encuentran más superpuestas, manteniendo las redes sociales un mayor protagonismo que en las áreas metropolitanas.

## 4. FACTORES CLAVE QUE CONTRIBUYEN AL PROCESO EMPRENDEDOR

En esta sección se presentan los factores clave que inciden en cada etapa del proceso emprendedor y se analizan las variables que más distinguen a los emprendimientos dinámicos de los demás. De esta manera se pretende brindar tanto una visión general de los resultados obtenidos como una mirada más detenida sobre los factores que distinguen, en particular, a los emprendimientos con éxitos.

### 4.1 Resultados generales de la investigación

En términos generales, la cultura parece jugar un papel poco activo. Si bien no obstaculiza la formación de emprendedores tampoco la promueve. Sin embargo, la incidencia de los factores culturales en la adquisición de la vocación y las competencias empresariales difiere entre los países estudiados. El entorno cultural próximo de los emprendedores mexicanos y, en menor medida de los peruanos, es más favorable que en el resto de los países (mayor influencia positiva de modelos de empresarios ejemplares y del deseo de ser empresario para ganar valoración social).

El papel crucial de la experiencia laboral previa indica que los antecedentes del emprendedor cuentan, aunque debe tenerse presente que el reconocimiento de que las empresas son «escuelas de emprendedores» fue distinto según el país (mayor en Brasil y menor en Perú y Argentina). Ello estaría confirmando la presencia de ambientes productivos con distinta capacidad de promover la emergencia de nuevos empresarios y empresas.

La estructura productiva y las estrategias empresariales inciden en el perfil de oportunidades de los nuevos negocios. La mayoría de los emprendimientos se basan en la diferenciación de ofertas de bienes y servicios ya existentes en el mercado vía calidad y servicios. La innovación, por su parte, solamente es frecuente entre las empresas basadas en el conocimiento, pero sin que se verifique una orientación hacia la actividad exportadora. El peso de la terciarización sólo es relevante en Brasil, país que cuenta con la estructura industrial más articulada de la región, o en Costa Rica, donde las recientes inversiones de grandes empresas parecen haber beneficiado a un segmento de los emprendimientos estudiados.

En otros términos, el tipo de firmas que conforman una estructura productiva, el sistema educativo y el de innovación son factores cruciales cuyo papel puede contribuir a reproducir el perfil de empresas ya existentes o bien generar un proceso virtuoso de ampliación y renovación de la base empresarial previa.

Las redes también son clave. Contar con un adecuado número de contactos calificados tiende a facilitar la captación de las oportunidades de negocio; el acceso a recursos tales como información, tecnología, instalaciones prestadas, y también a enfrentar los problemas y desafíos de la fase de desarrollo inicial. La composición de las redes evoluciona con el tiempo, ganando presencia, a partir de la implementación del proyecto, los contactos más específicamente vinculados al mundo de las empresas. Estas redes de negocios son más importantes en el acceso a la tecnología y para los empresarios del sector basado en el conocimiento.

Brasil se destaca especialmente por el papel de este tipo de redes, sobre todo en los ámbitos locales, lo cual muy probablemente esté relacionado con las características de su estructura productiva anteriormente comentadas.

Las redes institucionales, por el contrario, tienen un desempeño mucho más limitado. Las cámaras empresariales en ámbitos locales de México constituyen una excepción, apoyando el acceso a la información y la resolución de los problemas de la fase de desarrollo temprano. En Argentina y Costa Rica, el papel de estas redes durante los primeros años de vida de la empresa es menos protagónico.

Las condiciones financieras constituyen un estrangulamiento para el proceso emprendedor, especialmente en México y Brasil. La mayoría de los empresarios no usa el crédito bancario y el capital de riesgo ocupa un lugar marginal. Estas restricciones parecen afectar tanto a las condiciones de puesta en marcha, en lo que se refiere a tamaño inicial y nivel tecnológico, entre otras, como a las posibilidades de financiar su expansión. Los obstáculos son relativamente mayores para las firmas del sector basado en el conocimiento.

Por último, otros problemas identificados por los empresarios, especialmente en México, Brasil y Perú, son las trabas regulatorias (impuestos, trámites, costos registrales), las cuales afectan negativamente a la decisión de comenzar y a los plazos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

## 4.2 Factores que más distinguen a los emprendimientos dinámicos

La investigación permitió identificar los principales factores que distinguen a las firmas más dinámicas de las restantes — en cada una de las etapas — a través de la utilización de técnicas estadísticas que operan con el vasto conjunto de variables estudiadas y que permiten establecer jerarquías de factores clave vinculados al éxito empresarial.<sup>27</sup>

Los factores principales de la fase de gestación que distinguen al segmento de emprendedores más dinámicos de los demás son:

- **redes de contactos.** La presencia de ejecutivos de grandes firmas entre sus relaciones tendió a facilitar el acceso a información estratégica en una instancia clave —la identificación de la idea de negocio— en la

cual, según fuera analizado, buena parte de los emprendedores suelen encontrar dificultades.

- **modelos de empresarios ejemplares que incidieron positivamente a la hora de decidirse.** Es interesante notar que, en coherencia con los resultados generales de la investigación, estos modelos de empresarios ejemplares influyen en la decisión final pero no en la adquisición de la motivación, al inicio del proceso emprendedor. Es posible que, una vez que comenzaron a sentirse motivados por la carrera empresariales, buscaron estos referentes empresarios, cuyos ejemplos concretos les ayudaron a adoptar su decisión.

En la fase de puesta en marcha, es decir, a la hora de transformar el proyecto en realidad, la presencia de equipos emprendedores con habilidades y funciones especializadas es el factor más importante que diferencia a los emprendimientos más dinámicos. En México, donde este perfil es menos frecuente, el factor distintivo es la mayor contribución de las redes con otros colegas. Este resultado es muy interesante por cuanto parece indicar que quienes no se basan en equipos internos deben, para ser dinámicos, desarrollar más sus redes externas.

En segundo orden de importancia, lo que distingue a estos equipos de empresarios es la utilización más generalizada de los ahorros personales para financiar la puesta en marcha. Por último, este perfil de los emprendimientos dinámicos se completa con la presencia más frecuente de quienes crearon la empresa después de los 30 años. La existencia de un umbral de edad se relaciona naturalmente con la necesidad de los emprendedores de encontrar la oportunidad de negocio, pero también de hallar los socios adecuados para integrar el equipo, de ahorrar dinero y de desarrollar sus redes personales.

Entre los factores específicos de esta etapa, lo que más distingue a los emprendimientos dinámicos es, además del uso de los ahorros personales, la existencia de redes más numerosas que les facilitan el acceso a recursos no monetarios tales como la información. Estos resultados indican que los factores más distintivos de los emprendimientos dinámicos en el tramo de puesta en marcha son la presencia de equipos de empresarios con habilidades y funciones complementarias, la utilización

<sup>27</sup> Una explicación de esta técnica puede encontrarse en el anexo metodológico.

intensiva de sus ahorros personales y el apoyo de redes más extensas para el acceso a otros recursos.

La presencia de equipos emprendedores también es el factor más distintivo de las firmas dinámicas en los primeros años de vida. Este perfil es menos frecuente en México, país en el cual lo que más distingue a los empresarios dinámicos de los demás es su mayor propensión al riesgo. Una posible interpretación es que los equipos proveen una mayor capacidad conjunta de tolerar los riesgos.

Por último, los emprendimientos más dinámicos también se diferencian por sus problemas y desafíos y, más concretamente, por las dificultades para contratar gerentes y para certificar calidad. Las exigencias de estructuración asociadas al crecimiento y la participación en segmentos de mercado con mayor presencia de empresas grandes plantea mayores desafíos en la gestión de la calidad en relación con las firmas menos dinámicas. Como se vio en secciones anteriores, las firmas nuevas y pequeñas enfrentan costos de transacción más elevados que las ya consolidadas y de gran escala.

Estos resultados permiten llegar a una visión holística acerca de los factores que más distinguen a los emprendimientos dinámicos de los demás. En términos resumidos, es posible señalar la importancia clave de contar con redes calificadas (contactos con ejecutivos de grandes empresas) que facilitan la captación y conceptualización de la idea del negocio y con modelos de empresarios concretos y cercanos que influyen positivamente a la hora de tener que adoptar la decisión final de comenzar la empresa. Una vez que la implementación del proyecto comienza — e incluso durante los primeros años de vida — la presencia de equipos empresariales es fundamental y está relacionada con otros factores clave tales como la necesidad de contar y de usar ahorros personales y redes más extensas para acceder a otros recursos. La existencia de equipos compuestos por empresarios de cierta edad contribuye a la acumulación de las competencias empresariales, de los ahorros y de las redes de contactos necesarios para iniciar y hacer crecer emprendimientos cuyos desafíos y problemas son más exigentes que en el resto de las nuevas empresas.

## CAPÍTULO 4: El proceso emprendedor en el Este de Asia

### SUMARIO DEL CAPÍTULO

**L**a investigación regional — basada en cerca de 600 empresas de Japón, Corea, Singapur y Taiwán — indica que la gran mayoría de las nuevas firmas dinámicas se distinguen por tener al frente a equipos emprendedores con habilidades especializadas y complementarias y redes de contactos caracterizadas por su diversidad. La experiencia laboral previa juega un papel clave en la acumulación de estas competencias y relaciones. El entorno de negocios ha resultado favorable para muchos de estos nuevos emprendimientos, los cuales pudieron explotar distintas oportunidades de negocio y acceder a un conjunto de fuentes de financiamiento públicas y privadas.

### 1. BREVE PRESENTACIÓN DE LOS PAÍSES INCLUIDOS EN EL ESTUDIO <sup>28</sup>

En esta sección se presentan algunas características principales de los países del Este de Asia incluidos en el proyecto: Japón, Taiwán, Corea y Singapur. En primer lugar cabe señalar que se trata de países y economías de tamaño muy diverso. Japón es, sin lugar a dudas, el país de mayores dimensiones y Singapur el más pequeño.

Los países del Este de Asia tienen un producto interno per cápita elevado, aunque con fuertes diferencias entre sí: Japón tiene más de 30.000 dólares anuales (uno de los más elevados del planeta) y Corea poco más de 8.000 dólares. Asimismo, la distribución del ingreso en dichos países se caracteriza por presentar niveles de inequidad comparativamente bajos en términos

internacionales. Según estadísticas del Banco Mundial, el 20% de la población que más gana percibe ingresos que no llegan a ser seis veces superiores a los del 20% de menores recursos.

Otro aspecto destacable de las economías del este asiático es su protagonismo en el plano del comercio internacional. Todos los países exportan manufacturas por valor de unos 100 millones de dólares y la participación de los bienes de alto contenido tecnológico es superior al promedio de los países industrializados.<sup>29</sup> Singapur y Corea, en particular, han registrado un avance acelerado en el camino hacia dicho perfil de especialización durante los últimos quince años. El peso de los bienes de alta tecnología en las ventas externas de manufacturas se ha duplicado desde entonces.

Excepto Singapur, economía fuertemente basada en el dinamismo de las empresas transnacionales, los demás países invierten intensivamente en investigación y desarrollo (más del 1% del PIB) y en educación. Un estudio reciente de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2000) compara los países asiáticos de reciente industrialización y los de América Latina en materia de educación secundaria técnica y terciaria, destacando el fuerte avance asiático, especialmente en el último caso. Los recursos humanos juegan un papel clave en el desempeño competitivo de los países asiáticos.

En Singapur, una estrategia planificada de atracción de empresas multinacionales se tradujo en una corriente muy importante de inversiones externas directas que vinieron acompañadas de fuertes avances en el desarrollo tecnológico.

**Tabla 4-1. PIB y población en los países de la región**

Variable/País	Japón	Corea	Singapur	Taiwán
Población (millones de habitantes 1999)	127,0	47,0	4,0	22,4
PIB (miles de millones de dólares 1999)	4.054,5	397,9	95,4	310,0
PIB per cápita (miles de dólares 1999)	32,0	8,5	25,0	13,9

Fuente: Banco Mundial

<sup>28</sup> Esta sección se basa fundamentalmente en los informes preparados por los equipos de país en el marco de este proyecto.

<sup>29</sup> Este promedio es del 22,4% y, en el caso de los países latinoamericanos, del 13%. En Singapur, el otro extremo, esta participación alcanza el 60%.

Hacia fines de los noventa, las economías asiáticas experimentaron una aguda crisis, que significó un cambio abrupto de tendencia en el ritmo de crecimiento que venían sosteniendo en las últimas décadas.<sup>30</sup> Las tasas de desempleo, estructuralmente muy bajas (por debajo del 4%), han evidenciado una elevación en los últimos años.<sup>31</sup> El mercado de trabajo japonés es conocido por sus relaciones laborales muy estables y prácticas de empleo de por vida. En este contexto, las personas han tendido a preferir el trabajo en grandes empresas en las cuales desarrollan su carrera laboral. En Corea, donde se observaba una situación similar, la crisis ha elevado el interés de las personas por salir de las grandes corporaciones y crear sus propias firmas. En el año 2000, Corea se ubicó entre los países con mayor proporción de adultos que estaban emprendiendo iniciativas de negocios (Reynolds, 2000).

Al final de la década, se observa una fuerte recuperación económica en el Este de Asia, salvo en Japón, cuyas dificultades para crecer venían evidenciándose desde los ochenta. El avance de la economía basada en el conocimiento ha acompañado esta reanimación verificada en la mayoría de los países asiáticos. Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) han promovido la elevación de la productividad y el crecimiento. Singapur se encuentra a la cabeza de la región en este proceso y Taiwán, centro internacional de producción de computadoras, ha incubado a través de sus parques científicos numerosos emprendimientos de TICs.

Corea ha registrado una expansión notable en estas áreas. En 1990, las empresas del sector representaban apenas el 4,5% del crecimiento anual de la economía, mientras que en 1999 dicha participación se elevó al 32,8% y en el 2000 al 50% (KIET, 2000).

Las Pymes representan una porción muy importante de la actividad productiva en la mayoría de los países del Este de Asia. En Singapur constituyen el 25% del valor agregado, mientras que en Japón, Taiwán y Corea, si se incluyen las microempresas, dicha participación supera el 40%. Sin embargo, aún en Singapur juegan un papel clave en la generación de puestos de trabajo.

En materia de creación de empresas se observan situaciones contrastantes entre Japón, con tasas netas negativas, y los demás países. En estos últimos, la creación neta de empresas alcanza niveles similares a los de Estados Unidos (entre 2 y 2,5%), aunque con tasas de creación bruta significativamente inferiores a las de este país. En Taiwán y Singapur, las tasas de creación bruta y de desaparición son más elevadas que en Corea. En Japón, la tasa de creación de empresas se ha mantenido en declive en los últimos veinte años, contrastando con el caso coreano, que experimentó un crecimiento continuo durante la década pasada. En este último país ha tendido a expandirse el número de nuevas firmas, especialmente hacia finales de los noventa. El total de empresas creadas en el año 2000 fue un 40% superior al de 1999.

Tabla 4-2 Participación de las Microempresas y Pymes

	Japón (1997) <sup>1</sup>	Corea (1996) <sup>2</sup>	Taiwán (1996) <sup>3</sup>	Singapur (1997) <sup>4</sup>
Establecimientos (miles)	700	300	200	3,8
% sobre el total de establecimientos	99,6%	99,6%	98,0%	92,0%
Empleados (miles)	7.000	2.600	2.000	200
% sobre el total de empleados	59,1%	69,5%	81,7%	41,0%

Fuentes: Japón: Bureau of Statistics, Establishment Census; Ministry of Finance, Financial Statements Statistics of Corporations by Industry; Corea: Small and Medium Industry Promotion Corporation, *Major Statistics of Small and Medium Industries*; Small and Medium Business Administration, *Statistics on Small and Medium Enterprises*; Taiwán: MOEA, *White Paper on Small and Medium Business*; Directorate General Office of Accounting, Budgeting and Statistics, *Annals of Human Resources Survey Statistics*; Singapur: *yearbook of statistics, Singapur 2001*. Notas: 1. (hasta 300 ocupados y capital hasta 2,4 millones de dólares); 2. (hasta 300 ocupados); 3. (hasta 200 ocupados y capital de 1,7 millones de dólares); 4. (hasta 200 ocupados).

<sup>30</sup> Corea, por ejemplo, había venido creciendo al 7,4% anual durante la primera mitad de los noventa y registró en 1998, por primera vez en dieciocho años, una tasa de crecimiento negativa (-6,7%). En Singapur, la tasa de crecimiento del PIB cayó de 8% en 1997 a 1,5% en 1998. La economía japonesa, que arrastraba problemas para volver a crecer al ritmo de décadas anteriores, también cayó en un 2%.

<sup>31</sup> En Corea, la tasa de desempleo se elevó al 6,8% en 1998.

La terciarización es una modalidad de negocios importante para las Pymes. En Japón, por ejemplo, la tasa de terciarización es superior al 50% y, si bien ha tendido a declinar, continúa siendo muy elevada en sectores como los de maquinaria electrónica y de transporte. Este perfil de articulación entre firmas grandes y pequeñas es también característico de Corea. El gobierno ha realizado especiales esfuerzos para que las Pymes ocupen un lugar más destacado en una economía que originalmente había estado más concentrada en los grandes conglomerados económicos.<sup>32</sup> En Taiwán, la terciarización juega un papel destacado para numerosas Pymes que operan en colaboración con grandes firmas manufactureras internacionales o domésticas.

Las Pymes también participan en forma significativa en la actividad exportadora. En Taiwán, por ejemplo, daban cuenta de casi el 70% de las exportaciones en 1982 y, si bien su participación ha declinado, continúan representando cerca de la mitad de las mismas. En Corea han sido responsables de casi un tercio de las exportaciones en 1998. En los casos de Singapur y Japón, su participación se produce fundamentalmente a través de las exportaciones indirectas. Sus ventas externas directas equivalen al 14% y 6% del total respectivamente. Por otra parte, sus niveles de productividad laboral son menores a los de las grandes firmas, alrededor de la mitad.<sup>33</sup> Esta brecha se explica por la existencia de una distinta dotación de factores, más intensiva en capital en las grandes firmas, por la menor importancia de los esfuerzos en investigación y desarrollo de las empresas pequeñas y medianas y por los avances en los procesos de automatización y racionalización productiva de las empresas grandes.

Las empresas más pequeñas suelen enfrentar dificultades para atraer inversores y su estructura financiera ha tendido a debilitarse en la última década. La relación entre los pasivos y su capital propio es, en consecuencia, elevada.<sup>34</sup> Las instituciones bancarias prefieren trabajar con las grandes firmas, especialmente en lo que se refiere al otorgamiento de créditos de largo plazo, por lo cual las Pymes suelen utilizar créditos comerciales. En Japón, el sistema financiero se encuentra rígidamente regulado, lo cual tiende a generar racionamiento de crédito y una menor capacidad de acceso de las firmas más pequeñas en relación a las de mayor tamaño. En Taiwán, la participación de las Pymes en el total de préstamos bancarios creció significativamente desde 1986 hasta 1998, aunque se observa una disminución desde el 79,9% del total en 1991 al 65,6% en 1998.

Una serie de regulaciones e iniciativas públicas han tendido a moderar esta y otras restricciones que enfrentan las empresas pequeñas y medianas. Si bien las políticas a favor de las Pymes existen en la mayoría de estos países desde hace décadas, a partir de mediados de los ochenta se introdujeron nuevas iniciativas aún en países como Singapur, donde la mayor parte de la atención se había centrado en atraer a firmas grandes de origen transnacional. En general, las políticas han tendido a evolucionar desde un enfoque basado en la protección de las Pymes hacia otro orientado a fortalecer su competitividad.

En Taiwán, reconociendo la importancia de las Pymes en la economía, se dictó a inicios de los noventa la Ley de Desarrollo de la Pyme, proveyendo un marco legal para las políticas dirigidas al sector. Estas políticas han estado dirigidas a superar

las restricciones para acceder al financiamiento, desarrollar los recursos humanos y promover mejoras en la gestión. Entre los instrumentos utilizados figuran los fondos de garantía de créditos, programas de capacitación y consultoría, incubación de negocios, desarrollo tecnológico y promoción de exportaciones, entre otros. Se estableció un Fondo de Garantías de Créditos y otro para el Desarrollo de las Pymes que otorga préstamos a Pymes con dificultades para acceder al financiamiento y aporta capital a fondos que invierten en Pymes

**Tabla 4-3 Tasas de creación y cierre<sup>1</sup>**

	Japón	Corea	Taiwán	Singapur
Año	1996-99 (prom.)	2000	1997	1998
Creación	3,8%	2,7% *	7,3%	7,2%
Cierre	5,3%	0,2%	4,8%	5,1%

Notas: 1/ Las tasas miden el número de creaciones y cierres respecto al número total de empresas.

\* La proporción de creación en Corea se basa sólo en las siete ciudades más grandes.

Fuentes: Japón: Bureau of Statistics, *Establishment Census*; Corea: National Statistical Office; SME Administration, *Report on the Census on Basic Characteristics of Establishments*; Taiwán: MOEA, *Economic Statistics Indicators*; Singapur: Yearbook of Statistics, Singapore-2001.

<sup>32</sup> Su participación en las ventas aumentó del 30% a inicios de los ochenta a poco más del 50% a través de la terciarización del sector manufacturero.

<sup>33</sup> En Corea, la productividad relativa de las empresas Pyme habría continuado declinando ubicándose en el 40% en 1996.

<sup>34</sup> En Corea, por ejemplo, la tasa de endeudamiento se elevó al 387% en 1996.

calificadas. También facilita la participación de los bancos en proyectos de empresas Pyme y actúa como patrocinador de iniciativas orientadas a mejorar su gestión. Asimismo se ha avanzado en la simplificación del proceso de registro de nuevas firmas.

Japón, por su parte, cuenta desde hace tiempo con medidas para defender los derechos de las Pymes de cara a las grandes empresas, menores tasas impositivas e instituciones financieras especializadas en las Pymes. Pero, recién en la última década, adoptó iniciativas para promover la creación de empresas. A inicios de los noventa se dictó la Ley de Medidas Temporales para Facilitar los Nuevos Negocios que incluye el otorgamiento de garantías de créditos, inversiones de fondos gubernamentales, servicios de consultoría, entre otras medidas para apoyar a las empresas innovadoras. En 1995 se dictó la Ley de Promoción de las Actividades Creativas de las Pymes, que asiste a las nuevas Pymes que invierten en investigación y desarrollo a través de subsidios a la inversión, tratamiento impositivo especial, facilidades para el aseguramiento y créditos.

En Corea, las políticas de industrialización se han dedicado y promovido tradicionalmente a las grandes empresas pero,

ya en la primera mitad de los ochenta, tendieron a adoptarse políticas protectivas de las Pymes. A partir de la segunda mitad de los ochenta, la asistencia de tipo sectorial dio lugar a una mayor preferencia por las iniciativas orientadas a fomentar la actualización tecnológica y el desarrollo de los recursos humanos. La promoción de nuevas firmas constituye un área de creciente atención para el gobierno coreano. Para crear un ambiente e infraestructura favorables a la creación de empresas, en 1997 se promulgó la ley de Medidas Especiales para la Promoción de Nuevos Negocios, creando laboratorios de negocios y sistemas de apoyo. También se facilitó la implementación de mecanismos de remuneración del tipo *stock options*, por los cuales los empleados son retribuidos a través de participaciones accionarias. Paralelamente, se ha impulsado el capital de riesgo y se ha creado un mercado de capitales del tipo NASDAQ, denominado KOSDAQ, para facilitar el lanzamiento y expansión de las nuevas empresas de sectores tecnológicos. Por último, en Singapur se adoptó un conjunto de iniciativas para apoyar a las Pymes y a las nuevas empresas. En 1995 se estableció el *Promising Local Enterprising Program* para proveer asistencia financiera, apoyo a la adquisición de tecnología y otros tipos de soporte para la creación de empresas.

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL PANEL DE EMPRENDEDORES Y DE EMPRESAS<sup>35</sup>

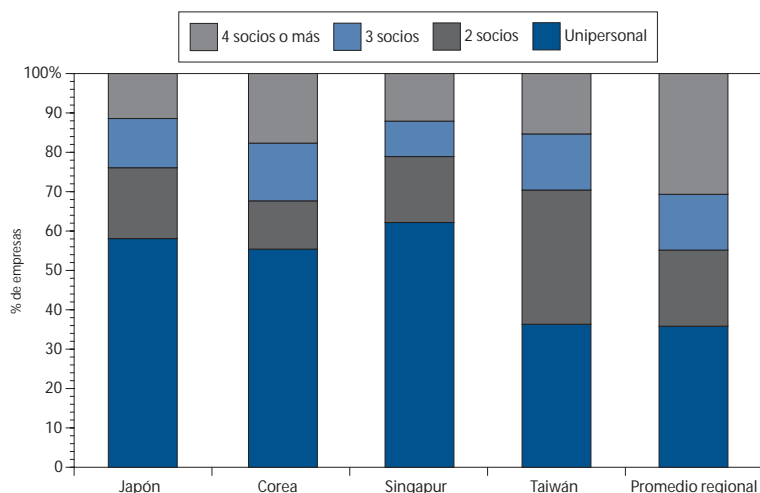
En esta sección se presentan los principales rasgos de los empresarios y empresas estudiadas. A través de su lectura es posible obtener una primera semblanza acerca de la naturaleza de las nuevas firmas y de quienes las fundaron.

### 2.1 Los emprendedores

La mayoría de las empresas son fundadas por equipos emprendedores con capacidades y funciones complementarias.

Dos tercios de los empresarios cuentan con experiencia previa como empleados de firmas Pyme, especialmente de sectores similares o vinculados a la actividad que desarrolla la nueva

**GRÁFICO 4-1: Número de socios cuando se inició la empresa según país**



<sup>35</sup> Las encuestas en los países del Este de Asia fueron realizadas en base a entrevistas personales y mediante el uso del correo en Japón. De las 582 empresas que brindaron respuestas, 272 pertenecen a Japón, 130 a Taiwán y Corea (en ambos casos) y 50 a Singapur. La agregación de la información colectada en cada país fue realizada con el fin de contar con una representación similar de los distintos países en el panel regional replicando para ello las observaciones de cada país a tal efecto. En caso de no haber adoptado este procedimiento, los resultados hubieran representado fundamentalmente los correspondientes a Japón.

empresa. Pero también es numeroso el grupo formado por quienes trabajaron en grandes corporaciones (casi la mitad).

En su mayoría (62,5%) se trata de egresados de carreras universitarias, especialmente de ingeniería y administración de negocios. La presencia femenina no llega al 10%.

En promedio, comenzaron a pensar en la idea de ser empresarios hacia los 32 años de edad y fundaron su primer negocio hacia los 34/35 años.<sup>36</sup> En el momento de la encuesta, cerca de nueve de cada diez tenían más de 35 años, siendo la edad promedio de 45 años.

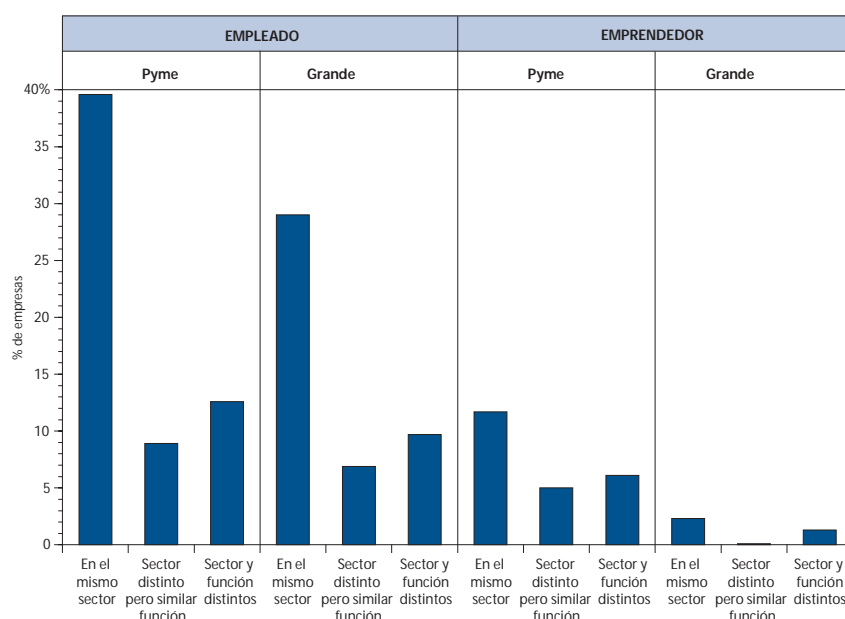
El fundador típico de una nueva empresa proviene de un hogar de clase media o media-baja (siete de cada diez) y su padre era, en general, empleado (29%), empresario (20,5%) o autoempleado (13%).

## 2.2 Las empresas

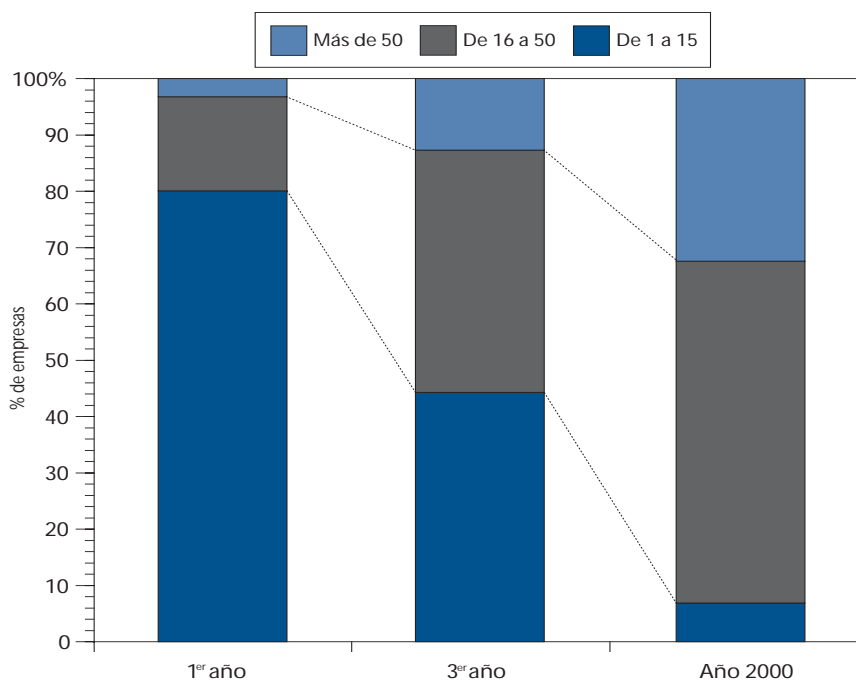
Nueve de cada diez empresas fueron fundadas entre 1990 y 1997, siendo su edad promedio de seis años. Poco más de la mitad pertenecen al sector basado en el conocimiento y el resto a sectores manufactureros convencionales. Tres de cada cuatro están localizadas en áreas metropolitanas. La inversión inicial del primer año en la mayoría de las empresas no supera el medio millón de dólares.

En el 75% de los casos se trata de empresas dinámicas cuyo comportamiento contrasta con el de las demás firmas, de menor expansión. Unas y otras comenzaron con no más de diez empleados. Sin embargo, mientras las dinámicas empleaban entre 15 y 300 trabajadores en el momento de la encuesta, las restantes se mantuvieron estancadas o incluso decrecieron. Las diferencias

**GRÁFICO 4-2: Experiencia previa de los empresarios**



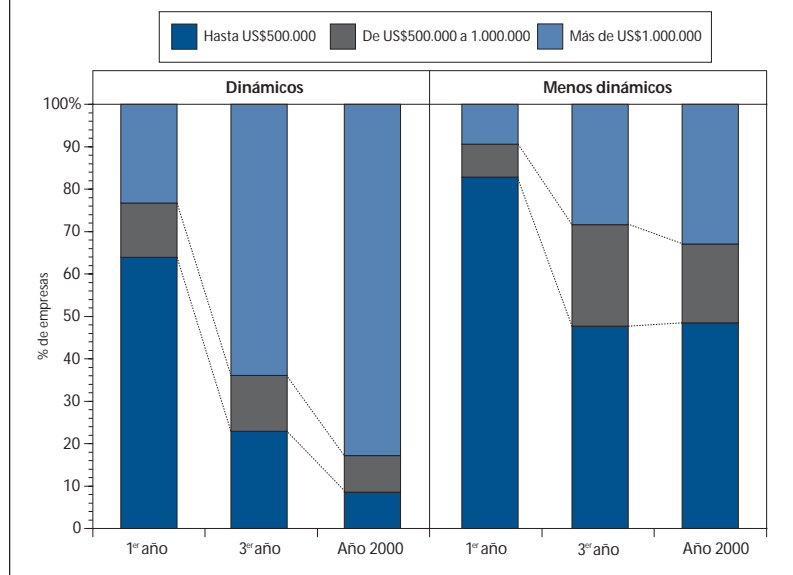
**GRÁFICO 4-3: Evolución del empleo en las empresas según grupo**



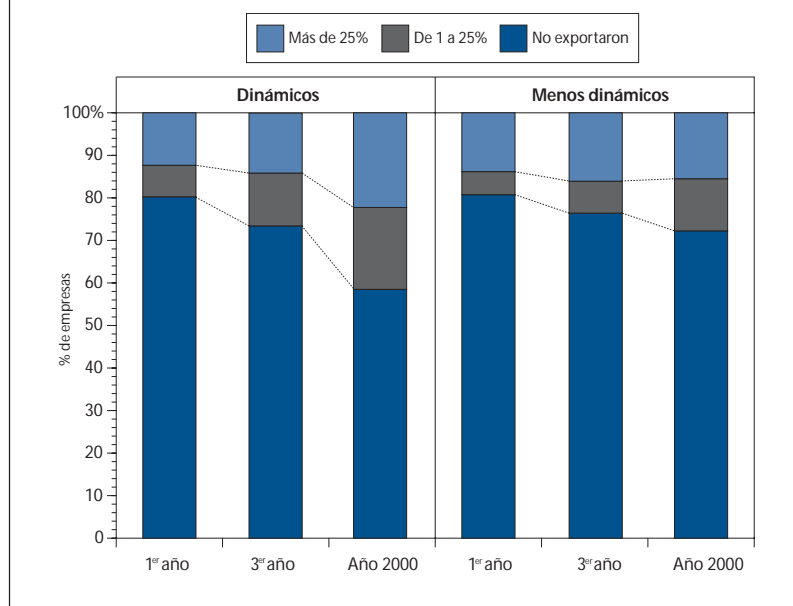
de tamaño entre unas y otras ya se evidenciaban desde el primer año de vida y se acentuaron con el tiempo.

<sup>36</sup> El 80,5% comenzó a interesarse por la carrera empresarial luego de los 26 años y el 88,6% fundó su primera empresa después de dicha edad.

**GRÁFICO 4-4: Evolución de las ventas en las empresas según grupo**



**GRÁFICO 4-5: Evolución de la propensión exportadora de las empresas según grupo**



Una situación similar se observa al comparar las ventas de uno y otro grupo de firmas. En 7 de cada 10 casos, las empresas dinámicas superaron los 2 millones de dólares de facturación anual.

Por último, si bien la mayoría de las empresas nacieron vendiendo solamente en el mercado interno, poco más

de un tercio comercializa parte de su producción en el exterior y el 13% coloca más de la mitad de la misma en mercados internacionales.

### 3. EL PROCESO EMPRENDEDOR

#### 3.1 La etapa de gestación del proyecto empresarial

##### • LA ADQUISICIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y DE LAS COMPETENCIAS PARA SER EMPRESARIO

Los principales motivos son una combinación de propósitos de naturaleza individual y social. La necesidad de desarrollo personal y de contribuir a la sociedad a través de la creación de una empresa son los dos factores más importantes que llevaron a los encuestados a interesarse en la carrera empresarial en todos los países.

Especialmente entre los emprendedores más dinámicos, este tipo de razones no monetarias ocupó un lugar más relevante que el deseo de enriquecerse o de mejorar el ingreso. Sin embargo, existen diferencias entre países. En Taiwán y Singapur, los intereses económicos fueron más importantes que en Japón y Corea. El deseo de ser independiente ocupa un quinto lugar, aunque también con fuertes variaciones entre países. Singapur y Taiwán aparecen en este caso como las dos situaciones extremas, destacándose el primer país por el fuerte deseo de independencia de sus emprendedores (más de dos tercios) y Taiwán por la situación opuesta (algo menos de un tercio).

Otro factor motivacional relevante es la existencia de modelos de empresarios ejemplares que contribuyeron a forjar el deseo de seguir su ejemplo y de convertirse en empresarios. Esta situación se verificó en forma aún más acentuada en las áreas locales con fuerte presencia de Pymes. Los medios de comunicación juegan un papel clave en la diseminación de experiencias positivas que ayudan a crear un clima favorable para la carrera empresarial. Adicionalmente, en Corea y Singapur, los encuestados destacaron la influencia de familiares, amigos y conocidos empresarios que viven en su misma ciudad. Ello es razonable, dado que los casos de emprendedores cuyos padres también fueron empresarios o autoempleados

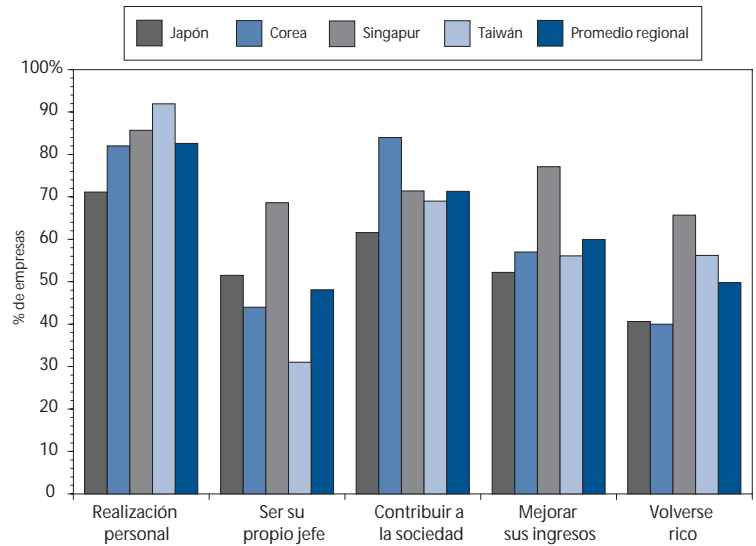
son más numerosos en dichos países que en Taiwán y en Japón. El papel de los medios de comunicación es particularmente activo en Taiwán, país en el cual la mayoría de los empresarios reconocieron su influencia positiva.

La reacción de la familia y del entorno social próximo al enterarse de su intención de ser empresario fue en general favorable. De cada diez empresarios, sólo dos, en promedio, debieron enfrentar una atmósfera negativa. Singapur y Taiwán son los países donde encontraron un clima más favorable. En ambos casos inclusive iniciaron la carrera empresarial más temprano que en Japón y Corea. La explicación de esto parece ser diferente en uno y otro caso. En Singapur, la existencia de un sistema educativo altamente selectivo llevaría a que muchas personas creen empresas aún cuando son menores de 25 años. Taiwán, por su parte, cuenta con la influencia cultural de los inmigrantes de China y con la existencia de una filosofía que defiende ser antes “cabeza de ratón que cola de león”.

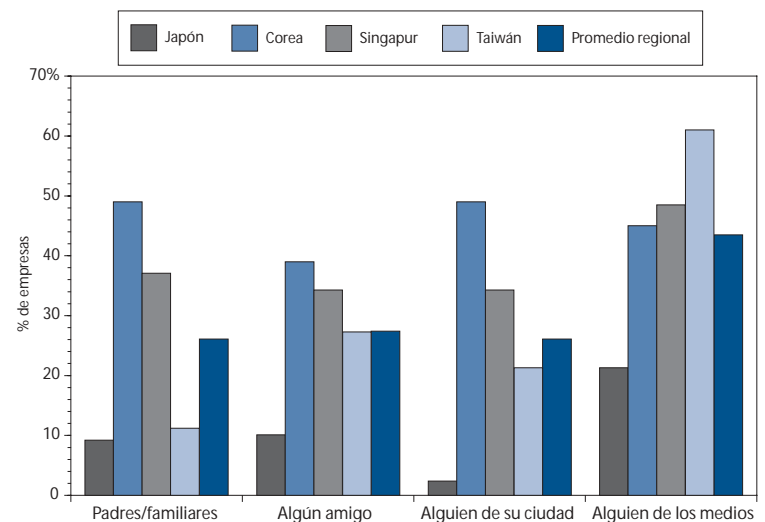
En Corea y Japón, los casos de emprendedores que enfrentaron reacciones negativas fueron más numerosos, aunque sin que ello llegue nunca a ser un cuadro generalizado. En las áreas locales de ambos países, la resistencia fue más frecuente. En Corea, por ejemplo, un segmento importante encontró una actitud negativa de sus padres (38,1%), de sus ex empleadores (38,1%) y de sus profesores (31,8%), mientras que uno de cada cuatro enfrentó la misma situación en Japón.<sup>37</sup> Según información adicional de los entrevistados, su perseverancia consiguió doblegar esa actitud inicial del entorno. De no mediar este esfuerzo, la sociedad hubiera frustrando la aparición de nuevos empresarios y empresas que posteriormente se revelaron como muy dinámicos.

La mayoría de quienes enfrentaron esta resistencia escucharon principalmente argumentos acerca del riesgo asociado a la carrera empresarial. Estos resultados

**GRÁFICO 4-6: Principales motivos para ser empresario según país**



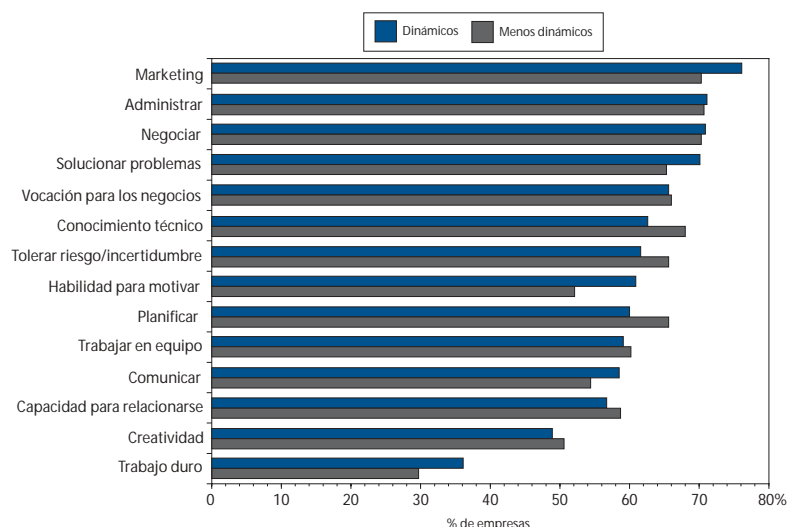
**GRÁFICO 4-7: Incidencia de los modelos de empresarios ejemplares en las motivaciones para ser empresario según país**



indican que existen diferencias culturales aún entre los países del Este de Asia y que dicho contexto es especialmente más favorable en Singapur y Taiwán que en Japón y Corea. La investigación es consistente con un estudio internacional sobre valores culturales que caracteriza a Singapur como una cultura propensa a

<sup>37</sup> La resistencia de ex empleadores también puede encerrar el deseo de retener a trabajadores altamente calificados dentro de la empresa.

**GRÁFICO 4-8: Competencias adquiridas en la experiencia laboral según grupo**



aceptar la incertidumbre, a Japón en el otro extremo y a Taiwán en una posición intermedia (Hofstede, 1980). Asimismo, coincide con resultados de una encuesta reciente según la cual la valoración social de quienes empiezan nuevos negocios en Japón es particularmente baja (Reynolds, 2000).

#### • LOS ÁMBITOS DE FORMACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

La experiencia laboral es la principal fuente de adquisición de las competencias y de la motivación para ser empresarios. En el trabajo aprenden especialmente aquellas habilidades y conocimientos relacionados con el marketing, la negociación, la administración y la resolución de problemas, a la vez que obtienen ideas sobre tecnologías y perciben la posibilidad de comercializarlas.

Pero la predisposición para trabajar duro es adquirida fundamentalmente a través de la familia, ámbito que suele incidir en la formación de aspectos de la personalidad y de las competencias más basadas en cuestiones actitudinales (tolerancia del riesgo, habilidades sociales, creatividad). En Taiwán y Singapur, los valores familiares jugaron también un papel importante en la adquisición de la vocación empresarial, reforzando los argumentos anteriores acerca de la incidencia positiva del contexto cultural en dichos países.

El tipo de ámbito y organización donde se formaron los empresarios presenta algunas diferencias entre países. El trabajo en Pymes fue más mencionado como antecedente laboral en Corea. En Japón, por el contrario, muchos empresarios dinámicos han salido de grandes empresas para formar sus propias firmas, especialmente de sectores similares o relacionados con la nueva actividad, mientras que los menos dinámicos tendieron a formarse en Pymes. El tipo de empresa en la cual trabajaron los empresarios incidió en su aprendizaje y en el desempeño posterior de las empresas de Japón. En ese país, los más dinámicos reconocieron la contribución de la experiencia laboral en forma más significativa que los menos dinámicos, quienes tendieron a destacar más el papel de la familia. En consecuencia, cabe concluir que, en Japón, el tipo de contexto y de firma en los cuales se formaron incide en el proceso de aprendizaje

previo de los empresarios y en el desempeño posterior de su empresa.

Los empresarios más dinámicos tendieron a mostrar una plataforma más rica de aprendizaje en relación con los demás y, en muchos casos, las grandes firmas donde se formaron facilitaron la realización de sus primeros negocios, ya sea porque estuvieron entre sus clientes iniciales o bien porque favorecieron su acceso a redes de contactos. Los empresarios taiwaneses, por su parte, se destacan por haber tenido un número mayor de experiencias laborales previas, frecuentemente en Pymes, que comenzaron desde más temprano. Ello ayuda a entender, al menos parcialmente, por qué consiguen iniciar sus empresas con anterioridad a otros países como Japón y Corea.

Del otro lado, relativamente pocos empresarios reconocieron el papel del sistema educativo en el aprendizaje de las competencias y de la vocación empresarial, a pesar de su enorme potencialidad como motor para la empresarialidad. Esta situación es el resultado del actual status quo del sistema educativo, el cual no ha enfatizado en la promoción de la empresarialidad. Sin embargo, ello no debe inducir a malos entendidos. Sin la adquisición de capacidades básicas a través de la educación formal, seguramente los empresarios no hubieran aprendido de su experiencia laboral. Una trayectoria típica es estudiar en la universidad, ingresar luego a trabajar

en una empresa y adquirir allí las competencias necesarias para ser empresario. Es posible que ello también implique que los empresarios valoran en mayor medida las experiencias más recientes que aquellas desarrolladas hace más tiempo, especialmente en Japón y Corea, donde iniciaron su empresa a una edad más avanzada.

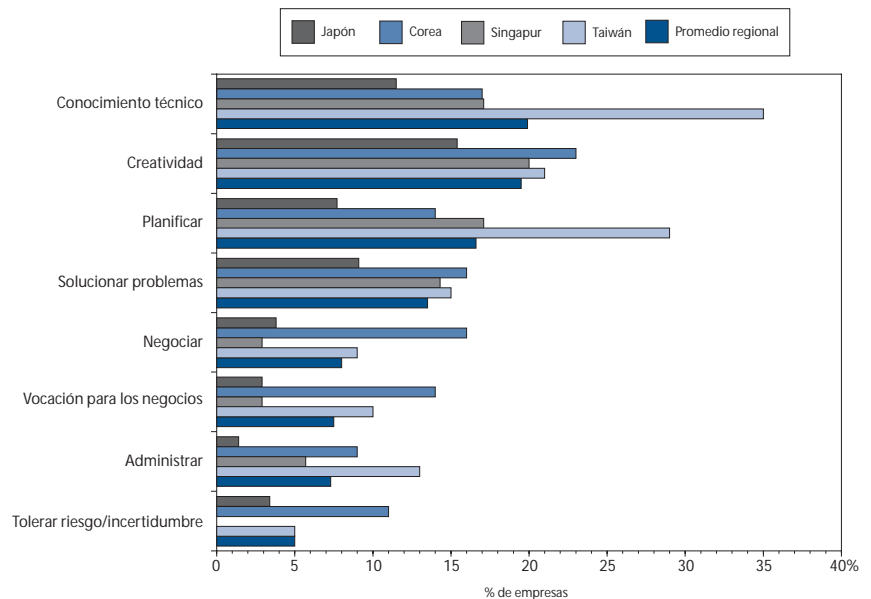
Un resultado interesante es que el papel de la educación media fue más destacado por los empresarios que fundaron las empresas menos dinámicas. Ello puede estar relacionado con el hecho de que los más dinámicos accedieron en mayor medida a la universidad que los primeros. En otros términos, el nivel de instrucción de los empresarios más dinámicos es superior al de los menos dinámicos, lo cual refuerza el argumento de que, más allá de no promover de manera directa la formación de competencias empresariales específicas, un mayor grado de educación tiende a brindar una mejor plataforma para la carrera empresarial. Es posible también que contar con un diploma universitario sea importante para acceder a puestos de trabajo y a empresas en las cuales el proceso de aprendizaje a través de la experiencia sea más provechoso para el posterior desempeño como empresarios.

#### • LAS FUENTES DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

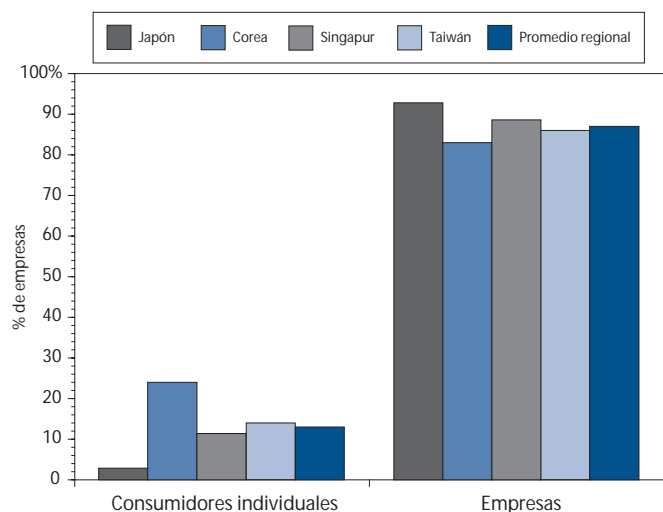
Más del 80% de las nuevas empresas comenzaron vendiéndole a otras compañías. Este resultado indica que, para una firma recién iniciada en los sectores incluidos en el estudio, no es sencillo contar con canales directos de acceso a los consumidores individuales. Pero, como se verá después, también se explica por la importancia que adquiere la terciarización como fuente de oportunidades para la emergencia de nuevos negocios.

Entre los sectores clientes predominan las empresas manufactureras y de servicios sobre las comerciales. En general, las firmas más dinámicas, especialmente las basadas en el conocimiento, acceden a pedidos de grandes clientes en mayor medida que las demás. Dado su nivel tecnológico más elevado y su complejidad organizacional relativa, las grandes firmas generan demandas más importantes para las nuevas empresas de

**GRÁFICO 4-9: Competencias empresariales adquiridas en la universidad por los emprendedores dinámicos según país**



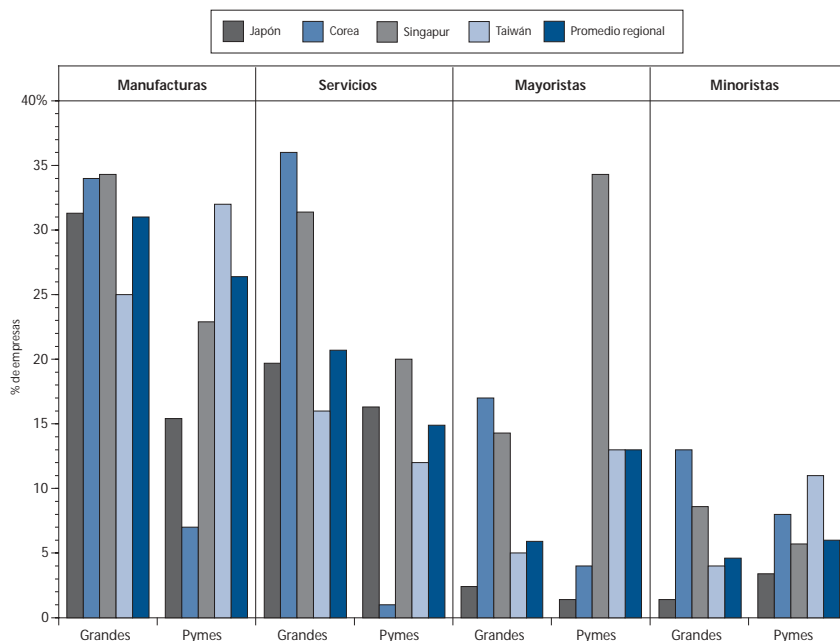
**GRÁFICO 4-10: Perfil de oportunidades captadas por las empresas dinámicas según país**



software y de servicios relacionados con Internet u otras tecnologías de las comunicaciones que los clientes Pyme.

La gran mayoría de las nuevas empresas (ocho de cada diez) basó su proyecto en ofrecer un producto/servicio ya existente en el mercado. El caso más frecuente es el de

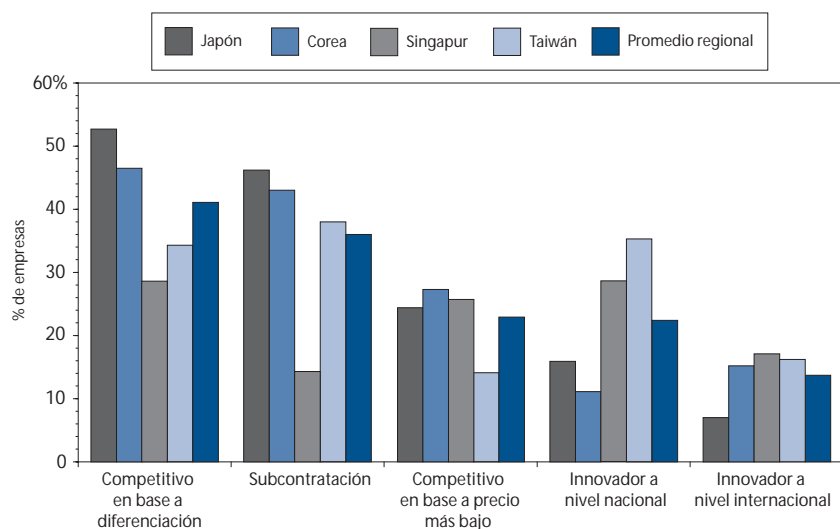
**GRÁFICO 4-11: Sector y tamaño de los clientes iniciales de las empresas dinámicas según país**



que es aún más acentuada en el sector basado en el conocimiento. Poco más de un tercio definió su concepto de negocio como innovador, aunque en su mayoría se trató de innovaciones para el mercado doméstico. Solamente el 15% fue innovador inclusive a nivel internacional.

Desde otra perspectiva, aproximadamente cuatro de cada diez nuevas empresas nacieron aprovechando la oportunidad de desarrollarse como subcontratistas de otra firma. Este espacio de oportunidades es, sin embargo, más importante para las nuevas firmas menos dinámicas, especialmente para las del sector manufacturero convencional, en el cual poco más de la mitad de las empresas comenzó como subcontratista. En otros términos, la terciarización es una fuente de oportunidades importante para las nuevas empresas del Este de Asia y brinda posibilidades para que un núcleo significativo dentro de las mismas consiga desarrollar estrategias de expansión exitosas.

**GRÁFICO 4-12: Estrategia competitiva de las empresas dinámicas para ingresar al mercado según país**



Por último, cabe destacar que la mayoría de los empresarios identificaron oportunidades de negocio en mercados en expansión. Ello ocurrió en el caso de seis de cada diez fundadores de empresas dinámicas, quienes demostraron una mayor capacidad para identificar oportunidades con demanda creciente que los demás.

#### • LA IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las redes personales y las empresas donde trabajaron previamente son las vías más frecuentes a través de las cuales identifican la oportunidad (más del 70%). Las redes

quienes encontraron una oportunidad a través de la diferenciación de los mismos en base a la calidad y el servicio. El núcleo de firmas que siguieron esta estrategia casi duplica el número de aquellas cuyo concepto de negocio se basó en ofrecer un precio más bajo, diferencia

juegan un papel aún mayor en Taiwán.

Los amigos de los empresarios, otros colegas y los conocidos contribuyeron de manera especial en esta fase, junto con los contactos comerciales (proveedores y clientes). En

Singapur, los parientes también se destacaron.

En las empresas más dinámicas, los contactos que ayudaron a identificar la idea de negocio fueron, principalmente, los colegas empresarios, los proveedores y los clientes, destacándose en particular los ejecutivos de grandes empresas o los empresarios Pyme.

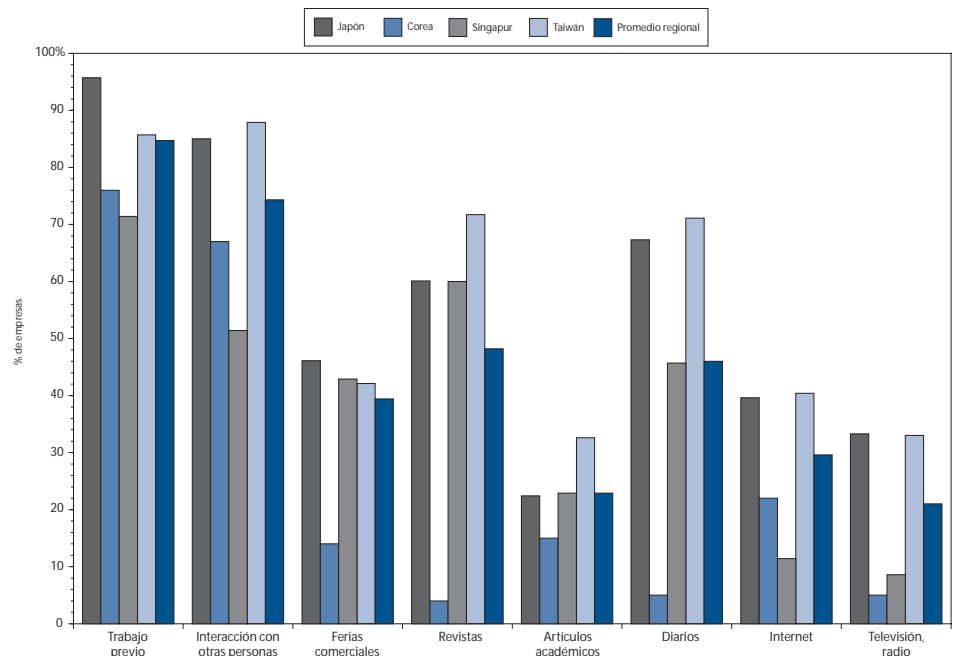
Otro rasgo que distingue a los emprendedores más dinámicos de los demás es que dichos contactos acabaron siendo más estables. En muchos casos se convirtieron en socios de la nueva empresa o en clientes. En resumen, la vida de las empresas dinámicas aparece íntimamente asociada desde muy temprano a la capacidad de sus fundadores de interactuar con otras personas clave y de construir vinculaciones estratégicas.

#### • LA INFORMACIÓN Y LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

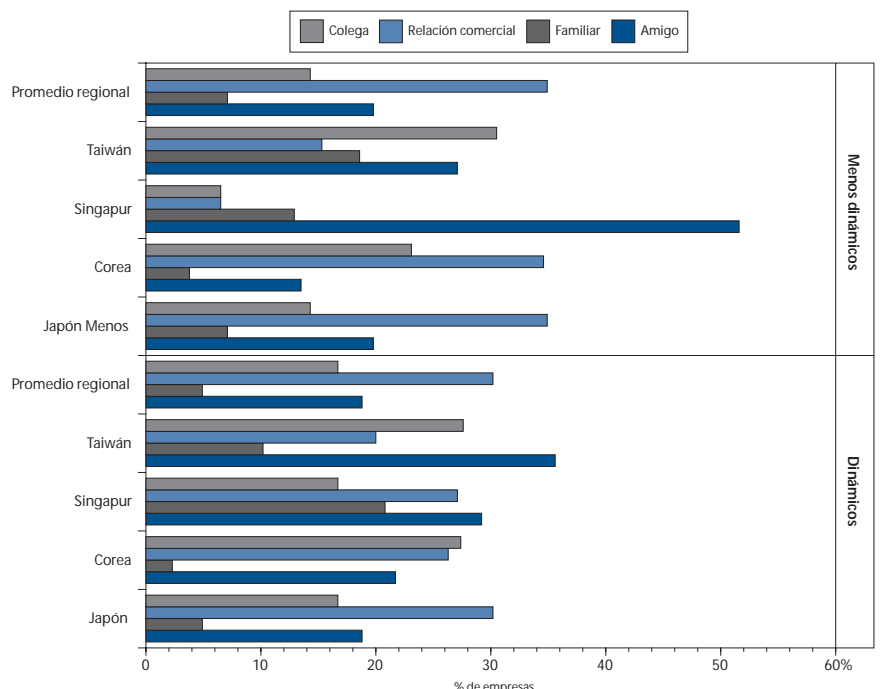
La mayoría de los emprendedores, más allá de su dinamismo, contaba con información técnica y comercial antes de iniciar el negocio. El tamaño de la fábrica y de la inversión para ser competitivo es una información que fue obtenida y considerada por alrededor de un tercio de los empresarios solamente.

Los más dinámicos se destacaron por su mayor propensión a elaborar planes de negocio (seis de cada diez) con relación a los demás (cuatro de cada diez). Debe tenerse presente que, dado que el nivel de educación de los primeros es más elevado, su perfil más profesional seguramente incidió en este comportamiento. De hecho, la

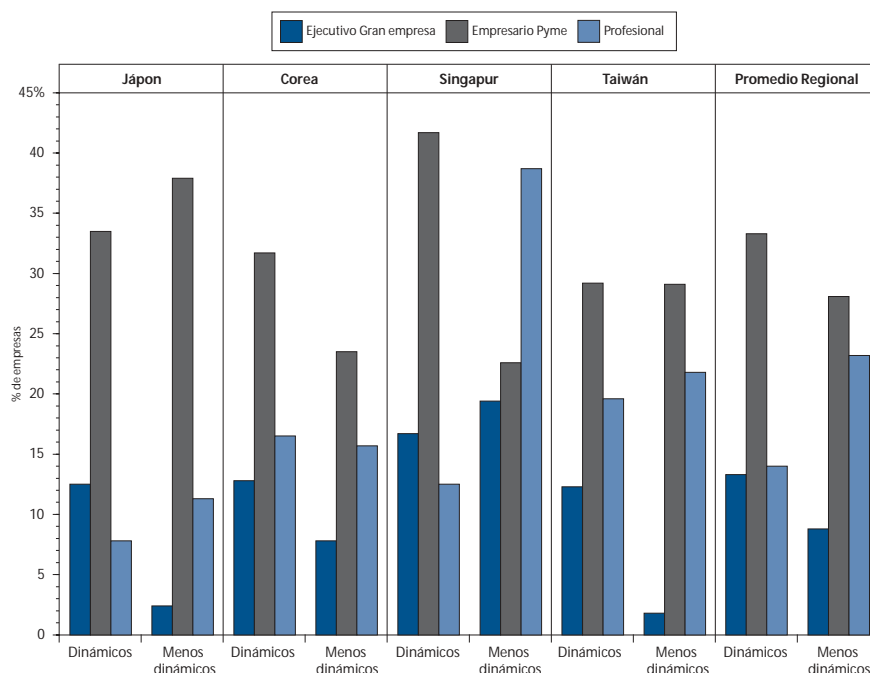
**GRÁFICO 4-13: Fuentes de información utilizadas por los empresarios dinámicos para identificar la oportunidad de negocio según país**



**GRÁFICO 4-14: Principales personas que colaboraron en la identificación del negocio según grupo y país**



**GRÁFICO 4-15: Principales ocupaciones de las tres personas más importantes que contribuyeron a identificar las oportunidades de negocio según grupo y país**



elaboración de planes de negocio es más frecuente entre quienes cursaron estudios universitarios, siendo una práctica especialmente generalizada entre aquellos que fundaron empresas dinámicas y egresaron de posgrados. Se destacaron especialmente aquellos con maestrías o doctorado en ingeniería y otras disciplinas no económicas (casi ocho de cada diez).

Por último, apenas poco más de un tercio estimó el ingreso personal que cabía esperar como resultado de la actividad empresarial y tan sólo uno de cada cuatro comparó dicha estimación con lo que podía ganar como salario en relación de dependencia.

### 3.2 LA ETAPA DE LA PUESTA EN MARCHA

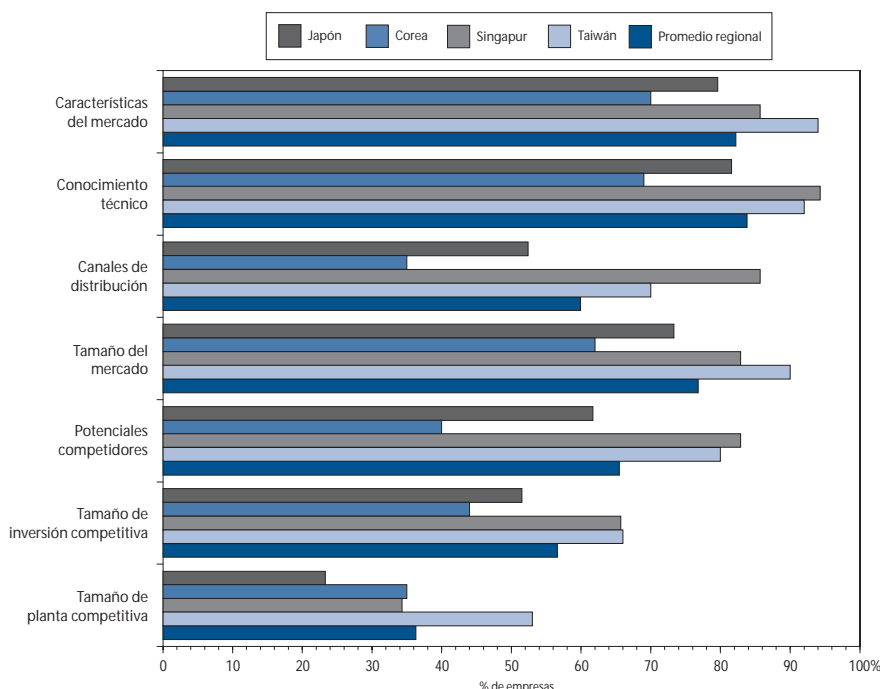
#### • LA DECISIÓN DE COMENZAR

A la hora de tomar la decisión final de comenzar o no su actividad, los empresarios evalúan una combinación de factores económicos y no económicos. La disponibilidad de financiamiento fue considerada entre los principales factores en esta instancia: en casi ocho de cada diez casos fue tomado en cuenta, ya sea en forma positiva (cuatro casos) o negativa (tres casos). Es interesante destacar cuáles fueron los factores más destacados como influencias negativas. Un tercio indicó que el riesgo de quebrar era un factor negativo, mientras que los costos de formalizar la empresa o el nivel de carga impositiva apenas fue señalado en la misma dirección por un cuarto y un quinto del total, respectivamente.

#### • EL PAPEL DE LAS REDES EN EL ACCESO Y LA MOVILIZACIÓN DE LOS RECURSOS NO MONETARIOS

Contar con la información, la tecnología y otros recursos físicos (instalaciones, materiales, etc.) es vital para la

**GRÁFICO 4-16: Tipo de información relevada por los empresarios dinámicos antes de poner en marcha las empresas según país**



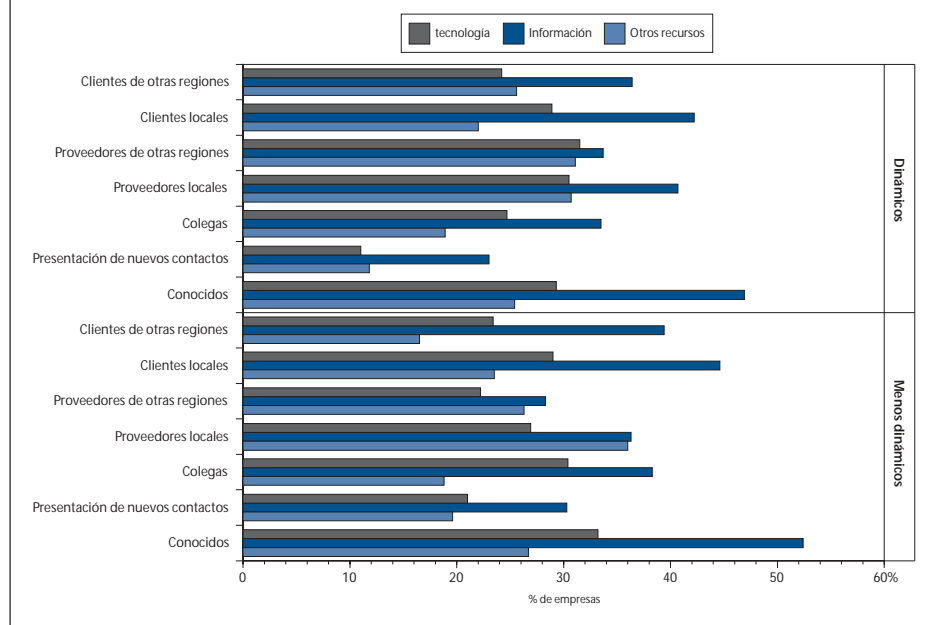
implementación del proyecto. La experiencia laboral y la formación de posgrado contribuyen a acceder a estos recursos (al menos siete de cada diez encuestados). Pero la carrera universitaria recibió una valoración menos generalizada (la mitad de quienes fueron a la universidad). El aporte de la universidad fue más destacado por los empresarios de Taiwán y Singapur, particularmente en lo que se refiere al acceso a la tecnología. Dado el predominio de las nuevas empresas basadas en el conocimiento, los saberes técnicos adquiridos en la universidad contribuyeron positivamente para acceder a la tecnología.

Las redes de los emprendedores juegan un papel clave. Los más dinámicos se destacan por el mayor uso del apoyo de colegas, conocidos y contactos indirectos en relación con los menos dinámicos. En el acceso a los recursos, tal como ocurría con la identificación de la idea del negocio, son los empresarios taiwaneses quienes hacen un uso más extensivo de sus redes. Un aspecto que los distingue es la interacción con sus redes indirectas, es decir, con las personas desconocidas presentadas por miembros de su círculo.

Las redes con proveedores y clientes contribuyen especialmente a acceder a la información y la tecnología. En Singapur en particular, estas redes son aún más importantes que el núcleo social del empresario y en Taiwán los clientes juegan un papel crítico suministrando información relevante. En Japón, los proveedores y clientes localizados en la misma región favorecen el nacimiento de las nuevas firmas.

La utilización de las redes personales — y aún de las institucionales — para acceder a los recursos es más frecuente entre los empresarios de las áreas locales con fuerte presencia de Pymes, revelando la incidencia positiva del entorno social del emprendedor en las aglomeraciones locales de empresas. Los empresarios metropolitanos tienden a apoyarse más en sus relaciones comerciales. Por último, los amigos, los conocidos y los colegas constituyen una fuente de apoyos

**GRÁFICO 4-17: Papel de las redes como facilitadoras de recursos no monetarios según grupo**



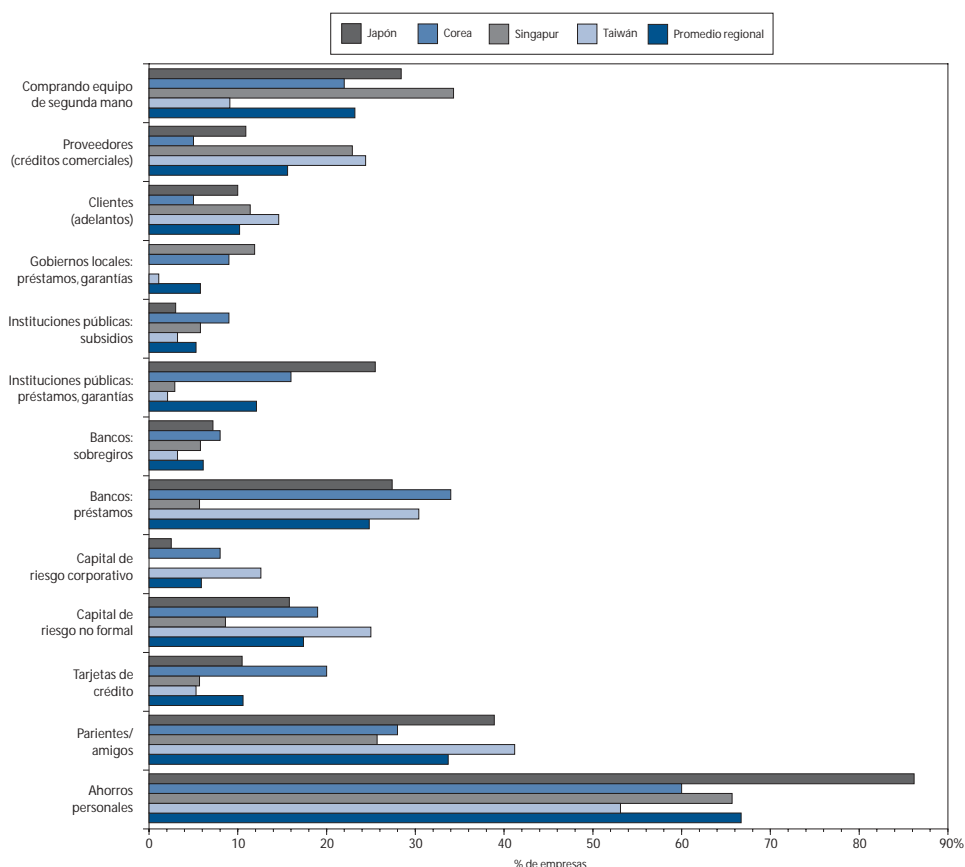
más significativa en el sector basado en el conocimiento, especialmente para acceder a la información y a la tecnología. La velocidad de circulación de la información y del cambio técnico hace que su papel sea aún mayor en dicho sector.

#### • LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Los ahorros personales y, en menor medida, los fondos de parientes y amigos son las fuentes de financiamiento más utilizadas para la puesta en marcha. Los nuevos empresarios enfrentan la necesidad de contar con una confianza del sistema financiero de la cual aún no gozan. Este perfil de fuentes financieras es similar entre las empresas de los sectores de manufactura convencional y basados en el conocimiento. El acceso a los bancos es inclusive menor entre las últimas y ni los fondos de capital de riesgo ni los inversores privados informados son utilizados en forma generalizada para poner en marcha la empresa. Los emprendedores taiwaneses tienden a compensar estas limitaciones mediante el aporte de “capital familiar” que no deben reintegrar. El apoyo de clientes y proveedores también es utilizado, especialmente en Taiwán y Singapur.

Pero, si se examinan más detenidamente las distintas fuentes de financiamiento en forma agrupada, es posible observar que los emprendedores más dinámicos consiguen acceder en mayor proporción que los demás al crédito bancario, a

**GRÁFICO 4-18: Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas dinámicas para la puesta en marcha según país**

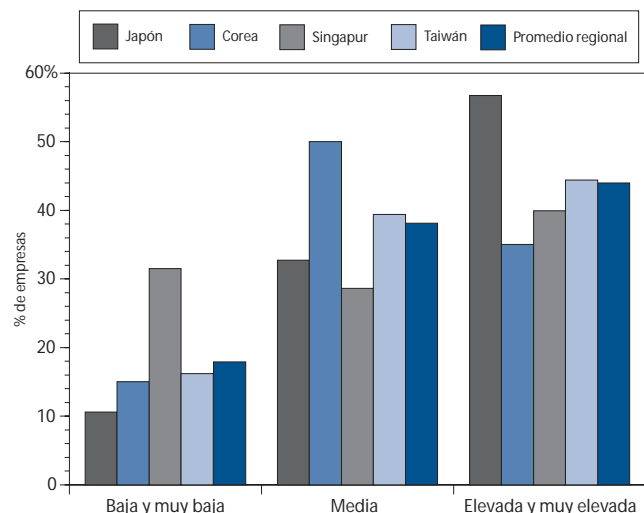


los fondos de capital de riesgo y a los préstamos y garantías de instituciones públicas. Su mejor plataforma financiera puede contribuir a explicar, al menos parcialmente, su desempeño posterior.

#### • EL TIEMPO NECESARIO PARA INICIAR LA EMPRESA

Una vez que identificaron y elaboraron la idea de negocio, los empresarios más dinámicos se demoran menos tiempo en adoptar la decisión final de iniciar la empresa que los menos dinámicos (20 meses frente a 23 en promedio respectivamente). El dato más significativo a tener en cuenta es que existen fuertes diferencias entre países. En un extremo se encuentra Singapur — el país en el cual más rápidamente adoptaron la decisión (nueve meses) y pusieron en marcha la empresa (tres meses) — y en el otro Japón, donde se demoraron

**GRÁFICO 4-19: Intensidad de la competencia que enfrentan las empresas dinámicas en su desarrollo inicial según país**



más de dos años para decidir y casi un año para comenzar. Una posible interpretación de estas diferencias es la distinta aversión al riesgo que caracteriza a la cultura de uno y otro país. Efectivamente, el estudio internacional de valores culturales ubica a Singapur y Japón en polos opuestos de la escala de propensión a evitar riesgos (Hofstede, 1980).

### 3.3 La etapa de desarrollo inicial de la empresa

#### • EL INGRESO AL MERCADO

La intensidad de la competencia que enfrentan al ingresar al mercado fue definida por la mayor parte de los emprendedores como elevada y, en menor medida, como intermedia.

Si bien compiten con firmas de distinto tamaño, los empresarios más dinámicos reconocieron en mayor medida que los demás la presión competitiva de otras firmas grandes.

Sus principales ventajas competitivas se centraron en su capacidad de diferenciarse a través de una mayor calidad y servicio, de sus esfuerzos de investigación y desarrollo y del diseño.

#### • EL FINANCIAMIENTO DURANTE LOS PRIMEROS AÑOS DE VIDA

El uso de las fuentes externas para financiar el capital de trabajo y la expansión de la empresa es más frecuente en esta fase que en la puesta en marcha, especialmente los préstamos de los bancos y de las instituciones públicas nacionales. Las diferencias con respecto de los menos dinámicos se acentúan en estos años, acompañando el distinto desempeño de unas y otras empresas.

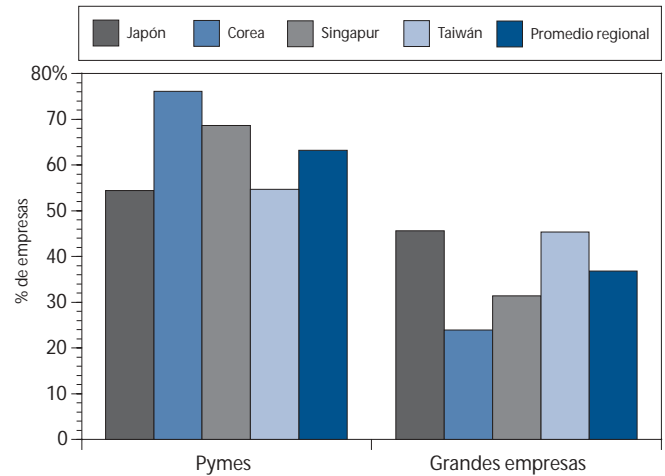
Los préstamos, garantías y subsidios de instituciones públicas nacionales y locales, así como también los fondos de capital de riesgo, son fuentes crecientemente utilizadas en esta fase por los emprendimientos más dinámicos. Su uso de las instituciones públicas, por ejemplo, es el doble en relación al caso de los menos dinámicos. Estas distintas fuentes, particularmente de los préstamos bancarios, son muy generalizadas en Japón. En Taiwán y Singapur, el crédito comercial es el financiamiento que más se expandió. En el primer caso, la utilización de cheques de largo plazo — una forma de crédito que los vendedores conceden a los compradores — constituye un instrumento importante para los emprendedores. Otras vías de financiamiento son las garantías de los proveedores, los clientes y las agencias promovidas por el gobierno.

#### • LOS PROBLEMAS Y DESAFÍOS

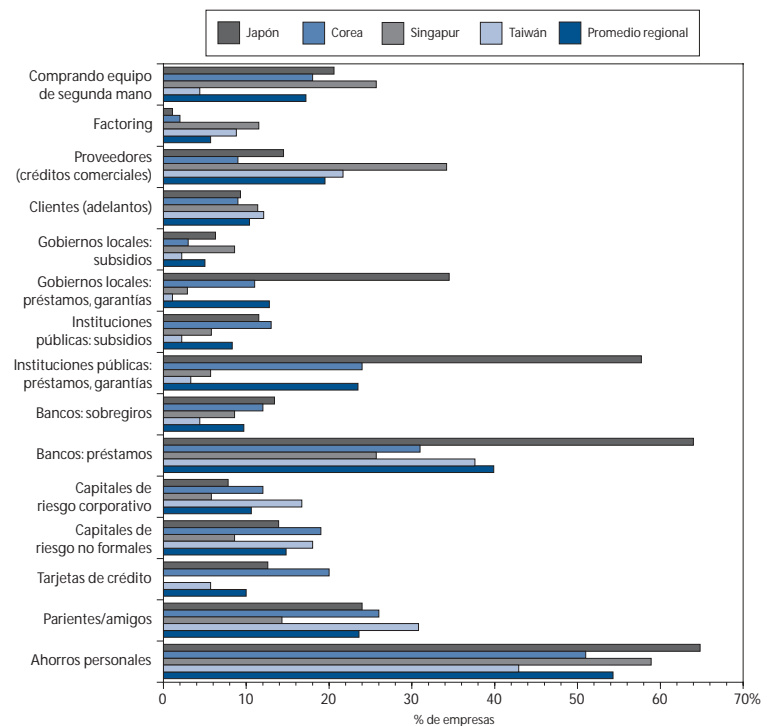
Los principales problemas que enfrentan las nuevas empresas en sus primeros años de vida están relacionados con las áreas de marketing (conseguir clientes, manejar las relaciones con grandes clientes), recursos humanos (contratar trabajadores calificados y gerentes) y finanzas (financiar y administrar el flujo de caja).

En siete de cada diez casos, los empresarios dijeron haberse apoyado en sus redes para resolver los problemas. Es decir, sólo una minoría se basó en estrategias exclusivamente centradas en los recursos internos de la empresa. En Singapur

**GRÁFICO 4-20: Tamaño de los competidores de las empresas dinámicas en su desarrollo inicial según país**

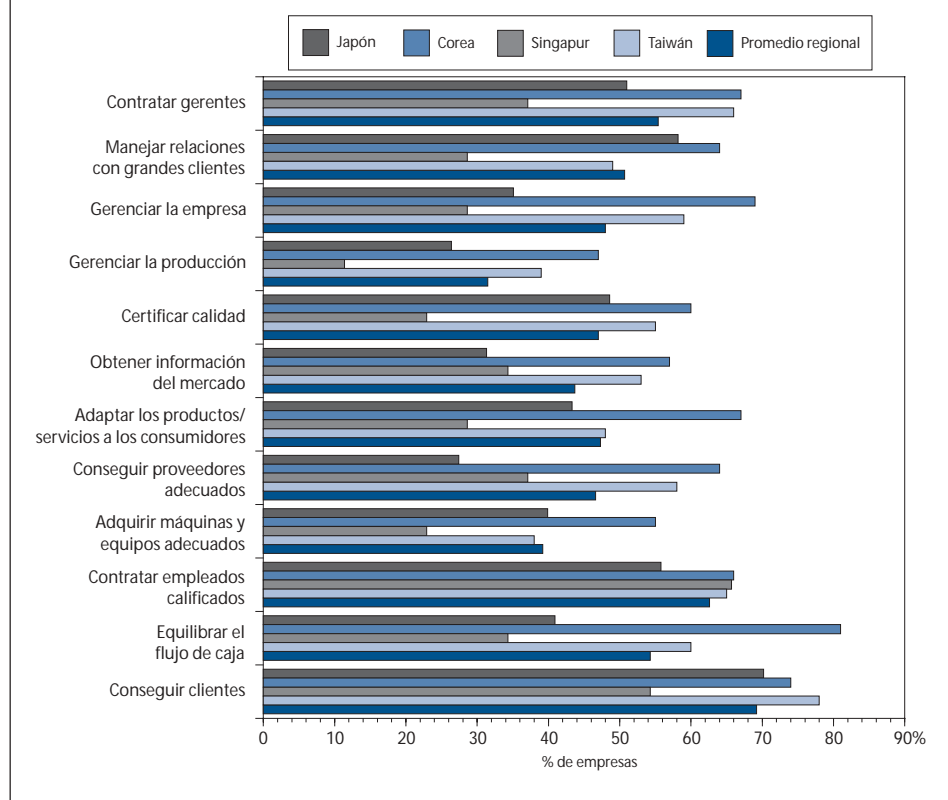


**GRÁFICO 4-21: Fuentes de financiamiento utilizadas por las empresas dinámicas en su desarrollo inicial según país**



y Japón, sin embargo, la contribución de las redes en esta fase fue menos generalizada. Más del 40% se basó exclusivamente en sus propios recursos. Los empresarios taiwaneses, por el contrario, se destacaron también en esta

**GRÁFICO 4-22: Principales problemas de las empresas dinámicas en su desarrollo inicial según país**



instancia por su mayor inclinación hacia el trabajo en red. En nueve de cada diez casos contaron con su apoyo.

En general, los proveedores y clientes son la fuente de apoyo más destacada, seguida en orden de importancia de otros colegas empresarios y, en tercer lugar, de los parientes y amigos. Las universidades, las instituciones públicas de apoyo, los institutos de investigación, las cámaras empresariales y las consultoras sólo son utilizadas por un segmento muy pequeño de los nuevos empresarios. En Japón, por ejemplo, se han instalado en los últimos años numerosas incubadoras públicas, pero no habrían funcionado con efectividad debido a su mala localización, la definición de rentas elevadas y la falta de servicios profesionales estables.

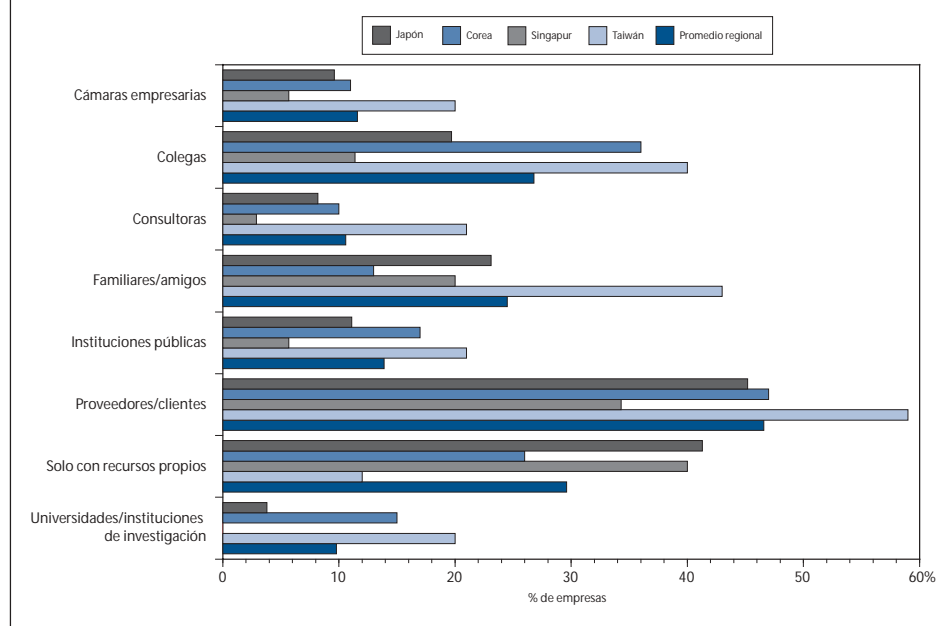
## 4. FACTORES CLAVE QUE CONTRIBUYEN AL PROCESO EMPRENDEDOR

### 4.1 Resultados generales de la investigación

Las redes y la experiencia laboral son los dos factores más importantes en los países del Este de Asia. Las redes son fuentes clave para la identificación de oportunidades de negocio, para procurar recursos y para resolver problemas. Amigos, conocidos y colegas contribuyen en las distintas fases del proceso emprendedor y también son utilizados con frecuencia los contactos indirectos facilitados por los primeros.

Estas redes son especialmente importantes en el sector basado en el conocimiento. La interacción con otros empresarios Pyme y con

**GRÁFICO 4-23: Fuentes de apoyo utilizadas por las empresas dinámicas para resolver los problemas iniciales según país**



ejecutivos de grandes firmas es fundamental para identificar las oportunidades comerciales. También es muy importante la existencia de equipos emprendedores con funciones y competencias complementarias.

Las relaciones comerciales con clientes y proveedores son importantes en el Este de Asia, especialmente para resolver los problemas iniciales. Los principales desafíos son conseguir clientes y manejar las relaciones con grandes clientes. Las empresas deben optimizar los productos demandados y expandir su base comercial. Los vínculos con clientes y proveedores son también importantes para financiar la puesta en marcha y posterior expansión de las firmas asiáticas.

La experiencia laboral es un factor relevante, pues provee la motivación inicial para ser empresario, contribuye a identificar la oportunidad de negocio y también facilita el acceso a los recursos. El trabajo en las firmas en las que trabajaron anteriormente les permite acumular las competencias para ser empresarios, siendo estas experiencias más importantes aún que la educación formal. Los empresarios asiáticos aprenden marketing, negociación, administración, resolución de problemas, capacidades para trabajar duro, habilidades comunicacionales y sociales, entre otras, en las empresas donde trabajan.

Otros factores relevantes son la educación y la cultura. La universidad brinda una plataforma básica de conocimientos que ayudan a resolver problemas y a acceder a la tecnología — especialmente las carreras de ingeniería — así como a desarrollar un aprendizaje más efectivo durante la experiencia de trabajo concreto. Sin embargo, el sistema educativo puede cumplir un papel mucho más efectivo en este campo, pues es poco lo que hace para promover la vocación y las competencias específicas para desempeñarse como empresarios. Por otra parte, la presencia de modelos de empresarios ejemplares positivos y el papel de otros factores motivacionales, tanto de carácter individual como social, ponen en evidencia la relevancia de los factores culturales en el proceso emprendedor.

El financiamiento es clave para hacer viable el proyecto y desarrollar la empresa. El financiamiento para iniciar la empresa proviene en primer lugar de los ahorros personales y del apoyo de la red social del emprendedor. Luego se observa una expansión en fuentes tales como los préstamos bancarios, las instituciones públicas y el capital de riesgo, con diferentes énfasis según el país.

## 4.2 Factores que más distinguen a los emprendimientos dinámicos

Para identificar los aspectos que más distinguen a los emprendimientos con distinto dinamismo se aplicó un paquete estadístico específico.<sup>38</sup> El mismo permitió identificar la importancia de algunos factores estructurales y contextuales.

El principal factor que distingue a unos y otros emprendimientos es el año en que se puso en marcha la empresa. Es mucho más probable encontrar empresas dinámicas entre las que nacieron a inicios de los noventa que entre las que lo hicieron posteriormente.<sup>39</sup> A primera vista, este resultado puede parecer natural, indicando que quienes despliegan estrategias más apropiadas tienden a ser “recompensados” a medida que pasa el tiempo. Pero en los países de América Latina no ocurre lo mismo, es decir, que la situación observada en el Este de Asia no necesariamente se verifica en todo contexto.

En segundo lugar, el sector y el perfil/estrategia del negocio “cuentan”. En efecto, es más frecuente que los emprendimientos dinámicos pertenezcan al sector basado en el conocimiento que al de las manufacturas convencionales. Operar en sectores más expansivos tiende a estar asociado a desempeños también con más éxito. En los primeros años de vida, estas empresas se distinguen por sus esfuerzos en investigación y desarrollo.

Por otro lado, en el sector convencional, ser un exportador activo desde el primer año de vida de la empresa (más del 20% de ventas al exterior) o el haberse iniciado como subcontratista de otra firma aumenta

<sup>38</sup> Para mayores detalles ver anexo metodológico.

<sup>39</sup> Ello no significa que existe una división tajante entre las que nacieron a inicios de la década y las que lo hicieron a mediados y que las firmas de distinto dinamismo son también las que nacieron en uno u otro período. Simplemente indica que existe cierta asociación no determinística ni lineal entre antigüedad y capacidad de expansión revelada. La antigüedad puede también ser interpretada como expresión de la existencia de procesos de aprendizaje y senderos evolutivos de las empresas nuevas que favorecen su desempeño. Adicionalmente, a medida que van creciendo en escala y antigüedad, sus costos de transacción tienden a reducirse reforzando un círculo virtuoso.

significativamente las posibilidades de ser una firma dinámica. Este tipo de negocios les ayuda a establecer una base comercial de arranque y son una fuente importante de aprendizaje empresarial. Un último aspecto que las distingue de las demás es la presencia mucho más significativa de dificultades en la gestión de la producción, seguramente por la necesidad de gobernar un proceso fuertemente expansivo.

En resumen, una vez considerado el factor antigüedad, es posible construir dos perfiles de nuevas empresas dinámicas

en base a los factores que más las distinguen de las restantes. El perfil más frecuente es el de las nuevas firmas del sector basado en el conocimiento, en particular aquellas que basan su competitividad en los esfuerzos de investigación y desarrollo. Alternativamente, existe otro agrupamiento dinámico de empresas del sector de manufacturas convencionales que nace con una orientación exportadora y, en menor medida, explotan oportunidades de negocio ligadas a la terciarización y subcontratación de servicios. Su expansión hace de la gestión productiva un desafío clave durante los primeros años de vida.

# CAPÍTULO 5: Conclusiones e implicaciones para la formulación de políticas

La investigación permitió avanzar en el conocimiento del proceso emprendedor en América Latina y el Este de Asia. Se identificó un conjunto de factores que inciden en ambas regiones, así como también una serie de aspectos específicos de unos y otros países que presentan fuertes contrastes. En este capítulo se presentan las conclusiones del estudio y sus implicaciones para la formulación de estrategias e iniciativas orientadas a promover la emergencia y desarrollo de emprendedores y de emprendimientos dinámicos en América Latina. Estas ideas pretenden brindar insumos y un marco general de referencia para quienes tienen a su cargo el diseño e implementación de estrategias y programas específicos.

## 1. CONCLUSIONES

El estudio permitió identificar una nueva generación de emprendimientos dinámicos en ambas regiones. La mayoría de estas empresas fueron fundadas por equipos emprendedores, figura que se contrapone con la del "héroe individual", al cual tradicionalmente se asocia el fenómeno empresarial. Estos equipos reúnen competencias y recursos complementarios clave para el éxito del proyecto.

Los nuevos emprendimientos de el Este de Asia contribuyen en mayor medida a la movilidad social que los latinoamericanos. En países con estructuras sociales más integradas, la posibilidad de acceder y desarrollar con éxito la carrera empresarial parece ser más generalizada. También es mayor su aporte al crecimiento económico, a la ampliación de la base empresarial y a la modernización de la estructura productiva. Finalmente, el ciclo de maduración del proyecto empresarial, desde que nace la motivación de ser empresario hasta que finalmente se pone en marcha la empresa, es significativamente más prolongado en los países latinoamericanos.

A continuación se presentan las principales conclusiones acerca de los factores que inciden en cada una de las etapas del proceso emprendedor.

### 1.1 Etapa de gestación del proyecto

#### • LA ADQUISICIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y DE LAS COMPETENCIAS PARA SER EMPRESARIO

Las motivaciones de los emprendedores son tanto económicas como no económicas. Ésta es una característica general común a ambas regiones. La necesidad de desarrollo y realización personal así como también el deseo de contribuir a la sociedad son los principales motores para convertirse en empresarios. El factor económico de mayor peso es el deseo de mejorar el ingreso.

En este marco general, se identificaron algunas diferencias entre los emprendedores asiáticos y los latinoamericanos. Entre los primeros es significativamente mayor la influencia de modelos de empresarios ejemplares que despiertan la motivación para emprender. Los medios de comunicación desempeñan un papel fundamental en la difusión de dichos modelos. Además, el deseo de enriquecerse es más importante entre los empresarios asiáticos, expresando quizá su mayor orientación hacia el crecimiento, así como también sus mayores expectativas con relación al contexto económico en el cual operan.

La vocación y las competencias empresariales son adquiridas, en primer lugar, con la experiencia laboral, generalmente en Pymes de sectores similares o comercialmente relacionadas con la actividad de la nueva empresa. El sistema educativo juega un papel más limitado que las empresas, proveyendo por lo general el conocimiento técnico, pero no el más amplio conjunto de capacidades, aptitudes y actitudes necesarias para ser empresario.

#### • LAS FUENTES DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

La mayoría de las nuevas firmas comienzan vendiendo sus productos y servicios a otras empresas manufactureras y de servicios. Las empresas más dinámicas, especialmente en los sectores basados en el conocimiento, son las que más acceden a los pedidos de grandes clientes. Pero las Pymes también constituyen una fuente significativa de demandas para el conjunto de las nuevas firmas.

Un aspecto que distingue claramente a las empresas de una y otra región es su perfil sectorial. Mientras en los países

de el Este de Asia predominan las nuevas firmas basadas en el conocimiento, en los países latinoamericanos se destacan las que producen manufacturas convencionales. Por lo tanto, la contribución de los emprendimientos asiáticos a la renovación de las estructuras económicas de sus países es mayor. La terciarización es un espacio más relevante para los nuevos negocios dinámicos en el Este de Asia que en América Latina. La existencia de una estructura productiva más articulada en Asia parece facilitar el surgimiento de nuevos negocios orientados a atender las demandas de terciarización de las firmas ya existentes. Para los emprendimientos del sector manufacturero convencional esta situación constituye una fuente de negocio especialmente dinámica.

Por último, en ambas regiones, los emprendimientos dinámicos tienden a explotar los mercados con demandas en expansión. Pero los asiáticos han conseguido aprovechar mucho más que los latinoamericanos las oportunidades de negocios existentes en mercados, reflejando muy posiblemente sus capacidades para identificar oportunidades de negocio.

- **LA IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO**

Las redes de contactos personales y el ámbito laboral donde trabajaron anteriormente los emprendedores fueron las principales fuentes a través de las cuales captaron las oportunidades de negocio.

Las redes de contactos de los más dinámicos se diferencian por la mayor presencia de personas del “mundo de los negocios” (relaciones comerciales, empresarios Pyme, ejecutivos de grandes firmas). En América Latina, por lo general, interactúan con un mayor número de contactos que en el Este de Asia. En esta región, las redes tienen mayor estabilidad y diversidad.

Otro aspecto específico de los más dinámicos es la mayor variedad de las fuentes de información que utilizan para captar las oportunidades: visitas a ferias, revistas especializadas y, particularmente en el Este de Asia, los medios de comunicación, que además de difundir modelos de empresarios ejemplares, también facilitaron el acceso a la información comercial.

- **LA INFORMACIÓN Y LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

La mayoría de los emprendedores, más allá de su dinamismo, cuentan con información de mercado para

elaborar el proyecto empresarial. Pero es mucho menos frecuente la disponibilidad de información sobre las escalas de inversión y el tamaño de planta necesarios para ser competitivos. Es posible que el dimensionamiento del proyecto dependa más de la experiencia que van desarrollando una vez que están en el mercado que del resultado de estudios comerciales y de ingeniería disponibles antes de comenzar.

Sin embargo, aún con estas limitaciones de información, la elaboración de planes de negocio tiende a ser una práctica mucho más generalizada entre los emprendedores dinámicos asiáticos que entre los latinoamericanos. Lo que de todas maneras tiende a comprobarse en ambas regiones es que la lógica del proceso decisorio de los emprendedores es diferente a la que plantean algunos enfoques económicos, según los cuales existe una elección racional entre la carrera empresarial y el empleo en relación de dependencia. De hecho, sólo una minoría efectúa estimaciones y comparaciones de los ingresos personales que obtendrán en uno y otro caso.

## 1.2 La etapa de puesta en marcha

- **LA DECISIÓN FINAL DE COMENZAR**

También en este caso incidieron una serie de factores económicos y no económicos. Inclusive entre los fundadores de los emprendimientos más dinámicos se observa una mayor influencia de las variables no monetarias con relación al resto de los emprendedores. Aspectos económicos tales como el tamaño y el crecimiento esperado del mercado o el número y escala de los competidores influyeron en mayor medida en Asia que en América Latina. La disponibilidad de financiamiento fue considerada por los emprendedores latinoamericanos como un factor negativo, o bien omitieron su influencia, posiblemente asumiendo como un dato la falta de acceso al crédito. Entre los asiáticos se planteó la situación opuesta.

- **EL ACCESO Y LA MOVILIZACIÓN DE LOS RECURSOS**

La investigación tomó en cuenta el acceso a recursos no monetarios tales como información, tecnología, materias primas o instalaciones y a recursos financieros. Según los emprendedores, la experiencia laboral previa y la formación universitaria, especialmente la de posgrado, les facilitaron el acceso a la tecnología y a otros recursos no monetarios a la hora de iniciar la empresa.

Por lo general, los fundadores de las empresas más dinámicas utilizaron sus redes de contactos para acceder a los recursos en mayor medida que los demás. En América Latina, además, interactuaron con un mayor número de personas de su red, situación que no se verificó entre los asiáticos. Esta necesidad de recurrir a un número más amplio de contactos por parte de las empresas más dinámicas latinoamericanas también se observó en la identificación de las oportunidades de negocio. El uso de las redes sociales (familiares, amigos, conocidos) es aún más frecuente en los ámbitos locales con fuerte peso de Pymes que en las áreas metropolitanas. En el sector basado en el conocimiento, la contribución de los colegas para acceder a la información y a la tecnología es más importante que en el de manufacturas convencionales.

La principal fuente de financiamiento utilizada por los emprendedores para poner en marcha la empresa son los ahorros personales. Pero, cuando se considera el acceso a los bancos, a los inversores privados informales o a las instituciones públicas, se encuentra que los empresarios asiáticos cuentan con una base de financiamiento más amplia que los de América Latina. Estos últimos dependen en mayor medida de sus proveedores y clientes y de la compra de equipamientos de segunda mano. La situación financiera es aún más compleja en el caso de las firmas basadas en el conocimiento, las cuales no pueden utilizar el crédito comercial ni recurrir a la compra de equipamiento de segunda mano en igual medida que las del sector manufacturero convencional. Como es sabido, financiar actividades de elevado riesgo y con un mayor contenido de investigación y desarrollo es más difícil en los países latinoamericanos debido a que carecen de una base más arraigada de empresas tecnológicas y de fuentes de financiación apropiadas para las mismas.

Las consecuencias de la restricción financiera son más severas en los países latinos. Las empresas manifestaron haber tenido que comenzar con escalas menores o con tecnologías inferiores a las deseables. Por el contrario, una parte importante de los empresarios del Este de Asia que enfrentaron limitaciones financieras acudió a la búsqueda de socios. De allí que sus condiciones de inicio se vieron menos afectadas que en América Latina.

Finalmente, un grupo numeroso de empresarios latinoamericanos se manifestó contrario a utilizar el financiamiento externo para iniciar las actividades de

la empresa. Muchos de ellos indicaron su preferencia por conservar el control de la firma, su desconfianza hacia las instituciones, la falta de adecuación de las ofertas existentes o reclamaron, inclusive, por la ausencia de información. En otros términos, si bien los problemas de financiamiento parecen explicarse por la oferta crediticia, también debe tenerse en consideración la actitud de la demanda, lo cual aumenta la complejidad del problema.

### 1.3 La etapa de desarrollo inicial

#### • EL INGRESO AL MERCADO

Por lo general, las nuevas empresas enfrentan una presión competitiva elevada al ingresar al mercado. Si bien la mayoría de los competidores son otras Pymes, los nuevos emprendimientos de éxito también debieron competir con grandes empresas. Para ello se basan en su capacidad de diferenciarse en función de la calidad y el servicio más que en ofrecer precios menores. Estos factores distintos a los precios, así como también una mayor intensidad de las actividades de investigación y desarrollo, son ventajas competitivas especialmente más destacadas por los empresarios de el Este de Asia.

#### • EL FINANCIAMIENTO EN LOS PRIMEROS AÑOS DE VIDA

En esta fase, los emprendedores dinámicos se ven en la necesidad de ampliar sus fuentes de financiamiento para ir compensando su dependencia de los ahorros personales y de los familiares y amigos. Los empresarios asiáticos consiguen hacerlo en mucha mayor medida que los latinoamericanos, pues cuentan con mayor acceso a las fuentes externas, acentuándose significativamente la situación ya observada de manera incipiente durante la puesta en marcha de la empresa. Los préstamos de la banca privada y la asistencia financiera de las instituciones públicas fueron usados en forma mucho más generalizada por los emprendedores asiáticos que por los latinoamericanos. En esta fase también se aprecia un mayor papel del capital de riesgo corporativo en el Este de Asia, declinando, en ambas regiones, la presencia de los inversores privados informales.

Los empresarios latinoamericanos, por su parte, deben suplantar el crédito del sistema financiero no sólo a través del mayor uso del crédito de proveedores y clientes, sino de otras vías tales como la postergación del pago de impuestos y de servicios públicos.

### • LOS PROBLEMAS Y DESAFÍOS

Durante los primeros tres años de vida, las empresas nuevas enfrentan el desafío de sobrevivir. Además de legitimarse en el mercado, las más dinámicas deben demostrar su capacidad para gestionar el proceso de expansión. Sus principales problemas incluyen la necesidad de ampliar su plataforma de clientes, superar las dificultades que encuentran para contratar mano de obra calificada y equilibrar los desequilibrios de su flujo de caja. Este último problema es particularmente más frecuente entre los emprendimientos latinoamericanos, debido a las condiciones financieras ya comentadas. Es posible que ello ayude a explicar sus mayores dificultades para conseguir equipamiento adecuado y expandir su base de proveedores.

Un desafío distintivo de los emprendimientos más dinámicos es la búsqueda y contratación de gerentes, especialmente en los países del Este de Asia, donde además deben aprender a manejar sus relaciones con los grandes clientes.

Los problemas y desafíos revelan que los costos de transacción son más elevados en los nuevos emprendimientos debido a la falta de trayectoria previa y de reconocimiento en el mercado. En el caso de los más dinámicos se suman las dificultades para dotarse de una organización adecuada. Resolver estos problemas es especialmente complejo en condiciones de restricción financiera.

La mayoría de los empresarios dinámicos superan estos desafíos contando con el apoyo de sus redes. Sólo una minoría manifestó haberlo hecho exclusivamente con sus propias capacidades y recursos. En este período, el papel de los proveedores y clientes iniciales es crucial, mientras que la importancia del núcleo social más próximo al empresario tiende a declinar. A medida que crece, la problemática de la empresa va volviéndose más específica que en las fases anteriores y, en consecuencia, también la importancia de los distintos tipos de redes tiende a evolucionar. La contribución de las universidades, las cámaras, los consultores y otras instituciones del sistema de apoyo a las empresas no fue reconocida por la mayoría de los empresarios.

## 2. IMPLICACIONES DE POLÍTICA Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones del estudio ayudan a revelar las principales áreas de trabajo en las que deberían actuar los responsables de política para promover la empresarialidad

en América Latina. A su vez, las particularidades del proceso emprendedor de cada país, que se discuten en los capítulos 3 y 4 y en los informes de cada país, permiten hacer una reflexión más ajustada de las políticas y programas necesarios para cada nación. En las áreas subnacionales también podría aplicarse una metodología similar a la empleada en este estudio para concebir políticas y programas que den respuesta a sus problemáticas regionales.

Las implicaciones y recomendaciones de políticas que se derivan del estudio y que se presentan a continuación fueron agrupadas en dos grandes categorías. En la primera se incluyen implicaciones y recomendaciones de carácter global referidas a los objetivos, los factores críticos a considerar, el horizonte temporal y la importancia estratégica de las políticas de apoyo a la empresarialidad en América Latina. En la segunda categoría se discuten cuestiones más específicas sobre cómo promover la creación de empresas en América Latina.

### 2.1 Implicaciones y recomendaciones globales

#### a) Es necesario expandir el número de emprendimientos dinámicos y generar condiciones favorables para su crecimiento

El estudio identificó claramente la existencia de una nueva generación de emprendedores y de emprendimientos dinámicos en América Latina que en un contexto de fuerte cambio estructural han logrado fundar y conducir sus empresas. Sin embargo, existen diferencias clave con respecto al Este de Asia que deben ser consideradas por los responsables de política antes de diseñar estrategias y programas de promoción de la empresarialidad.

Los emprendedores latinoamericanos provienen de una base social más estrecha que los asiáticos, perteneciendo a sectores de clase media y media alta y con un elevado nivel de educación. Esto sugiere que la contribución de la empresarialidad a la movilidad social es mayor en los países asiáticos que en América Latina. Por eso hay que tener presente que el acceso a las oportunidades para ser empresario debe ser más equitativo, a efectos de incrementar las fuentes de riqueza económica, la cantidad de emprendedores dinámicos y fortalecer los canales de movilidad social.

Adicionalmente, el número de emprendedores que fundan su primera empresa es menor que en Asia, lo cual implica que la base de nuevos emprendedores está más restringida al campo de quienes ya crearon una empresa con anterioridad. En consecuencia, debe colocarse especial énfasis en la promoción y apoyo de quienes desean fundar su primera empresa.

La investigación ha revelado que los emprendimientos dinámicos latinoamericanos no crecen en forma tan significativa como los asiáticos, especialmente en sus ventas, pero tampoco en su proyección internacional. De aquí se desprende que es necesario generar condiciones de negocios e implementar programas de apoyo que favorezcan el despliegue de sus potencialidades de expansión.

**b) La experiencia laboral y las redes son factores clave a considerar en las políticas de promoción de nuevas empresas dinámicas**

El estudio indica que la experiencia laboral en sectores similares o vinculados, especialmente en Pymes, constituye una fuente fundamental de adquisición de la vocación y de las competencias empresariales, de información relevante, de acceso a la tecnología y de contactos de negocios. Asimismo, la red del empresario juega un papel crítico a lo largo del proceso emprendedor; primero, en la identificación de la oportunidad de negocio, luego en el acceso a la tecnología y finalmente en la gestión de la empresa durante sus primeros años de vida. En consecuencia, las políticas orientadas a promover la creación de nuevos emprendimientos dinámicos deben alentar a los jóvenes a adquirir experiencia laboral relevante y a desarrollar sus redes, debido a que ellas les ayudarán a construir la plataforma para crear su empresa.

Las políticas también deben dirigirse a los potenciales emprendedores que ya cuentan con experiencia laboral y contactos, para ayudarles a acceder a las oportunidades de negocios, al conocimiento y a los recursos que están más allá de su frontera de posibilidades.

**c) La promoción de nuevos emprendimientos dinámicos requiere una estrategia integral, basada en un enfoque centrado en el proceso emprendedor y en un contexto institucional adecuado a nivel local**

Cultivar el espíritu emprendedor y generar un ambiente favorable para los negocios es un proceso complejo y multidimensional. Iniciativas de políticas adoptadas en forma aislada seguramente serán menos efectivas que estrategias basadas en un enfoque más comprehensivo, que contemple los factores críticos que inciden sobre el proceso emprendedor.

Una estrategia integral de apoyo a la empresariedad debe ser implementada con fuertes niveles de coordinación entre los programas que la conforman y entre las diferentes agencias e instituciones que participan en la ejecución. Es de particular importancia trabajar a nivel local, para 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 identificados en este 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 empresariedad.

**d) Una estrategia para promover una empresariedad dinámica debe ser asumida como una inversión social y requiere una visión de largo plazo. Pero esta estrategia puede incluir también ciertas iniciativas de corto plazo con el propósito de acelerar su impacto y generar efectos de demostración**

La promoción de la empresariedad 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 su tiempo. Pero ampliar la base de emprendedores dinámicos en una sociedad es al menos tan importante como contar con carreteras o con puentes. Los empresarios deben ser valorados socialmente como “recursos humanos estratégicos.” De allí que fomentar la emergencia de emprendedores dinámicos debe ser considerado como una inversión social a largo plazo. Por otra parte, algunos programas de promoción de la empresariedad demandarán esfuerzos cuyo impacto solo podrá observarse en el largo plazo. Éste será el caso, en particular, de los programas que inciden sobre la adquisición de la motivación empresarial, uno de los elementos críticos de la etapa de gestación de las nuevas empresas. Otros programas, sin embargo, pueden mostrar resultados en períodos más cortos, como por ejemplo aquellos orientados a apoyar a los emprendedores que

## RECUADRO 5-1: EJEMPLOS DE CÓMO PROMOVER LAS VOCACIONES Y LAS COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

La promoción de la motivación y las competencias emprendedoras exige desmitificar el mundo de las empresas y de los empresarios. Distintos países han realizado avances importantes en esta senda diseñando campañas específicas orientadas a proveer ejemplos claros y positivos de emprendedores, que han contribuido al desarrollo de la sociedad y que demuestran que emprender es una opción atractiva y factible. Estas campañas deben trascender los límites de las páginas especializadas en negocios. Distintos empresarios pueden ser invitados, por ejemplo, a sumar sus esfuerzos en la formación de un comité cuyo propósito consista en diseñar iniciativas en este campo.

Emprendedores dinámicos –provenientes de familias no ricas– pueden ser reclutados para participar en la producción de materiales con sus historias, junto con miembros del sistema educativo en sus distintos niveles y de otras instituciones sociales (por ejemplo clubes sociales y deportivos). En conexión con los sectores representativos del empresariado, las instituciones de formación deben procurar el desarrollo de iniciativas destinadas a vincular los programas de formación emprendedora con las empresas.

ya concibieron su proyecto de empresa o bien que están en los comienzos del mismo.

### 2.2 Implicaciones y recomendaciones específicas

En los párrafos siguientes se presenta una serie de propuestas e ideas para promover la creación de empresas en América Latina. Debe aclararse, sin embargo, que el diseño de programas específicos va más allá del alcance de este estudio y que para ese fin hay que tener en cuenta las particularidades del contexto en el que se desean implementar y las lecciones aprendidas a partir de las iniciativas ya implementadas. Las propuestas que siguen se concentran en cinco temas: el estímulo de la motivación y las competencias empresariales, el desarrollo de redes y equipos de emprendedores, la reducción del período de gestación de nuevas empresas, la eliminación de barreras a la empresarialidad y la configuración de un tejido institucional apropiado.

#### a) Ampliar la base de futuros emprendedores dinámicos

La difusión de modelos de empresarios ejemplares y la introducción de innovaciones en el sistema educativo pueden contribuir a estimular y motivar a los jóvenes de América Latina para iniciar nuevas empresas.

##### i. Difundir modelos de empresarios ejemplares positivos para forjar la vocación emprendedora

En el Este de Asia, los medios masivos de comunicación difunden experiencias exitosas y ejemplos de

emprendedores que promueven la vocación empresarial entre la población. Éste no es el caso en los países de América Latina. Por eso, 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. Los medios de comunicación son instrumentos efectivos para transmitir el complejo conjunto de motivaciones que llevaron a estas personas a emprender, especialmente las menos obvias razones no económicas.

##### ii. Implementar programas para promover la vocación y las competencias emprendedoras a través del sistema educativo y de las instituciones de formación de adultos. Propiciar una mayor conexión entre el mundo académico y el mundo laboral en los programas educativos

Los resultados del estudio muestran que el sistema educativo a nivel secundario, técnico y universitario no fomenta la vocación y las competencias empresariales entre sus estudiantes. Dado que la edad crítica para “incubar” y crear una empresa se sitúa entre los 25 y 35 años, la escuela secundaria puede promover el desarrollo de actitudes y valores favorables para un desempeño emprendedor. Por la misma razón, 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, trabajar en equipo, 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.

#### **b) Desarrollar dos activos clave: redes empresariales y equipos de emprendedores**

Las redes juegan un papel clave desde que el empresario comienza a soñar su proyecto hasta que debe enfrentar los problemas concretos de la gestión de la nueva empresa. La mayoría de las firmas dinámicas están formadas por equipos de empresarios con capacidades y funciones complementarias.

##### **i. Promover el desarrollo de redes emprendedoras**

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 las experiencias y modelos emergentes que fomentan el desarrollo emprendedor, dando especial énfasis a la promoción de las redes de contactos. Las universidades y otras instituciones de formación de adultos 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.

##### **ii. Fomentar ámbitos apropiados para la construcción de equipos emprendedores**

El trabajo en equipo puede ser promovido a través de programas de capacitación que requieren que los emprendedores trabajen en equipo, o mediante concursos para premiar planes de negocios preparados por grupos emprendedores. A través de programas educativos multidisciplinarios se puede 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.

##### **c) Reducir el período de gestación para acelerar el proceso de creación de empresas**

El período necesario para crear una empresa se demora más en América Latina que en los países asiáticos, pues lleva más tiempo identificar oportunidades de negocio. Es muy probable que ello se deba a la existencia de menores vinculaciones entre las empresas de distinto tamaño y al menor desarrollo de las actividades innovadoras y basadas en el conocimiento. Una estrategia efectiva de desarrollo emprendedor debería incluir acciones orientadas a acelerar el período de gestación del proyecto.

##### **i. Expandir las oportunidades de negocio y su difusión**

Para acelerar el período de gestación de nuevas empresas deben realizarse esfuerzos para promover la innovación y para fortalecer los vínculos entre empresarios

### **RECUADRO 5-2: EJEMPLOS DE CÓMO PROMOVER EL ESTABLECIMIENTO DE REDES Y DE EQUIPOS EMPRENDEDORES**

Existen distintas iniciativas posibles para promover el desarrollo de redes de emprendedores y de equipos. Una es la implementación de foros especiales o de clubes de emprendedores que actúen como articuladores con actores clave y que provean a los emprendedores de espacios de encuentro y de intercambio de experiencias entre ellos, con profesionales, con capitalistas de riesgo y con responsables de políticas. Estos espacios pueden también ser de gran utilidad para encontrar socios, construir equipos y hacer contactos estratégicos, captar información relevante sobre negocios, refinar un proyecto, pensar estratégicamente o acceder a recursos, entre otros aspectos. En este sentido, es importante tener presente la importancia de desarrollar programas de formación de articuladores de redes.

### RECUADRO 5-3: EJEMPLOS DE CÓMO EXPANDIR LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS PARA LAS NUEVAS EMPRESAS

A los efectos de ampliar las fuentes de oportunidades de negocios y facilitar el acceso a la información sobre las mismas es posible considerar distintas iniciativas que deben ser evaluadas en cada contexto. Algunas experiencias han demostrado la contribución efectiva de los foros regionales de perfil sectorial en los cuales distintas organizaciones (por ejemplo hospitales, universidades, municipalidades) identifican necesidades no cubiertas adecuadamente por la oferta existente. Asimismo, es necesario diseñar acciones orientadas a construir y canalizar más efectivamente el conocimiento innovador, para que se transforme en proyectos de negocios. Algunos programas, por ejemplo, otorgan financiamiento sobre bases competitivas a gerentes jóvenes, profesionales, investigadores y científicos que presentan ideas innovadoras transformables en negocios. El apoyo tiene como propósito que puedan dedicarse en forma intensiva al desarrollo del proyecto. Otras experiencias promueven y asisten a nuevas empresas desprendidas del seno de grandes firmas que desean concentrarse en el núcleo central de su negocio. Esta vía favorece la creación de nuevos subcontratistas vinculados a una empresa madre. En muchos casos estas firmas son fundadas por ex gerentes de la misma.

consolidados y potenciales emprendedores. También 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. Adicionalmente, aún cuando la terciarización y la subcontratación dependen de las características estructurales de la industria en cada país y de las estrategias de las grandes empresas, constituyen áreas de potenciales negocios para nuevas firmas cuyo desarrollo debe ser explorado.

#### ii. Facilitar el desarrollo del proyecto empresarial

Desarrollar un proyecto empresarial requiere una dedicación intensiva de parte de los emprendedores a los efectos de refinar sus supuestos y definiciones básicas. Obtener información acerca del producto y del mercado y construir vinculaciones con potenciales clientes y proveedores demanda mucho tiempo. Los futuros emprendedores necesitan recursos para desarrollar sus proyectos durante esta fase.

### RECUADRO 5-4: HACIA UN AMBIENTE DE NEGOCIOS MÁS FAVORABLE PARA LAS NUEVAS EMPRESAS DINÁMICAS

Para facilitar la conversión de los proyectos de negocios en empresas reales, pueden considerarse, en cada contexto, distintas iniciativas seguidas por otros países. El financiamiento de la puesta en marcha se facilita mediante: incentivos impositivos a capitalistas de riesgo para que inviertan en nuevas empresas; redes de inversores privados informales que promuevan su vinculación con los potenciales empresarios; reformas en los mercados de capitales para facilitar la salida de los inversores; desarrollo de mercados secundarios de bienes de capital para reducir los problemas de asimetrías de información y los riesgos/costos del fracaso empresarial. Adicionalmente, otras opciones a evaluar incluyen el establecimiento de fuentes alternativas de financiamiento del capital de trabajo apropiadas para las firmas jóvenes, tales como los esquemas de fondos de garantía, diferimientos de impuestos durante los primeros años de vida de la empresa, apoyo financiero indirecto mediante la asistencia al crédito de clientes y de proveedores. Pero el financiamiento debe estar vinculado a un esquema de servicios a las empresas más amplio, que ayude a fortalecer la gestión global de éstas a través de consejerías, asesoramiento, etc., especializados en la problemática específica de las empresas jóvenes dinámicas.

#### **d) Reducir las barreras para la creación y desarrollo de nuevas empresas**

Una vez que los emprendedores latinoamericanos ponen en marcha la empresa y comienzan sus actividades deben sortear obstáculos y desafíos derivados de un entorno poco favorable. Los empresarios señalaron la falta de financiamiento y, en algunos países en particular, la existencia de 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 plantean un conjunto de desafíos de gestión. También enfrentan a las nuevas firmas con costos de transacción elevados en mercados de factores altamente imperfectos (mercados financieros, laborales, de tecnología, de servicios profesionales).

##### **i. Crear una infraestructura adecuada de financiamiento para las nuevas empresas**

La dificultad de obtener financiamiento fue citada por la mayoría de los emprendedores como un factor negativo que los coloca en condiciones desventajosas, forzándolos a empezar con una escala o tecnología inferiores a las deseables. En América Latina, el financiamiento, cuando está disponible, sólo atiende las necesidades de las firmas maduras. Es necesario implementar iniciativas para reorientar el financiamiento hacia las nuevas empresas.

##### **ii. Reducir las trabas y costos burocráticos para iniciar una empresa**

En algunos países de América Latina, los emprendedores consideraron negativamente la influencia de las regulaciones y de los costos para comenzar una nueva actividad. El ambiente de negocios puede ser más propicio para las nuevas firmas si se reducen o simplifican las formalidades y regulaciones para crear y ejercer una nueva actividad, de manera que los costos y tiempos para el emprendedor sean poco significativos.

##### **iii. Implementar 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 (por ejemplo conseguir nuevos clientes, identificar

proveedores confiables y contratar trabajadores y gerentes calificados). En vez de usar ese tipo de apoyo, los emprendedores buscan respuestas a través de sus redes de contactos. 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 capacidad para atender a las firmas en sus etapas tempranas de desarrollo. En algunos países puede que no exista una oferta de tales servicios y por lo tanto sea necesario implementar acciones para desarrollarla.

#### **iv. Adecuar los incentivos existentes para las Pymes a las necesidades específicas de las nuevas empresas**

Un importante número de políticas están diseñadas teniendo como meta a las Pymes maduras. Un ejemplo de incentivos inadecuados mencionado durante las entrevistas con los empresarios se refiere a los programas basados en el otorgamiento de créditos fiscales o en reembolsos de impuestos sobre las ganancias de las empresas. La mayoría de las nuevas empresas no pueden acceder a estos beneficios porque no tienen ganancias en sus primeros años de vida.

#### **e) El contexto institucional**

El análisis del desarrollo emprendedor plantea la necesidad de implementar iniciativas que cuenten con la participación de una amplia gama de instituciones, cuya conformación puede variar de acuerdo con las condiciones específicas de cada país. Las universidades deben ser estimuladas y asistidas para que adopten un papel clave en el campo de la promoción del desarrollo emprendedor, tal como se observa a nivel internacional. En América Latina, donde la mayoría de los estudiantes asisten a universidades públicas, los responsables de políticas deben asegurar su compromiso institucional con una estrategia de este tipo. De lo contrario, el origen social de los nuevos emprendedores estará más restringido a los segmentos medio-altos y altos de la población, los que cuentan con redes sociales más efectivas, con mayor capacidad financiera y con una formación universitaria en instituciones privadas que han tendido a incorporar desde más temprano la promoción de la empresarialidad a sus currículos.

Siguiendo un criterio similar, el tejido institucional de apoyo a la empresarialidad debe ser amplio y no debe limitarse

a las universidades. Esto significa que debe involucrarse a otras instituciones tales como las que trabajan en la formación de adultos, las fundaciones privadas, las cámaras empresariales y otras organizaciones de la sociedad civil que permitan incluir también a la población no universitaria. Finalmente, para que una estrategia de

desarrollo emprendedor tenga lugar, los gobiernos (en sus diferentes niveles) deben jugar un papel catalítico: conceptualizando la estrategia y construyendo la visión, movilizándolo a los actores clave y comprometiendo recursos para promover la emergencia y desarrollo de nuevos emprendedores y de emprendimientos dinámicos.

### RECUADRO 5-5: EL DESAFÍO INSTITUCIONAL PARA UNA ESTRATEGIA DE EMPRESARIALIDAD EFICIENTE

Debido al complejo conjunto de factores que intervienen en una estrategia integral de desarrollo emprendedor, un aspecto crítico es la existencia de un tejido institucional adecuado que reconozca la diversidad de necesidades a atender en cada etapa del proceso. En cada contexto institucional deberá evaluarse la posibilidad de trabajar con el concepto de “cadena institucional de valor”. Ello significa que distintas instituciones pueden desempeñar diferentes funciones –de acuerdo a la especialidad de su campo de actuación– pero atendiendo de manera complementaria y en conjunto a la compleja serie de objetivos y ejes estratégicos establecidos. Los gobiernos nacionales o regionales, por ejemplo, podrían crear fondos concursables y convocar a las distintas regiones a presentar estrategias integrativas de desarrollo de la empresarialidad a nivel local. El papel clave del tejido institucional y el concepto de “cadena de valor institucional” podría ser explícitamente comunicado a los participantes. Adicionalmente, debería considerarse la posibilidad de promover la formación de capacidades profesionales a nivel local para elaborar y presentar los proyectos estratégicos de desarrollo emprendedor.

## Bibliografía

- Alcorta, L. y W. Peres. 1998. Innovation Systems and Technological Specialization in Latin America and the Caribbean, *Research Policy*, 26. pp 857-881
- Audretsch, D. 1995. *Innovation and Industry Evolution*. Cambridge, MA: MIT Press.
- \_\_\_\_\_. 1998. Notas de Clase. Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en PyMES, mimeo.
- Audretsch, D. y R. Thurik. 2001. Linking Entrepreneurship to Growth. Paper prepared for the OECD Directorate for Science, Technology and Industry. Citado en Entrepreneurship, Growth and Policy. Paris: OCDE.
- Baek, N. 1993. Desarrollo e Incentivos para las Pequeñas y Medianas Empresas Coreanas. *Comercio Exterior* 43(6):561-567.
- Banco Mundial. 2001. Indicadores sobre el desarrollo mundial. 2001. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Baumol, R. 1997. *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- 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.
- Binks, M. y P. Vale. 1991. *Entrepreneurship and Economic Development*. London: McGraw Hill.
- Bridge, S., K. O'Neill K. y S. Cromie. 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. London: Macmillan Business.
- Brockhaus, R. 1980. Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal* 23(3): 509-520.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2000. *Equidad, Desarrollo y Ciudadanía. Agenda Social*. Tomo II, Naciones Unidas.
- Cowling, M. 1998. The Entrepreneurial Society. Working Paper N° 56. The Centre for Small & Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry.
- Chen, T. 1993. Las Empresas Pequeñas y Medianas de Taiwán. *Comercio Exterior* 43(6): 567- 572.
- Evans, D. y B. Jovanovic. 1989. An Estimated Model of Entrepreneurial Choice Under Liquidity Constraints. *Journal of Political Economy* 97(41): 808-827.
- Gartner, W. 1988. Who Is An Entrepreneur? Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business* 12: 11-32.
- Geroski, P. 1991. *Market Dynamic and Entry*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gibb, A y J. Ritchie. 1982. Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal* 1: 26-46.
- Gibb, A. y M. Scott. 1985. Strategic Awareness, Personal Commitment and The Process of Strategic Planning. *The Small Business, Journal of Management Studies* 22: 6.

Gilder, J. 1984. *The Spirit of The Enterprise*. Middlesex: Penguin Books Ltd.

Harrison, R. y C. Mason, eds. 1996. *Informal Venture Capital. Evaluating the Impact of Business Introduction Services*. London: Prentice Hall, Woodhead-Faulkner.

Hofstede, G. 1980. *Culture´s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Jennings, D. 1993. *Multiple Perspectives of Entrepreneurship: Text Readings and Cases*. South Western Publishing Co., Cincinnati.

Johanisson, B. 1988. Designing Supportive Contexts for Emerging Enterprises. Working Paper. Växjö University, Växjö, Sweden.

\_\_\_\_\_. 1998. Personal Networks in Emerging Knowledge-Based Firms: Spatial and Functional Patterns. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(4): 297-312

Lall, S. 1999. Science, Technology and Innovation Policies in East Asia. Artículo presentado a la conferencia Strengthening the National Science, Technology and Innovation System, Buenos Aires.

Lloréns, J., R. van der Host e I. Isusi. 1999. Compilación de Estadísticas de Pymes 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). Washington, D.C.: Departamento de Desarrollo Sostenible, Banco Interamericano de Desarrollo.

Kantis, H., P. Angelelli y F. Gatto. 2000. Nuevos Emprendimientos y Emprendedores en Argentina: De Qué Depende su Creación y Supervivencia?. *Las Pequeñas y Medianas Empresas: Entorno, Estrategias y Potencial Transformador*, Memorias de la V Reunión Anual de la Red PyMEs Mercosur, Córdoba.

Katz, J. 1986. *Desarrollo y Crisis de la Capacidad Tecnológica Latinoamericana*. Buenos Aires, BID/CEPAL/CIID/PNUD.

KIET (Korea Institute for Industrial Economics and Trade). 2000. The IT Industry in Korea: A Perspective of The Experience of Rapid Growth. Seoul, Korea: KIET.

Kuriyama, N. 1990. Recent Trends of Industrial Subcontracting in the Japanes Manufacturing Industry. Discussion Paper Nº. DP/24/90. Ginebra: Organización Internacional de Trabajo (OIT).

Lee, C. 1997. The Development of Taiwan´s Economy and Small & Medium Enterprises. First Institute of the Chung-Hua Institution for Economic Research, Taiwán, Mimeo.

Mason, C. 1998. El Financiamiento y las Pequeñas y Medianas Empresas. En *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes Para Un Debate Necesario*, ed. H. Kantis. Universidad Nacional de General Sarmiento.

McClelland, D. 1961. *The Achieving Society*. New York: The Free Press.

McGrath, R., I. Mc Millan y S. Scheimberg. 1992. Elitists, Risk-Takers, and Rugged Individualists? An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 7:115-135.

Motta, J. y S. Roitter. 1999. Nuevas Empresas y Creación de Empleo. Informe de Coyuntura, Nº 71.

Nooteboom, B. 1993. Efectos del Tamaño de la Empresa en los Costos de Transacción. En *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes Para Un Debate Necesario*, ed. H. Kantis. Universidad Nacional de General Sarmiento.

- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos). 1999. *Fostering Entrepreneurship*. Paris: OCDE.
- OCDE. 2001. *Entrepreneurship, Growth and Policy*. Paris: OCDE.
- Peres, W. y G. Stumpo. 2000. Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Latin America and the Caribbean Under the New Economic Model. *World Development* 28(9): 1643-1655.
- Rearte, A. y N. Liseras. 2001. Evolución del Proceso de Gestación Empresarial. 6ta Reunión Anual de la Red PyMES Mercosur, Rafaela (Setiembre).
- Rees, H. y A. Shah. 1986. An Empirical Analysis of Self-employment in the UK. *Journal of Applied Econometrics* 1:95-108.
- Reynolds, P., M. Hay, W. Bygrave, S. Camp y E. Autio. 1999. Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report. Babson College/London Business School.
- \_\_\_\_\_. 2000. Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report. Babson College/London Business School.
- Shapero, A. 1984. The Entrepreneurial Event. En *The environment for entrepreneurship*, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Shumpeter, J. 1961. *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press (reprint of original 1934 edition).
- de Souza, Lucas. ed 2001 *Emprendedorismo. Competencia Essencial para Pequenas y Médias Empresas*. Brasília: ANPROTEL-SEBRAE.
- Storey, D. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Varela, R. 1991. *Innovación Empresarial: Un Nuevo Enfoque de Desarrollo*. Cali, Colombia: ICESI.
- Weeks, J. y D. Seiler. 2001. Women's Entrepreneurship in Latin America: An Exploration of Current Knowledge. Washington, DC. Banco Interamericano de Desarrollo.

# El financiamiento, el capital social y la empresarialidad:

## Algunos hallazgos relevantes del estudio comparativo sobre la empresarialidad en el Este de Asia y América Latina

Akio Hosono

*Research Institute of Economics and Business Administration, Kobe University*

### I. INTRODUCCIÓN

La globalización y las reformas han ido modificando el entorno empresarial en todo el mundo, al igual que lo han hecho con el modelo de comercio e inversión internacionales. Estos fenómenos han producido cambios especialmente en dos regiones con economías emergentes: el Este de Asia y América Latina. Más del 80% de los flujos netos totales de Inversión Extranjera Directa (IED) hacia el mundo en desarrollo en los años noventa se concentró en estas dos regiones. Se trata de las dos regiones en desarrollo más dinámicas del mundo en la actualidad. Mediante este proceso dinámico, los países tanto del Este de Asia como de América Latina fueron conscientes de la importancia de la empresarialidad, los conocimientos, la innovación, las instituciones y el capital social en relación con el entorno empresarial. Cada vez se preocupan más por la puesta en marcha de empresas, especialmente de alta tecnología.

Los países del Este de Asia fueron los primeros que advirtieron de la importancia de estos factores para llegar a ser competitivos en el mercado mundial, y esto ocurrió porque también fueron los primeros que se vieron expuestos a la competencia global y las mejores prácticas en el mercado internacional gracias a su fuerte iniciativa de promover la exportación (Hosono y Saavedra, 1998). Al mismo tiempo fueron conscientes de la importancia de la educación, las instituciones y el capital social para “alcanzar” a los países industrializados tomando de ellos las mejores prácticas y la tecnología avanzada.

Hoy día observamos un fenómeno similar en América Latina: los países y los polos de crecimiento subnacionales con mayor capital social y empresarialidad son cada vez más dinámicos. Están aumentando y diversificando con éxito su producción y exportaciones y están atrayendo IED. Los incrementos en los flujos netos de IED y la expansión de la exportación han dado lugar a un círculo virtuoso de competitividad que se refuerza a sí mismo en estos países

y los polos de crecimiento subnacionales. Por ejemplo, el estado de Paraná en Brasil se está convirtiendo en uno de los centros industriales de producción de automóviles y de piezas de automóviles más importantes del mundo. Otro ejemplo bien conocido es el proyecto de inversión de INTEL en Costa Rica, un exitoso proceso de formación de una agrupación de alta tecnología. Y otro ejemplo más basado en la formación de nuevas empresas dinámicas es el caso chileno, en el que se observa un impresionante aumento de los productos de exportación no tradicionales. Disponemos de muchos otros ejemplos de empresas dinámicas emergentes en la región. Mediante estas experiencias, los países latinoamericanos están adquiriendo conciencia de que las instituciones, el capital social y la empresarialidad son factores clave de crecimiento.

Sin embargo, el desafío siguen siendo las formas de fortalecer el capital social y la empresarialidad, al igual que las instituciones, los cuales parecen ser esenciales en la actualidad para responder proactivamente a las oportunidades que presentan la globalización y las reformas económicas. Estoy totalmente convencido de que un análisis comparativo de las experiencias de las regiones en desarrollo más dinámicas del mundo, es decir, el Este de Asia y América Latina, contribuirá en gran medida a una mejor comprensión de la empresarialidad y su relación con el capital social y las instituciones. También nos permitirá formular mejores estrategias para fortalecer estos procesos e instituciones en bien del desarrollo económico.

El estudio presentado en este libro (denominado en adelante el Estudio) constituye probablemente uno de los primeros intentos serios por comparar las dos regiones en lo referente a estas cuestiones y dio lugar a múltiples implicaciones para la formulación de políticas. Para ayudar a clasificar las implicaciones de los hallazgos, se pueden analizar las diferencias entre las dos regiones distinguiendo al menos cuatro tipos de factores como los contextuales, estructurales, institucionales y

socioculturales. Si los factores relacionados con las instituciones pueden explicar las diferencias interregionales, por ejemplo, la tasa de crecimiento de las nuevas empresas, es posible que una región aprenda de las experiencias de otra. Con el tiempo, puede que se les anime a introducir estas instituciones para facilitar el proceso empresarial o viceversa.

En lo que resta de este artículo me enfocaré en dos aspectos muy relevantes e interesantes para los diseñadores de políticas: el acceso al financiamiento y los factores institucionales/socioculturales. Algunas de las cifras a las que se hace referencia más adelante no aparecen en los capítulos de esta publicación porque se tomaron directamente del conjunto de datos recogidos por el equipo de coordinación del Estudio.

## II. DIFERENCIAS EN EL ACCESO AL FINANCIAMIENTO

Los hallazgos del Estudio en relación con el financiamiento coinciden con lo que muchos autores han destacado como aspectos débiles del entorno latinoamericano para la puesta en marcha de empresas, especialmente de las basadas en la tecnología. Pero enfoquémonos primeramente en la magnitud de las diferencias entre las regiones en este aspecto.

El Estudio reveló que el acceso a las fuentes externas de financiamiento es mucho mayor en el Este de Asia que en América Latina tanto en la etapa de puesta en marcha como en la de desarrollo inicial. En la etapa de puesta en marcha, el papel del capital de riesgo, especialmente de los inversores privados informales, en el Este de Asia es el doble que en América Latina (6% frente al 3% en cuanto al capital de riesgo, 16% frente al 8% en cuanto a los inversores privados informales). Los préstamos bancarios también se utilizan con más frecuencia en la primera región que en esta última (23% frente al 18%). Incluso los préstamos de instituciones públicas, un recurso menos utilizado en comparación con otras fuentes de financiamiento, se utilizan mucho más en el Este de Asia que en América Latina (10% frente al 2%). Además de esta diferencia básica, el Estudio reveló que las empresas más dinámicas utilizan estas fuentes en mucha mayor medida. También, en comparación con sus colegas del Este de Asia, un mayor número de empresarios latinoamericanos mencionaron el acceso limitado o la falta total de acceso al financiamiento externo como un factor significativo.

El Estudio también dejó claro que las fuentes de financiamiento externo en América Latina no satisfacen necesariamente las necesidades de los empresarios de la región. Cuando se les consultó por qué no utilizaban fuentes de financiamiento externo, dos tercios de los empresarios latinoamericanos destacaron que esas fuentes no se adaptaban a sus necesidades debido a las altas tasas de interés, la exigencia de garantías, etc. Sin embargo, la mitad prefería evitarlas porque deseaban mantener el control de sus empresas, no querían adquirir más deudas y no tenían fe en las instituciones, según el Estudio. Por otro lado, en lo que respecta a los empresarios del Este de Asia, menos de uno de cada cinco dijeron que preferían evitar el uso de fuentes de financiamiento o que las consideraban inadecuadas para sus necesidades, según el mismo Estudio.

En la etapa de desarrollo inicial, las grandes diferencias en relación con el acceso al financiamiento entre las dos regiones son todavía más pronunciadas que en la etapa de puesta en marcha. El papel predominante de los ahorros personales se reduce en esta etapa avanzada, cuando aumenta la necesidad de financiamiento externo debido a la mayor escala de la empresa.

De hecho, el número de empresas que utilizan préstamos bancarios e instituciones públicas en la etapa de desarrollo inicial es casi el doble que durante la etapa anterior (de puesta en marcha) en el Este de Asia, mientras que en América Latina sólo se observa un ligero incremento. Esta enorme diferencia en la etapa avanzada refleja que los empresarios del Este de Asia tienen un acceso mucho mejor al financiamiento externo anteriormente mencionado en comparación con sus colegas latinoamericanos. Las dos fuentes de financiamiento más importantes en esta etapa para las empresas dinámicas del Este de Asia son los préstamos de bancos comerciales e instituciones públicas nacionales. El porcentaje de empresas dinámicas de esta región que utilizan estos préstamos (40% para préstamos bancarios y 24% para préstamos de instituciones públicas) es bastante mayor que el caso de las empresas de América Latina (24% y 4% respectivamente).

En cuanto al capital de riesgo corporativo, su papel aumenta en las empresas dinámicas del Este de Asia en esta etapa avanzada, mientras que disminuye en América Latina (11% frente al 1%). Por otro lado, aunque el papel de los inversores

privados informales tiende a reducirse durante la etapa de desarrollo inicial en ambas regiones, sigue siendo relativamente más importante para las empresas dinámicas del Este de Asia que en América Latina (15% frente al 7%).

Los hallazgos del Estudio son coherentes en general con los resultados de la comparación internacional mencionada anteriormente. Por ejemplo, el índice de puesta en marcha de empresas realizado por el Profesor Andrew M. Warner (2000) refleja la disponibilidad de préstamos (con pocas garantías), la disponibilidad de financiamiento mediante capital de riesgo y “la facilidad para activar nuevas empresas”. Como es natural, los países latinoamericanos tienen una clasificación mucho más baja en este índice en comparación con los países del Este de Asia (la mayor puntuación corresponde a los Estados Unidos con 2,02 y la menor a Ecuador con -2,01): Brasil -0,59, Argentina -0,82, México -1,23 y Perú -1,53 en comparación con Singapur 1,31, Taiwán 1,04, Corea 0,19 y Japón -0,21. El estudio también confirmó la conocida escasez de intensificación financiera de América Latina en comparación con el Este de Asia. Merece la pena mencionar algunas de las cifras de muestra sobre la intensificación financiera de los países implicados en el estudio: los activos totales de bancos de depósito (deposit money banks) como porcentaje del PIB suponen un 46,24% en Brasil, un 40,77% en Perú, un 39,98% en Argentina y un 27,97% en México, en comparación con el 248,57% en Taiwán, el 173,08% en Singapur, el 151,76% en Japón y el 102,88% en Corea. En cuanto a la disponibilidad de préstamos (para obtener un préstamo sólo con un buen plan de actividades empresariales y sin garantías), la puntuación de los países de América Latina es por lo general menor que la de los países del Este de Asia: Brasil 3,4; Argentina 2,9; México 2,4 y Perú 2,0 en comparación con Taiwán 4,3; Singapur 4,2; Japón 3,4 y Corea 3,3. Además, en lo que respecta a la disponibilidad de capital de riesgo (“los empresarios con proyectos innovadores pero arriesgados pueden encontrar generalmente capital de riesgo”), la puntuación de los países latinoamericanos es bastante menor que la de los del Este de Asia: Argentina 3,2; Brasil 3,1; México 2,9 y Perú 2,4 en comparación con Corea 5,0; Singapur 4,9; Taiwán 4,8 y Japón 4,0.

Sin embargo, reconocemos que la intensificación financiera de los países latinoamericanos ha mejorado en los años

noventa. Un reciente estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2001: 62) confirmó la influencia positiva de la reforma financiera en la expansión del crédito de 18 países latinoamericanos desde 1985 hasta 1999. El tamaño del sector financiero de la región medido en función de la proporción de créditos privados en comparación con el PIB se ha incrementado desde alrededor del 30% a comienzos de los años noventa hasta aproximadamente el 40% hacia finales de la década. Sin embargo, según las cifras del Banco Mundial para 2002, el sector financiero en América Latina y el Caribe sigue siendo mucho menor que en el Este de Asia y el Pacífico (37,6% en comparación con el 116,2% en 2000).<sup>1</sup> Por tanto, puede decirse que, aunque la reforma financiera ha tenido de hecho un impacto significativo en el desarrollo de los sectores financieros de América Latina, todavía han de abordarse varias cuestiones.

Una importante contribución del Estudio es que puso en evidencia cómo afecta la debilidad del sistema financiero a las empresas en las etapas de puesta en marcha y desarrollo inicial. Esto confirma lo que han argumentado muchos estudiosos del tema: “Los bancos que funcionan bien fomentan la innovación tecnológica mediante la identificación y el financiamiento de los empresarios con más posibilidades de desarrollar nuevos productos con éxito e implementar procesos de producción innovadores” (Banco Mundial, 2002: 75).

Sin embargo, una contribución todavía más importante y original del estudio es el hecho de que clarificó la forma en la que los empresarios latinoamericanos responden al problema del acceso al financiamiento externo. Con frecuencia buscan fuentes de financiamiento alternativas y, si no pueden conseguir suficiente financiamiento como para poner en marcha una empresa, la reducen de tamaño. En realidad, además de los ahorros personales y los préstamos de familiares, un empresario latinoamericano utiliza otras fuentes de financiamiento con más frecuencia que sus colegas del Este de Asia: créditos de proveedores (39% frente al 16%), anticipos de clientes (20% frente al 10%) y aplazamiento del pago de impuestos (11% frente al 3%) en la etapa de puesta en marcha. Aunque los ahorros personales constituyen la principal fuente de financiamiento en la puesta en marcha de la empresa en ambas regiones, son más importantes en América Latina

<sup>1</sup> Aquí, el tamaño del sector financiero se representa mediante “el crédito doméstico facilitado por el sector bancario como un porcentaje del PIB” (Banco Mundial, 2002).

que en el Este de Asia (87% frente al 67%). Además, el Estudio puso en evidencia que, en América Latina, la mayor parte de los empresarios dinámicos que enfrentan problemas con el acceso al financiamiento en la puesta en marcha de la empresa comienzan a una escala inferior a la necesaria para ser competitivos (61% frente al 48% en el Este de Asia). También solicitan la ayuda de clientes/proveedores (59% frente al 42% en el Este de Asia), comienzan con un menor nivel de tecnología (57% frente al 22% en el Este de Asia) y compran equipos de segunda mano (34% frente al 23% en el Este de Asia).

Aunque hay que investigar más para confirmar esta situación, este escenario desfavorable para los empresarios de América Latina en comparación con sus colegas del Este de Asia parece explicar, al menos en parte, por qué el espacio de tiempo entre la motivación inicial y la puesta en marcha es mucho más corto en el Este de Asia que en América Latina: el promedio de tiempo en la primera región es aproximadamente la mitad que en la segunda (2,6 años frente a 4,6 años). Y esta situación desfavorable podría tener una estrecha relación con el hecho de que las nuevas empresas dinámicas del Este de Asia comienzan con unas ventas iniciales más altas y crecen más rápido que las empresas latinoamericanas. Además de las diferencias explicadas anteriormente (p.ej., los aspectos financieros), naturalmente existen otras razones que podrían explicar esta importante diferencia entre las dos regiones. Por ejemplo, la diferencia en la estructura industrial podría ser una de las causas más importantes. Entre estas diferencias se incluyen los distintos tipos de bienes y servicios que producen las nuevas empresas dinámicas en el Este de Asia y América Latina, el hecho de que la subcontratación se utiliza más intensa y ampliamente en el Este de Asia y la mayor proporción de la industria manufacturera en la economía de esta región. De hecho, la presencia de nuevas empresas basadas en los conocimientos es mayor en el Este de Asia.

Sin embargo, por otra parte, hemos de reconocer que son necesarios mayores esfuerzos también en algunos países del Este de Asia para mejorar el entorno empresarial para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en general, y

las empresas dinámicas en particular. Un reciente estudio de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 1998) menciona que existen evidencias de un “centro ausente”, refiriéndose al grupo central de Pymes dinámicas que suelen tener entre 20 y 300 empleados, que crecen a tasas promedio que como poco duplican la tasa de crecimiento económico y que tienen más posibilidades de ser internacionalmente activas. Esto significa que existe una carencia de Pymes de tamaño medio orientadas hacia el crecimiento que realizan una importante contribución al desarrollo. El mismo estudio concluye que, mientras las economías líderes en el Este de Asia (Japón, Corea, Singapur y Taiwán) fueron capaces de hacer que sus sectores Pyme evolucionaran y se desarrollaran a lo largo de periodos de tiempo relativamente largos, otros países de la región tienden a enfrentar una necesidad más urgente de asegurar que poseen sectores Pyme internacionalmente competitivos y viables.<sup>2</sup>

Tal y como destacué al comienzo de este artículo, deberíamos distinguir el tipo de factores que explican las diferencias interregionales en el proceso empresarial. Aunque un factor estructural como la diferencia en la estructura industrial podría ser un importante factor aclaratorio, no se puede transferir la misma estructura de una región a otra. En contraste, si un aspecto de las diferencias interregionales se debe a factores relacionados con las instituciones, todos podríamos aprender de las experiencias de los otros y de las experiencias de instituciones que han facilitado con éxito el proceso empresarial. Por ejemplo, un factor institucional como la disponibilidad de préstamos bancarios adecuados en una región podría introducirse en otra región.

### III. DIFERENCIAS EN LOS FACTORES INSTITUCIONALES Y SOCIOCULTURALES EN EL PROCESO EMPRESARIAL

Cuando comparamos el Este de Asia y América Latina, dos regiones con grandes contrastes en términos de su base sociocultural, esperamos, como es natural, que haya muchos aspectos de las diferencias en sus procesos empresariales que

<sup>2</sup> Según el mismo estudio, entre los países estudiados en Asia, el fenómeno del centro ausente era más acentuado en Indonesia y Filipinas. Las empresas dinámicas relativamente pequeñas (con menos de 100 empleados) suponían sólo aproximadamente el 8% de la producción en Indonesia y el 14% en Filipinas. Esto puede contrastarse con las pequeñas empresas (con menos de 100 empleados) de Japón y Taiwán, que representaban respectivamente un tercio y dos quintos de la producción. El estudio menciona: “La escasa representación de este componente de un motor empresarial significa que se está renunciando a oportunidades de crecimiento”. También afirma: “Probablemente, esto no tuvo mucha importancia para los países líderes mientras se desarrollaban pero, para los países que se están desarrollando ahora en un mundo internacionalmente más competitivo, las Pymes suponen una importante fuente renovadora de ventajas competitivas.” (UNCTAD, 1998: 17)

podrían atribuirse a las diferencias en los factores socioculturales.<sup>3</sup> La “confianza” de Francis Fukuyama constituye uno de los conceptos populares en este área (Fukuyama, 1996). Él afirma que las sociedades con un alto nivel de capital social (la confianza y el espíritu de cooperación entre individuos) favorecen el desarrollo de empresas más grandes porque el costo de coordinar y supervisar a los empleados en las empresas tiende a ser más pequeño que en otras sociedades. Muchos autores examinaron el concepto, incluyendo el anteriormente mencionado estudio del BID (BID, 2001).<sup>4</sup> Basándose en la idea de Francis Fukuyama, Ronald Inglehart ha presentado evidencias recientemente que sugieren que algunas culturas poseen un mayor grado de “confianza” que otras (Edwards, 2001). Los indicadores de “confianza” presentados por Edwards (2001) de los países latinoamericanos seleccionados son bajos en general.

Resulta difícil interpretar cómo los factores culturales, entre otros la “confianza”, afectan al proceso empresarial, pero el Estudio identificó algunas actitudes distintivas importantes entre los empresarios del Este de Asia y los de América Latina. Cuando enfrentan una falta de financiamiento en la puesta en marcha, los primeros parecen buscar más socios que estos últimos (46% frente al 12%). Los empresarios latinoamericanos comenzaron sus empresas con frecuencia a una escala menor de la deseable. Debemos tener cuidado al interpretar esta diferencia tan clara entre ambas regiones, pero estas diferencias en la respuesta a la insuficiencia de capital para la puesta en marcha pueden explicarse, al menos en parte, por la diferencia en el tipo y el nivel de “confianza” hallado en cada región, tal como sugiere la literatura mencionada.

Por otra parte, la dependencia de los empresarios de sus familias es mucho mayor en América Latina que en el Este de Asia. Esta diferencia puede estar relacionada con distintos

factores, especialmente un acceso más limitado al financiamiento en América Latina, además de factores socioculturales como la “confianza”. De hecho, esta diferencia aparece muy a menudo en el proceso empresarial. Por ejemplo, entre las motivaciones para iniciar una empresa, el factor motivador de “seguir la tradición familiar de estar en el negocio” es mucho mayor en América Latina que en el Este de Asia (20% frente al 13% en las empresas dinámicas y 17% frente al 11% en el grupo de control).

En cuanto al lugar donde un empresario adquiere sus competencias empresariales, el contexto familiar desempeña un papel más importante en América Latina que en el Este de Asia. Para las empresas dinámicas, el papel de la familia es mucho más importante en América Latina para adquirir las siguientes competencias: resolución de problemas (29% en América Latina frente al 9% en el Este de Asia), motivación empresarial (36% frente al 13%), competencias sociales (38% frente al 17%), asunción de riesgos/incertidumbre (29% frente al 21%), capacidad de negociación (16% frente al 6%), creatividad (23% frente al 12%) y capacidad para motivar a otros (22% frente al 10%).

En el momento de la puesta en marcha de la empresa, entre los factores económicos que influyen en la decisión de comenzar, el nivel de renta/activos de la familia es más importante en América Latina que en el Este de Asia (50% frente al 31% en las empresas dinámicas). Como se ha mencionado anteriormente, en las empresas dinámicas latinoamericanas, los ahorros personales de los socios fundadores son más importantes en la etapa de puesta en marcha que para sus colegas del Este de Asia (87% frente al 67%).

Esta presencia más importante de las familias en el proceso empresarial de América Latina que en el del Este de Asia

<sup>3</sup> A este respecto, deberíamos ser conscientes del riesgo de realizar una comparación entre regiones sin conocer lo suficiente las diferencias intraregionales, puesto que existen diferencias considerables durante todo el proceso empresarial entre los países de cada región. Por ejemplo, tal y como se afirma en el Capítulo 4 del Estudio, existen diferencias culturales incluso entre los países del Este de Asia y el contexto sociocultural es mucho más favorable en Singapur y Taiwán que en Japón y Corea. La reacción de la familia y el círculo más próximo del empresario cuando éste anuncia su intención de convertirse en empresario fue favorable por lo general en el Este de Asia, pero un número mucho mayor de empresarios de Corea y Japón enfrentó reacciones negativas. Esta tendencia fue más pronunciada en las áreas locales de ambos países. En Corea, por ejemplo, una parte importante de los empresarios se encontró con una actitud negativa de sus padres (38,1%), sus empleadores (38,1%) y sus profesores (31,8%), mientras que uno de cada cuatro japoneses estuvieron en la misma situación. En relación con esto, resulta interesante que un reciente estudio de la *Japan Small and Medium Enterprise Corporation* (JASMEC, 2001) comparaba los factores que dificultan la puesta en marcha de empresas en Japón, Corea, EE.UU., el Reino Unido, Francia y Alemania. El estudio reveló que las reacciones familiares negativas en los dos países del Este de Asia fueron entre dos y cuatro veces más frecuentes que en el resto de países.

<sup>4</sup> Este estudio del BID no halló evidencias para apoyar la hipótesis del capital social que explica la diferencia en “el tamaño de las grandes empresas en países latinoamericanos”. Sin embargo, esto no significa que el concepto de capital social no sea importante. Por el contrario, los resultados del Estudio en esta publicación parecen sugerir el poder aclaratorio del capital social tal y como se describe en el siguiente párrafo, debido en gran parte a la distinta metodología utilizada y el distinto enfoque.

podría atribuirse a distintos factores. Entre ellos se pueden incluir un acceso más restringido a los préstamos bancarios, una carencia general de financiamiento de las instituciones públicas y distintos tipos y niveles más bajos de “confianza” en la sociedad.

Debido a estas diferencias en los aspectos socioculturales, podríamos suponer que la posibilidad de poner en marcha una empresa en América Latina estaría considerablemente limitada para los empresarios potenciales que no posean una fuerte tradición empresarial familiar o unos niveles altos de renta/activos en círculos familiares próximos. Podríamos afirmar sin temor a equivocarnos que la oportunidad de poner en marcha una empresa en América Latina no está distribuida equitativamente entre los empresarios potenciales.

Esto contrasta de forma evidente con la situación en el Este de Asia. Allí, la presencia de empresarios dinámicos de familias de clase media-baja y baja es mucho mayor que en América Latina. De hecho, los empresarios de clase media-baja y baja suponen un 47% en el Este de Asia en comparación con el 30% en América Latina. En esta última región, el 70% provenía de familias de clase alta, media-alta o media. Otra característica distintiva del Este de Asia es la menor presencia de empresarios con padres que fueran empresarios o trabajadores por cuenta propia. Esto significa que la tradición familiar tiene menos importancia en el Este de Asia como un factor determinante en cuanto a la decisión de convertirse en empresario.

Todos estos factores parecen sugerir que la empresarialidad es una vía más poderosa de movilidad social en el Este de Asia que en América Latina. En otras palabras, si los empresarios potenciales de familias de clase baja tuvieran un entorno que proporcionara el mismo apoyo para poner en marcha sus empresas, habría más nuevas empresas en América Latina y, al mismo tiempo, se podría promover una mayor movilidad social a través de ellas.

Este análisis puede relacionarse con otra área donde existe una diferencia entre las dos regiones: la divulgación de modelos de empresarios ejemplares. El estudio ha confirmado la mayor influencia de los modelos de empresarios ejemplares en el Este de Asia, contrastando con su débil presencia en América Latina (a excepción de México). Más de la mitad de los empresarios del Este de

Asia se inspiraron en modelos de empresarios ejemplares en comparación con menos del 10% en América Latina. En el Este de Asia, los medios de comunicación divulgan eficazmente modelos de empresarios ejemplares entre la población. Alrededor de la mitad de los empresarios del Este de Asia se inspiraron en empresarios aparecidos en los medios de comunicación, en comparación con menos del 10% de los empresarios en América Latina. Por otra parte, en América Latina, los empresarios potenciales tienden a aprender de los modelos de empresarios ejemplares a través de canales directos como los padres, amigos y los empresarios que conocen (suelen vivir en la misma ciudad). Estos canales directos no parecen divulgar los modelos de empresarios potenciales entre el público tan ampliamente como lo hacen los medios.

Como se ha mencionado en el Capítulo 2 de este Estudio, la mayor influencia de los modelos de empresarios ejemplares podría explicarse por el mayor compromiso de los medios de comunicación del Este de Asia con el mundo empresarial. Pero también podría ser el resultado del conocido éxito de los hombres de negocios icono en el Este de Asia como contribuyentes al desarrollo social y económico en sociedades menos fragmentadas y economías más articuladas, en comparación con América Latina.

Las características distintivas analizadas anteriormente como los orígenes sociales de los empresarios y el impacto de los modelos de empresarios ejemplares pueden estar relacionadas con el menor nivel de fragmentación/estratificación social y la menor distribución desigual de los ingresos en el Este de Asia. Aunque es necesario un mayor análisis para llegar a una conclusión más definitiva, parece obvio que estos factores contribuyen a crear una mejor plataforma para poner en marcha carreras empresariales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. 2002. *Informe sobre el desarrollo mundial 2002*, Washington, DC: Banco Mundial.
- BID. 2001. *Competitividad: el motor del crecimiento, edición 2001 de Progreso económico y social en América Latina*, Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Edwards, Sebastian. 2001. “¿Salvarán a Latinoamérica las tecnologías de información?” Manuscrito presentado

en el seminario ¿Condiciona la nueva economía el crecimiento y los flujos de capital hacia América Latina? Actas de la Asamblea de Gobernadores, Banco Interamericano de Desarrollo (marzo). Santiago, Chile.

Fukuyama, Francis. 1996. *Trust*, Nueva York, Free Press Paperbacks.

Hosono, Akio y Neantro Saavedra. 1998. *Development Strategies in East Asia and Latin America*, Londres, McMillan.

JASMEC (Japan Small and Medium Enterprise Corporation). 2001. Informe del estudio comparativo sobre la

percepción de la empresarialidad en los principales países y sobre las posibilidades de la empresarialidad en las prefecturas de Japón, Tokio, Chusyokigyo Sogojigyodan (en Japonés).

UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo). 1998. *Handbook on Foreign Direct Investment by Small and Medium-sized Enterprises: Lessons from Asia*, Nueva York y Ginebra, Naciones Unidas.

Warner, Andrew M. 2000. "Economic Creativity", en *The Global Competitiveness Report 2000*, Foro Económico Mundial, Nueva York: Oxford University Press.

# El poder de las redes en la creación de empresas

Bengt Johannisson

*Profesor, Director del Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Växjö University*

## 1. LAS NUEVAS EMPRESAS EN UNA ECONOMÍA DE REDES

La presente investigación es uno de los estudios sobre empresarialidad más importantes realizados en economías emergentes aportando evidencias claras acerca del papel central de las redes empresariales en el proceso de creación de empresas. Junto a Castells (1996) sostuvimos que ésta es la era de las redes, en la sociedad, en la comunidad empresarial (Nohria & Eccles, 1992) y en el proceso de creación de empresas (Johannisson, 2000). Internet ha proporcionado la infraestructura necesaria para la globalización de las redes, ya sea de personas o de empresas. Este nuevo desarrollo ha reforzado lo que ya era evidente para los fundadores y gerentes de pequeñas empresas: las relaciones importan. Los emprendedores, por razones operativas, sociales y de comunicación, cultivan redes personales, no redes digitales.

Si bien la investigación en este campo está dominada por investigadores anglosajones, las redes personales parecen ser aún más importantes en otros contextos culturales. En los países desarrollados, las instituciones proveen apoyo y servicios para la creación y expansión de las nuevas empresas. Cuando esto no sucede, como en muchos países subdesarrollados, las redes personales se vuelven especialmente importantes, reemplazando a los servicios que tradicionalmente prestan las instituciones y constituyendo el capital social colectivo. En consecuencia, los emprendedores deben asignar su capacidad de relacionarse y desarrollar redes para conseguir objetivos personales, empresariales, comunitarios y hasta de carácter nacional e internacional. La construcción de redes sociales obviamente no siempre beneficia a las empresas a nivel individual. Las redes no sólo proveen o facilitan el acceso de los empresarios individuales a los recursos, sino que también imponen límites a su conducta. En algunas culturas, la principal función de las redes es distribuir la riqueza que crean los emprendedores (Trulsson, 1999).

La necesidad y el uso de las redes también pueden ser diferentes dentro de los países. En las áreas metropolitanas, los beneficios de las economías de aglomeración pueden

ser logrados con un menor desarrollo de las redes. La mera demanda de ciertos servicios puede ser suficiente para estimular la localización de empresas especializadas. En contraste, en las áreas periféricas, la cooperación entre firmas es clave para lograr el ambiente necesario para que surjan nuevas iniciativas emprendedoras. Esto sugiere que las firmas locales, al actuar en forma colectiva, crean las condiciones para que surjan nuevas iniciativas individuales. Este modelo de desarrollo, el de la creación de un contexto organizativo favorable para la empresarialidad, también puede ser aplicado a nivel nacional.

En este estudio, las redes empresariales son importantes tanto en ambientes metropolitanos como en las áreas locales. Esto pone de manifiesto la importancia de las redes personales para la carrera empresarial. Las redes personales surgen tanto en las esferas económicas como sociales de la actividad humana. La relación entre negocios y sociedad también se refleja en el perfil de motivaciones de los emprendedores de ambas regiones. La preocupación por contribuir a la sociedad es la segunda motivación más importante en el Este de Asia y la tercera más importante entre los emprendedores dinámicos de América Latina.

El resto de este breve comentario está organizado de la siguiente manera. En la próxima sección se presentan conclusiones generales sobre las redes empresariales. En la tercera sección se proveen algunas sugerencias sobre cómo las redes de firmas individuales pueden ser organizadas para formar las bases generadoras del desarrollo económico. En la sección final se exponen las contribuciones de este estudio para una mejor comprensión del fenómeno de la empresarialidad.

## 2. Estrategias de redes en contextos locales e industriales

Las conclusiones del estudio sugieren que las redes personales - no las relaciones con instituciones- y la experiencia laboral - no la educación formal- son las principales fuentes de oportunidades de negocio. Las instituciones tienden a brindar servicios y respuestas

estandarizadas, mientras que las oportunidades empresariales deben reflejar situaciones únicas. Sin embargo, esta poca importancia de las instituciones de apoyo en la asistencia al proceso de generación de oportunidades de negocio de las empresas pequeñas no deja de ser algo embarazoso. Por otra parte, la educación y las teorías formales sistematizan y generalizan, reduciendo el interés en eventos únicos y oportunidades. La reflexión basada en la práctica, por el contrario, revela detalles que pueden ser transformados en oportunidades de negocio rentables. Las conclusiones del estudio también indican que, una vez que las oportunidades de negocio son identificadas, la experiencia laboral es la principal fuente de competencias laborales. La única excepción a este hallazgo es que en el Este de Asia la capacidad de trabajar duramente está asociada a las normas y costumbres familiares.

El desarrollo de redes y la experiencia laboral están interrelacionados. Es en el ámbito de los negocios donde emergen y maduran las relaciones de confianza que demanda la puesta en marcha de una empresa viable. El hecho de que en la mayoría de las economías -incluyendo las investigadas en este estudio- los individuos suelen iniciar sus empresas a partir de los 30 años de edad se debe a que construir las relaciones personales relevantes para la carrera empresarial toma alrededor de una década de práctica después del periodo de educación formal. Aprendizaje y socialización son dos caras de una misma moneda en el proceso de creación de una empresa.

En otro trabajo sugerí que los nuevos emprendimientos emergen a partir de las relaciones personales (Johannisson, 2000). Cuando el desarrollo de redes está más difundido en la cultura, es más común que el lanzamiento de un negocio incluya otros socios. El hecho que en el Este de Asia sea más frecuente que en América Latina la presencia de equipos emprendedores con al menos cuatro miembros refleja las diferencias culturales que existen entre estas regiones. Esta utilización de un activo cultural como las redes personales para superar las dificultades asociadas al inicio de la carrera empresarial es obviamente usada en el Este de Asia para lograr movilidad social. En coherencia con lo anterior, los emprendedores asiáticos han internalizado, a través de la constitución de equipos, los medios necesarios para generar las oportunidades y para movilizar recursos. En consecuencia no deben apoyarse en tantos contactos externos como en América Latina.

Las conclusiones confirman la imagen general de que el contexto local es importante en el proceso emprendedor. Existen pequeñas diferencias en el papel de las redes entre ambas regiones y entre empresas más y menos dinámicas, por ejemplo en lo que se refiere a la localización de las personas que contribuyen a identificar oportunidades de negocio. La mayor importancia de los contactos extra-locales para las empresas más dinámicas del Este de Asia pueden deberse a que en los países más densamente poblados es más fácil hacer contactos. Por supuesto, las variaciones en el grado de involucramiento en los negocios internacionales es un factor que también debe considerarse.

Hemos dicho que las relaciones personales, junto con la experiencia laboral, son las fuentes más importantes de nuevas oportunidades. En este contexto es interesante señalar que Internet, aunque todavía no es demasiado importante, tiene el doble de relevancia en el Este de Asia respecto de América Latina. Pero todos estos elementos en conjunto muestran que igualmente la interacción cara a cara es crucial en el proceso de creación de empresas. Por último, es asombroso cómo los artículos académicos fueron utilizados por los emprendedores, probablemente debido a la gran proporción de emprendedores de ambas regiones que tienen un nivel universitario de formación.

Se argumenta que los emprendedores, especialmente en los periodos formativos de la carrera empresarial, construyen redes que combinan cuestiones instrumentales y existenciales (Johannisson, 1995; Aldrich, 1999). Cuando este estudio distingue entre redes 'personales', 'industriales' e 'institucionales', esto no implica que las relaciones 'industriales' e 'institucionales' no incluyan también relaciones sociales entre el emprendedor y los clientes, proveedores e instituciones. Teniendo esto en cuenta, una conclusión interesante es que las redes industriales locales y extra locales son igualmente importantes como proveedoras de recursos no financieros en ambas regiones durante la fase de puesta en marcha. Tampoco hay diferencias en este aspecto entre empresas más y menos dinámicas. Sus relaciones con instituciones son poco frecuentes en ambas regiones. Sin embargo, debe destacarse que las universidades son tan importantes como las cámaras de comercio, especialmente para las empresas menos dinámicas de América Latina. Esto sugiere que las universidades tienen

un papel especial para disminuir las restricciones del ambiente institucional.

El uso de las redes personales como sustitutas de capital financiero es muy importante en ambas regiones, especialmente en América Latina, representando una estrategia general de acceso a los recursos entre las firmas nuevas y jóvenes (Winborg, 2000). Cuando el financiamiento no puede ser sustituido por el apoyo directo de los contactos personales, los amigos y parientes, de nuevo aparecen como proveedores de capital. Es importante destacar que ésta es una estrategia general no solamente adoptada en forma defensiva por las empresas menos dinámicas, sino también por la mayor parte de las empresas asiáticas, en donde una proporción importante de las firmas reciben apoyo financiero de instituciones públicas.

Es razonable asumir que las empresas basadas en el conocimiento utilizan más las relaciones que las de otros sectores. Este supuesto general es confirmado usando datos de Suecia, aunque en ese caso las diferencias entre empresas basadas en conocimiento y convencionales en términos de conducta relacional van disminuyendo a lo largo del tiempo (Johannisson, 1998). El desarrollo de las redes de los emprendedores jóvenes parece más dependiente de su nivel de educación que de la línea de negocio de las empresas. Por último, los datos de América Latina muestran que el papel de las redes institucionales como proveedoras de información y tecnología es mucho más importante para las empresas basadas en el conocimiento que para las otras empresas.

### 3. Establecimiento de redes y desarrollo auto organizado de negocios

Las conclusiones generales de este estudio sobre el proceso de establecimiento de redes en dos importantes regiones – América Latina y el Este de Asia – confirman el papel genérico de los nuevos emprendedores como organizadores de recursos bajo nuevos patrones según la oportunidad de negocio. Las redes son importantes en ambas regiones, en todos los países, en todas las industrias y en diferentes áreas de localización. Una revisión general de la literatura sobre redes en el contexto de los estudios sobre empresarialidad y crecimiento económico, usualmente reflejada en la investigación aplicada en ambientes anglosajones, sugiere que es difícil establecer y generalizar una relación positiva entre redes y criterios de

desempeño económico (Johannisson, 2000). Considerando este papel fundamental de las redes en el proceso de creación de negocios, en general no debe sorprender la ausencia de diferencias significativas entre empresas más y menos dinámicas en la mayor parte de los planos analizados. Todas las empresas emergen de las redes personales de sus fundadores, más allá de su dinamismo posterior.

Sin embargo, aun si las redes son un factor genérico como fenómeno para la empresarialidad, existen evidencias que muestran la necesidad de encarar estrategias de negocios y de política para promover las redes. Los datos de América Latina demuestran que los emprendedores más dinámicos usan redes más amplias para identificar oportunidades de negocio. Sin embargo, aún cuando las redes empresariales se basan en la confianza personal y por ende su desarrollo excede los límites de la racionalidad gerencial, cada emprendedor debe considerar qué relaciones externas cultivar debido a que el tiempo de su agenda es limitado. Existe un número de lecciones en la construcción de redes para mantener a los emprendedores y a sus empresas vigentes y estas relaciones incluyen dimensiones sociales tanto como transaccionales e institucionales. Por lo tanto, a pesar de que la práctica de las redes parece ser muy compleja y dinámica como para sugerir recomendaciones estratégicas, tal como propone Burt (1992), cada emprendedor debe aprender a transformar sucesivamente su red, por ejemplo para dejar que las relaciones irrelevantes o disfuncionales vayan siendo abandonadas. También los encuentros ocasionales espontáneos deben ser explotados como una fuente potencial de oportunidades para el desarrollo de la empresa. La construcción de redes estables – aspecto importante según sugiere el estudio – lleva tiempo. Por lo tanto, las redes cambian lentamente y entonces es fácil imaginar que las empresas originadas en base a las mismas nacen y desaparecen.

Considerando el perfil de los países incluidos en este estudio, algunos de los cuales son naciones en desarrollo, el resto de estos comentarios será usado para discutir, primero, la necesidad de que el proceso de organización vinculado al nacimiento de las empresas trascienda el alcance de las firmas individuales y, segundo, el papel de las universidades en la creación de ambientes favorables para el nacimiento de empresas.

Es obvio que la inserción de las firmas en redes sociales y de negocios es crucial para su éxito. En ámbitos no

metropolitanos, esta inserción es más profunda, es decir, que cuentan con lazos sociales más elaborados que en las áreas metropolitanas. Mientras en este último caso se benefician de economías de aglomeración, en las áreas locales deben contribuir activamente a construir el mismo contexto del cual se nutren. Por tres razones, esto no debe sorprendernos. Primero, crear un negocio en una economía globalizada donde la especialización es necesaria para lograr competitividad significa que es necesario un mayor intercambio con otras firmas. Por lo tanto el instinto de autopreservación impulsará a las empresas a subcontratar en la medida de lo posible. Por esta vía, podrá continuar controlando tal como acostumbra a hacer en su propia firma las actividades que realizan otras empresas localizadas en su proximidad geográfica. Segundo, la motivación existencial de los emprendedores, obviamente al menos tan importante como los fines económicos, implica que el emprendedor está generalmente preocupado no solamente por su propio negocio o la comunidad empresaria como grupo de interés, sino también por la comunidad en general. Tercero, localmente el emprendedor tiene una visión (debido a las redes sociales) que hace que actúe también fuera del dominio de su propia empresa.

Las estrategias territoriales de desarrollo económico son por obvias razones más relevantes en áreas locales periféricas y escasamente pobladas. Tales estrategias son más aplicables en América Latina que en el Este de Asia. Los emprendedores no solamente están siempre aprendiendo, sino que también están preparados para combinar su conocimiento tácito con el conocimiento formal codificado y comunicado por instituciones académicas. Allí existe potencial para la creación de conocimiento avanzado, incrementando la competitividad de las firmas individuales y las regiones como sistemas productivos, cf. (Maskell et al. 1998).

Sin embargo, en Europa, y el estudio no da razones para pensar que esto es diferente en América Latina y el Este de Asia, la opinión predominante es que las universidades, así como otras instituciones, tienen en general un superávit de conocimientos que fácilmente pueden y deben transferir a los emprendedores y a las nuevas empresas poco desarrolladas. En principio, ésta es una visión equivocada. Se requiere una mayor creatividad para establecer un diálogo genuino entre las

pequeñas empresas y los centros de conocimiento del sector público. Desarrollos recientes en Suecia incluyen un amplio rango de diferentes sistemas de prácticas para estudiantes universitarios en firmas establecidas y programas que organizan a equipos de estudiantes universitarios para que brinden asistencia a empresas nacientes o a empresas recientemente creadas. Es importante que otras instituciones actúen también como intermediarios entre, por un lado, las universidades y su acceso al conocimiento global, y las pequeñas empresas y su conocimiento tácito por el otro.

Para concluir, el apoyo a la empresariedad en sus diferentes etapas debe enfocarse más hacia la dimensión regional (Johannisson, 1993). Los emprendedores deberían ser invitados a proponer cuáles son las necesidades de servicios empresariales y comunitarios para enriquecer el contexto local y regional. La forma en que las firmas individuales deciden aprovechar el apoyo disponible debe también quedar bajo su propia elección. Los emprendedores no inician un negocio para ser dirigidos, sino para lograr mayor independencia. La riqueza de las redes de los emprendedores reportada en el estudio lo demuestra. Cuando los emprendedores establecen relaciones personales, lo hacen en ejercicio de su independencia, pero una vez que la relación existe, ellos comienzan a depender de ella y de su contraparte. Pero se trata de una dependencia creada por el mismo emprendedor. Por lo tanto, la red es una metáfora que vincula la imagen del proceso emprendedor como una ambición altamente individualista con la de un esfuerzo igualmente colectivo. Ello explica por qué la empresariedad, representada por personas deseosas y pasionales, puede contribuir al progreso económico y social en cualquier contexto.

#### 4. Lecciones y desafíos para la comunidad académica

En muchos aspectos, las conclusiones del estudio confirman y refuerzan los elementos ya conocidos sobre el proceso emprendedor en otros contextos. Estas conclusiones incluyen la importancia general de las redes personales, por ejemplo en el acceso a los recursos, la importancia de los motivos no económicos para iniciar un negocio y la relevancia del contexto local. La investigación incluye lecciones y también desafíos para otros investigadores del mundo:

- **La carrera empresarial como vehículo para la movilidad social.** Las diferencias entre el Este de Asia y América Latina en este aspecto se vinculan con el interés en la creación de empresas étnicas y de mujeres como estrategia para combatir su marginalización.
- **Estrategias para la construcción y el uso de redes personales.** Las conclusiones sugieren que las empresas más dinámicas en el Este de Asia aprovechan en mayor medida el conocimiento y los recursos controlados por extraños que les son presentados por miembros de sus redes. ¿Cuál es el papel de estas redes indirectas?
- **La interacción entre pequeñas y grandes empresas debe ser más investigada.** Mientras en el Este de Asia las empresas dinámicas usan corporaciones con productos similares como fuentes de oportunidades, en América Latina esto no sucede. Esta conclusión refleja las diferentes actitudes de las grandes empresas hacia la terciarización y el apoyo a los emprendedores. Las estrategias de cooperación entre grandes y pequeñas empresas son cruciales para el desarrollo empresarial y regional.
- **Las universidades como fuente de conocimiento para los emprendedores, así como también para los profesionales empleados, en una sociedad de redes donde el intercambio de conocimiento es cada vez más importante.** Las universidades deberían no solamente ser consideradas como proveedores pasivos de conocimiento, sino que deben estar activamente involucradas en proyectos locales y regionales de desarrollo empresarial. Tales sociedades emprendedoras deben ser estimuladas y evaluadas, tanto desde la perspectiva de la comunidad de negocios como desde la perspectiva de la universidad. Las instituciones académicas, así como las empresas, necesitan emprendedores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldrich, H. 1999. *Organizations Evolving*. London: Sage

Burt, R. S. 1992. 'The Social Structure of Competition'. In Nohria, N & Eccles, R. G (Eds.) *Networks and Organiza-*

*tion*. Boston, Ma.: Harvard Business School.

Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.

Johannisson, B. 1993. "Designing Supportive Contexts for Emerging Enterprises". In Karlsson, C & Johannisson, B & Storey, D (Eds.) *Small Business Dynamics*. London: Routledge.

\_\_\_\_\_. 1995. "Paradigms and Entrepreneurial Networks - some Methodological Challenges." *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol.7, No 3, pp 215-232.

\_\_\_\_\_. 1998. "Personal Networks in Emerging Knowledge-Based Firms: Spatial and Functional Patterns." *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.10, No.4, pp 297-312

\_\_\_\_\_. 2000. "Networking and Entrepreneurial Growth" In Sexton, D & Landström, H (Eds.) *Handbook of Entrepreneurship*. London: Blackwell.

Maskell, P, Eskelinen, H, Hannibalsson, I, Malmberg, A & Vatne, E. 1998. *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development*. London: Routledge.

Nohria, N. 1992 'Introduction: Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations?' In Nohria, N & Eccles, R. E., ed. 1992. *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School.

Trulsson, P. 1999. 'Entrepreneurial Strategy and Social Change.' In Johannisson, B & Landström, H (Eds.) *Images of Entrepreneurship and Small Business - Emergent Swedish Contributions to Academic Research*. Lund, Suecia: Studentlitteratur.

Winborg, J. 2000. *Financing Small Businesses — Developing our Understanding of Financing Bootstrapping Behavior*. Lund/Halmstad: School of Management and Economics/SIRE.

# Comentarios sobre los resultados de la investigación comparada sobre la empresarialidad entre América Latina y el Este de Asia

José M. Veciana

*Profesor, Departamento de Economía de la Empresa  
Universidad Autónoma de Barcelona*

**D**e entrada, quisiera señalar tres aspectos generales. Primero, tanto la investigación como sus resultados son sumamente interesantes y quiero felicitar a los promotores, realizadores y los patrocinadores de la investigación por esta iniciativa. En segundo lugar, es curioso constatar que hay bastantes resultados similares a los de las investigaciones llevadas a cabo en otras regiones como, por ejemplo, en Europa. Sin embargo, la investigación aporta información muy interesante sobre aspectos específicos de las distintas regiones estudiadas. Tercero, suscribo plenamente las recomendaciones e implicaciones de política.

A continuación me limitaré a comentar algunos de los resultados que me parecen más significativos con miras a establecer políticas de fomento a la creación de empresas y empresarialidad.

## 1) QUIÉNES CREAN EMPRESAS

Según indica el estudio, la experiencia laboral previa más frecuente de los fundadores de empresas es en Pymes de sectores similares o relacionados a la firma creada, matizándose más adelante que en los países asiáticos, especialmente Singapur y Taiwán, la experiencia empresarial en grandes empresas es más común que en América Latina. También nos parece interesante destacar que, especialmente en el Este de Asia, muchas nuevas empresas dinámicas tienen su origen en terciarización.

Desde mi punto de vista, estos resultados pueden interpretarse en dos sentidos, positivo uno y más bien negativo el otro. En cuanto a este último, el hecho de que un alto porcentaje de las nuevas empresas sean creadas por directivos de grandes empresas a raíz de terciarización tiene una connotación más bien negativa, por dos razones.

En primer lugar, la creación de una nueva empresa dedicada a los mismos productos/servicios y que se dirige a los mismos clientes que la empresa donde trabajaba el

nuevo empresario denota un nivel de espíritu empresarial y de innovación relativamente bajo. Se trata de “me too” productos o servicios.

En segundo lugar, cuando la nueva empresa resulta de un terciarización de una gran empresa, el efecto de la creación de nuevos puestos de trabajo es prácticamente nulo. A nivel macroeconómico, lo que se contabiliza como “nuevos puestos de trabajo” se ve compensado por la destrucción de puestos de trabajo en la gran empresa debido al “downsizing” y terciarización. De ahí que en los últimos años se haya iniciado un debate interesante sobre la creación “neta” de nuevos puestos de trabajo que cuestiona las cifras que figuran en las estadísticas sobre de nuevos puestos de trabajo creados, precisamente debido a este fenómeno (Watkins, 2001).

Frente a estas consideraciones de tipo más bien negativo, conviene, sin embargo, destacar los siguientes aspectos positivos.

El hecho de que lo más típico es que el nuevo empresario haya sido o bien empleado de una Pyme o de una gran empresa viene a confirmar nuestra tesis de que la experiencia empresarial es fundamental para la creación de una nueva empresa.

Por otra parte, esta cuestión tiene una significación especial a tener en cuenta en el establecimiento de políticas de fomento y apoyo a la creación de empresas y empleo.

En efecto, desde que la Comisión Europea publicara en 1995 su estudio titulado “Iniciativas Locales de Desarrollo y Empleo”, la discusión de las políticas públicas y medidas de los gobiernos centrales, regionales o municipales ha girado en Europa en torno a los “nuevos yacimientos de empleo” identificados en dicho estudio. Es decir, los organismos oficiales han orientado a los parados que quieren crear su propia empresa hacia dichos yacimientos de empleo.

Como ya expusimos en otro lugar (Veciana, 1998), pensamos que las políticas de fomento a la empresarialidad y la creación de empresas han de estar orientadas no tanto a los parados y a los “yacimientos de empleo”, sino a los “yacimientos de empresarios” y, para nosotros, está claro que el principal yacimiento de empresarios está en los directivos, en los “managers”, es decir, en las personas que tienen experiencia empresarial. Esto supone un cambio de enfoque fundamental de las políticas públicas.

## 2) NIVEL DE FORMACIÓN

Un hallazgo importante del estudio es que los empresarios de la muestra tienen un nivel de formación alto en ambas regiones, siendo los estudios en administración de empresas e ingeniería los más frecuentes.

Sin embargo, nuestra interpretación de los resultados sobre la importancia de la formación formal es distinta, menos limitada y más positiva de la que se desprende del texto del informe final. No cuestionamos la actual opinión de los encuestados en el sentido de que dicha formación no haya tenido un efecto directo sobre el desarrollo de capacidades o motivación. Sin embargo, conviene poner de relieve que los estudios universitarios han permitido a los nuevos empresarios pasar a ocupar puestos de responsabilidad en las empresas — pequeñas y grandes — y adquirir una experiencia empresarial útil para la creación de la nueva empresa. Además, interesa recordar lo que se dice al respecto en el estudio, en el sentido de que la formación universitaria, especialmente la de posgrado, ha sido considerada beneficiosa para facilitar el acceso a los recursos.

Por tanto, la formación sería una condición cada vez más necesaria, aunque no suficiente, para la creación de empresas. La evidencia empírica ha puesto de manifiesto que la formación contribuye al éxito. En efecto, mientras que las tasas de fracaso de nuevas empresas creadas por personas con poca formación suelen llegar hasta el 80 por ciento, en muestras que comprenden sólo graduados universitarios se queda muy por debajo del 20 por ciento. Evidentemente, también hay casos de personas con mínima formación que consiguen el éxito, pero es más bien la excepción que confirma la regla.

Por otra parte, es lógico que los actuales empresarios, cuando se les pregunta dónde adquirieron las

competencias y habilidades, tengan más presente la experiencia empresarial reciente que los lejanos años de estudio en la Universidad, máxime cuando hace 15 o 20 años no se hablaba de empresarialidad en la universidad ni apenas en la sociedad.

Al respecto, haremos algunas puntualizaciones desde el punto de vista de recomendaciones de política.

Primero, en la sociedad de la información y del conocimiento es y será cada vez más importante la formación universitaria para la creación de nuevas empresas, especialmente si se quieren fomentar las nuevas empresas en el ámbito de las nuevas tecnologías. Pensamos que otro importante “yacimiento de empresarios” radica en los estudiantes universitarios, especialmente de las carreras técnicas, así como los investigadores en la universidad.

Por tanto, una política pública global de fomento a la empresarialidad y a la creación de empresas debería comprender acciones en la universidad. Acciones dirigidas a promover la motivación y la capacidad empresariales, tal como se indica en el estudio.

Sin embargo, a nuestro modo de ver, esto no es suficiente. Creemos que es urgente la dotación de cátedras de creación de empresas como área de conocimiento, de la misma manera que hay cátedras o institutos de finanzas, marketing, etc. La existencia de tales cátedras daría legitimidad académica a este nuevo campo de estudio — ENTREPRENEURSHIP — y sería la base y fuente de información y formación a los futuros licenciados. Además de la docencia e investigación, estas cátedras serían las encargadas de promover una cultura empresarial en la Universidad, así como el aprovechamiento de los muchos conocimientos científico-técnicos existentes en la universidad para la creación de nuevas empresas.

En la mayoría de países europeos ya se ha empezado a dotar cátedras de creación de empresas tanto por parte de los gobiernos como, sobre todo, por bancos, cámaras de comercio, etc. al igual que existen hace años en EE.UU., y concretamente en Cataluña se están llevando a cabo proyectos novedosos para aprovechar los conocimientos científico-técnicos de la universidad en la creación de nuevas empresas con base tecnológica, como, por ejemplo, a través de los llamados “trampolines tecnológicos”.

### 3) EL PAPEL DE LOS “ROLE MODELS” EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Sorprende que exista tanta diferencia en cuanto a los “role models” en el Este de Asia y América Latina.

Resulta difícil para nosotros interpretar estos resultados, pero aventuraremos algunos comentarios. La diferencia puede deberse a los distintos contextos o bien a la interpretación de la correspondiente pregunta por parte de los encuestados.

Es evidente que los “role models” o ejemplos verosímiles de que la creación de una nueva empresa es un hecho factible juegan un papel importante en la decisión de crear una empresa. Y estos hechos o ejemplos son más verosímiles y eficaces como estímulo a la creación de empresas cuanto más cercanos están a la persona que acaricia el proyecto de convertirse en empresario, como hemos explicado en otro lugar (Veciana, 1988). Por tanto, la Pyme y, sobre todo el pequeño empresario, en la cual trabajaba el empresario encuestado ha de considerarse, a nuestro juicio, también como “role model”. Además, por estar más cercano al futuro empresario que los medios de comunicación, es un “role model” más eficaz que los difundidos por dichos medios.

El hecho de que al parecer los encuestados no hayan identificado a dicho pequeño empresario como “role model” en América Latina puede deberse a factores contextuales o culturales. Por ejemplo, que en dicha región el empresario no tenga en la sociedad una imagen positiva, que no sea un papel social a imitar, lo cual también puede influir en su presencia en los medios de comunicación.

El tema de los “role models” tiene una gran importancia en el proceso de creación de una empresa. Por tanto, desde el punto de vista de recomendaciones de política, pensamos que debería actuarse en dos frentes. Por un lado, intensificar la difusión de modelos de empresarios ejemplares (casos reales — ejemplos verosímiles — de creación de empresas y de nuevos empresarios) en los medios de comunicación, especialmente en América Latina. Por otro, fomentar el encuentro entre empresarios y de nuevos empresarios con directivos y estudiantes universitarios, tarea que en Europa vienen realizando las instituciones dedicadas a orientar y ayudar a la creación

de empresas (universidades, incubadoras o centros de nuevas empresas, ayuntamientos, organismos oficiales, cámaras de comercio, etc.).

### 3) LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS REDES DE CONTACTOS VS. EXPERIENCIA EMPRESARIAL

Es evidente que tanto las nuevas empresas como las existentes viven de transformar determinados “inputs” o recursos en “outputs” que son productos o servicios que sirven para satisfacer necesidades humanas. Para ello han de establecer relaciones con proveedores, clientes, entidades de crédito, etc. Esto ha sido siempre así.

Últimamente, a estas relaciones comerciales se les ha llamado redes de contactos, insistiendo en el papel que juegan en la identificación de oportunidades empresariales y en la adquisición de recursos.

La investigación concluye que las redes de contactos son importantes para identificar oportunidades y para acceder y movilizar los recursos necesarios en la primera fase.

No hay razón para cuestionar estos hallazgos. Sin embargo, nosotros quisiéramos subrayar el hecho de que estas relaciones personales o redes tienen su origen, fundamentalmente, en el puesto de trabajo previo a la creación de empresas. Es decir, el nuevo empresario se vale de sus conocimientos y contactos con proveedores y clientes de la empresa en que trabajaba antes de la creación de su empresa. Ello viene a confirmar la necesidad de dirigir medidas de fomento y los incentivos a los directivos o “managers”. La red personal de relaciones del nuevo empresario es consustancial a su anterior puesto de trabajo; en buena medida le viene dada por éste. Por tanto, desde el punto de vista pedagógico, creemos que sería más adecuado insistir en que la principal fuente de identificación de oportunidades fue su “experiencia en el puesto de trabajo previo” en lugar de situar su red de contactos antes de la experiencia empresarial. Si se quiere es lo mismo, pero es más preciso y no contribuye a aumentar la actual “mística” existente en torno a las redes de contactos, y además estaría en línea con los resultados del estudio sobre el escaso papel que juegan las redes más personales en la solución de problemas en las empresas dinámicas.

Esta circunstancia tiene un aspecto positivo y otro negativo. El positivo se refiere a que la identificación de la oportunidad empresarial es muy fácil, porque el nuevo empresario va a actuar en el mismo sector y con los mismos productos/servicios y clientes que su anterior empleador. Además, le facilita el éxito. El aspecto negativo radica en el hecho de que la “nueva oportunidad” identificada es poco novedosa y carece de lo que es más específico de las auténticas oportunidades empresariales: éstas no se identifican simplemente en el entorno, sino que son el resultado de un proceso de creación personal del nuevo empresario consistente en “idear y configurar un producto o servicio” para satisfacer una necesidad o resolver un problema que otros no han identificado. Aquí radican el atributo y la tarea más específicos del auténtico empresario y esto es lo que se debería enseñar ya en la universidad y divulgar en la sociedad para revalorizar la función y la imagen del empresario en la misma.

#### 4) PRINCIPALES PROBLEMAS: Recursos financieros y encontrar clientes

La disponibilidad de financiación no figura entre los principales factores positivos considerados por los nuevos empresarios al tomar la decisión final de crear su empresa tanto en América Latina como en el Este de Asia, aunque los porcentajes varían de una región a otra. En cambio, sí se considera un factor negativo en ambas regiones. Además, la financiación y la gestión financiera es considerada como uno de los principales problemas en los tres primeros años de la empresa.

Al respecto, cabe mencionar que esto es lo que siempre sale en todas las encuestas en todos los países: la falta de recursos económicos y de medios de financiación es el problema principal que indican tener los empresarios. Hemos llamado a esta circunstancia uno de los mitos de la creación de empresas (Veciana, 1997).

Quizás valga la pena traer a colación aquí lo que sobre esta cuestión escribió Penrose ya en 1959 en el sentido de que la falta de recursos financieros iniciales se resuelve merced a una especial habilidad del empresario (Penrose, 1959: 37-38).

El estudio de casos concretos de empresas (Hewlett-Packard, Nixdorf, El Corte Inglés, etc.) pone a diario de manifiesto que la gran mayoría de empresas que han tenido éxito y han

llegado a ser grandes comenzaron con poquísimos medios económicos (generalmente, sólo con los ahorros propios y de los familiares más próximos) y en condiciones modestas y precarias. Y, no obstante, si disponían de un producto o servicio adecuado e innovador, salieron adelante gracias a la especial habilidad del empresario, de que habla Penrose, así como a su motivación y tesón. Esto es aun más cierto hoy en día dada la oferta de capital riesgo, de inversores privados informales y de líneas de crédito para Pymes por parte de los grandes bancos en la mayoría de países.

Precisamente, las sociedades de capital riesgo en España se quejan de que disponen de capital y que no encuentran suficientes proyectos interesantes para invertir.

Por tanto, el problema, en general, no es tanto la falta de medios de financiación sino de proyectos interesantes, con productos/servicios innovadores y ello, a su vez, depende de la habilidad de los nuevos empresarios. El hecho de que las ideas empresariales se basen en productos o servicios existentes, aunque diferenciados, en lugar de ser auténticas innovaciones explica también el que uno de los principales problemas sea el “encontrar clientes” y el elevado grado de intensidad de la competencia. Cuando el nuevo empresario sale al mercado con un nuevo producto o servicio con un alto grado de innovación que satisface una nueva necesidad o resuelve un nuevo problema está en la fase inicial del ciclo de vida del producto y del sector/segmento y, por tanto, no encuentra competencia y le es fácil conseguir clientes y financiación.

Si, como se dice en el estudio, la mayoría de los nuevos emprendimientos se basa en la diferenciación más que en la innovación, es lógico que los empresarios tengan dificultades en encontrar financiación.

Como conclusión, consideramos que siempre hay que relativizar e interpretar adecuadamente lo que dicen los empresarios al respecto. Por ello, no obstante, nuestra recomendación a las administraciones públicas sería que analizaran la situación de su respectivo país para determinar la existencia o carencia de suficientes entidades, públicas y privadas, para la financiación de las nuevas empresas y de arbitrar el marco legal y de incentivos que las apoye. De todas formas, hay que ver con claridad que dicha insuficiencia no refleja otra cosa que la falta de espíritu empresarial e innovador tanto en el sector privado como público.

## 5) EL PAPEL DEL APOYO INSTITUCIONAL EN EL DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS

Según la investigación, un porcentaje bajo — entre el 10 y el 15 por ciento — de los empresarios en América Latina y el Este de Asia manifestaron que las instituciones públicas, asociaciones profesionales y universidades o institutos de investigación fueron útiles para resolver sus problemas en la primera etapa del desarrollo de su empresa (página 86).

Estos resultados pueden significar que el apoyo institucional es insuficiente, inadecuado o se desconoce.

Las investigaciones realizadas en Cataluña (Urbano, 2001), han puesto de manifiesto que un elevado porcentaje de empresarios que crearon su empresa en los últimos años (el 39,3 por ciento) desconocen los programas y servicios de apoyo, a pesar de que Cataluña se caracteriza por disponer de varios organismos públicos especializados en este campo. Otro dato importante ha sido que los empresarios que conocen y han utilizado dichos servicios consideran que la oferta no es adecuada a la demanda.

Los estudios realizados sobre el marco institucional informal (actitudes, valores, cultura empresarial, etc.) también han evidenciado que tanto las actitudes hacia la creación de empresas como la imagen del empresario han evolucionado en los últimos años en España (Genescá y Veciana, 1984; Veciana, 2000). Este cambio positivo se debe sin duda a que el marco institucional favorece la creación de empresas.

Por tanto, desde el punto de vista de la acción de las administraciones públicas, nuestra recomendación sería de no descuidar el apoyo institucional y, sobre todo, que se analizara el marco institucional formal e informal de cada país y se intentara adecuar dicho marco y la oferta de servicios a la demanda por parte de los nuevos y potenciales empresarios. Huelga decir que la existencia o no de cátedras de creación de empresas en la universidad forma parte del marco institucional formal.

En resumen, quisiéramos señalar que se trata de una investigación sumamente interesante que aporta información valiosa que puede ser muy útil para establecer políticas públicas de fomento y apoyo a la empresarialidad y a la creación de empresas diferenciadas por regiones y países.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aponte, M. 2001. "Factores condicionantes de la creación de empresas en Puerto Rico: un enfoque institucional". Tesis doctoral de la Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, España.
- Comisión Europea. 1955. "Iniciativas locales de desarrollo y de empleo. Encuesta en la Unión Europea." Documento de Servicios, Marzo.
- Genescá, E. y J. M. Veciana. 1984. "Actitudes hacia la Creación de Empresas", en Revista Información Comercial Española, Julio. No. 611.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford Nited Press, 1995 edition.
- Urbano, D. 2001. "Marco Institucional Formal de la Creación de Empresas en Cataluña", Tesina elaborada en el marco del European Doctoral Programme, Agosto. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Veciana, J. M. 1997. "Mitos y Realidades de la Creación de Empresas", en Encuentros de Desarrollo Local y Empleo, Consejero de Ciudad Culleredo, Culleredo, España.
- \_\_\_\_\_. 1988. "Empresari i proces de creació d'empreses", en: Revista Econòmica de Catalunya, núm. 8, mayo-agosto.
- \_\_\_\_\_. 1998. "Teoría y Política de la Creación de Empresas", Ponencia presentada en la "Jornada dels Economistes", del Col·legi d'Economistes de Catalunya, Barcelona, Octubre.
- \_\_\_\_\_. 2000. "Actitudes hacia la Creación de Empresas e Imagen del Empresario en Cataluña". Documento de trabajo del Departamento de Economía de la Empresa, UAB, Barcelona, España.
- Veciana, J. M., M. Aponte y D. Urbano. 1999. "Attitudes Towards Entrepreneurship: Two Countries Comparison", Paper presented at RENT XIII 1999 (London, 25-26 November).

\_\_\_\_\_ 2001. "Instituciones y Medidas de Apoyo a la Creación de Empresas: un estudio empírico comparativo entre Cataluña y Puerto Rico," Trabajo presentado en el 3er Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial, 23 de marzo, Trujillo (Cáceres), España.

Watkins, D. 2001. "On Large Firm Fragmentation Strategies and the 'Reality' of Small Firm Job Creation", en: Brauchlin, E. & Pichler, H.. 2001. *Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen*, Duncker & Humblot, Berlin/St.Gallen.

# La oportunidad, el modelo Endeavor y recomendaciones de políticas

Linda Rottenberg

Fundadora y Gerente Ejecutiva, Endeavor

## VISIÓN GENERAL

El estudio encargado por el BID de los factores clave para la creación y el desarrollo de empresas en América Latina y el Este de Asia proporciona una excelente visión general de las motivaciones y obstáculos que enfrentan los jóvenes emprendedores en regiones con mercados emergentes. Las recomendaciones de políticas, que se realizan tras una clara presentación de los resultados de la investigación, son prácticas y factibles, aunque recomendaría una mezcla algo diferente de las funciones del gobierno, organizaciones del sector de los ciudadanos, universidades y el sector privado. Mis comentarios en las páginas que aparecen a continuación se basan en nueve años de trabajo por el desarrollo en toda América Latina, los cinco últimos directamente relacionados con la promoción de la empresarialidad en la región.

He dividido mis observaciones en tres secciones diferentes. "La oportunidad" describe el panorama empresarial en América Latina, haciéndose eco de muchas de las conclusiones que aparecen en el estudio encargado por el BID. El modelo de Endeavor proporciona una visión general de la organización de la que fui cofundadora en 1997, cuya misión es fomentar un nuevo modelo de desarrollo económico global mediante la promoción de la empresarialidad en mercados emergentes. La experiencia de Endeavor en América Latina confirma muchos de los principales hallazgos del informe del BID, especialmente en relación con la importancia de las redes, los modelos de empresarios ejemplares y un enfoque holístico para emprendedores que necesitan apoyo. "Recomendaciones de políticas" respalda muchas de las políticas descritas en el estudio del BID, aunque ofrece un enfoque ligeramente distinto para alcanzar la estrategia integradora propuesta en el informe.

## LA OPORTUNIDAD

"En países como Argentina, la única forma de crear riqueza es que un gran número de emprendedores se atreva a asumir riesgos...."

— Wences Casares, Fundador y Director Ejecutivo, Patagon.com y Endeavor Entrepreneur

La empresarialidad ha sido la clave para el desarrollo y el crecimiento de las economías más fuertes del mundo. Las nuevas empresas, y los emprendedores que están detrás de ellas, han sido importantes impulsores de la creación de riqueza al generar puestos de trabajo que promueven la movilidad social y una distribución más justa de los ingresos. Los jóvenes emprendimientos en los Estados Unidos han sido responsables de la creación del 90% de los nuevos puestos de trabajo, del 95% de las innovaciones radicales y del 50% de todas las innovaciones desde la 2ª Guerra Mundial. Además, el impacto positivo de la empresarialidad no es sólo un fenómeno de EE.UU. Un estudio realizado en diez países diferentes por el Babson College y la London Business School descubrió que los cambios en la intensidad de la actividad empresarial suponen un 33% del aumento del crecimiento económico de esos países.

Por desgracia, la mayor parte de los países con mercados emergentes no se han beneficiado consecuentemente del potencial de desarrollo de la empresarialidad. Tal como el estudio encargado por el BID señala con acierto, los emprendedores en los mercados emergentes enfrentan distintos obstáculos adicionales que dificultan la creación y el desarrollo de nuevas empresas. Sus países suelen carecer de una tradición fuerte de iniciativa empresarial y de asumir riesgos. Disponen de pocos modelos de empresarios ejemplares, de colegas o de redes de apoyo a las que acudir para obtener tutoría o asesoramiento. Poseen un acceso limitado a la información y a estudios de casos sobre el proceso empresarial. Tienen dificultades para atraer capital y así desarrollar sus empresas más allá de la etapa inicial, puesto que los mercados locales de capital están muy subdesarrollados y el capital de riesgo es escaso, si es que existe.

Endeavor, como se describe en la siguiente sección, es una organización global sin fines de lucro dedicada a ayudar a emprendedores prometedores en mercados emergentes a superar estas barreras y a divulgar historias de éxito de emprendedores locales para fomentar la empresarialidad y el desarrollo a gran escala. Mediante su propio proceso de Búsqueda y Selección, Endeavor selecciona futuros líderes

con potencial para crear puestos de trabajo, generar riqueza y servir de modelos de empresarios ejemplares positivos para sus países. Endeavor evalúa anualmente a cientos de emprendedores de una amplia gama de industrias y selecciona a aquellos que cree muestran potencial para tener éxito y ayudar a sus comunidades. El éxito del emprendedor no ha de ser global ni definirse únicamente sobre la base de la creación de riqueza o el valor para los accionistas. El éxito puede ser regional o local mediante:

- La innovación en la agroindustria
- La promoción de sistemas en que las TI son críticas, en Brasil y en el extranjero
- La producción de aperitivos nutritivos en Chile
- La reforma del sector de las líneas aéreas Argentinas
- El desarrollo de tecnología punta de software en Uruguay
- La creación de la empresa de suministros de oficina líder en América Latina
- La creación de escuelas de fútbol para enseñar a los niños a tener confianza en sí mismos a través del deporte
- La destrucción del mito de que no se puede realizar biotecnología en América Latina o
- La inspiración a las personas para creer que un niño criado en una granja de ovejas en la Patagonia podría crear una empresa de servicios financieros a escala mundial a la edad de veinticuatro años ...

Los emprendedores Endeavor (Endeavor Entrepreneurs), al igual que sus colegas del Este de Asia y de otros lugares del mundo, están contribuyendo positivamente al desarrollo económico, social y cultural de sus países.

Los cinco años de experiencia de Endeavor en la identificación y el apoyo a emprendedores de gran potencial en América Latina proporcionan una justificación añadida a las "motivaciones" de los jóvenes emprendedores descritas en el informe del BID. De los más de 3.000 emprendedores latinoamericanos que Endeavor ha evaluado, la gran mayoría estaban motivados principalmente por razones no económicas. La "realización personal" y el "deseo de contribuir a la sociedad" desempeñan en realidad una función clave para estos jóvenes innovadores. Debido a la inadecuación de los mercados locales de capital, por no mencionar las

dificultades para atraer capital de riesgo, uno tendría que estar loco o motivado por estas razones no económicas para emprender una carrera empresarial en América Latina!

## EL MODELO DE ENDEAVOR

"Endeavor es como una escuela de empresarialidad en tiempo real. El modelo de Endeavor mejorará enormemente la incidencia y el impacto de la empresarialidad en todo el mundo".

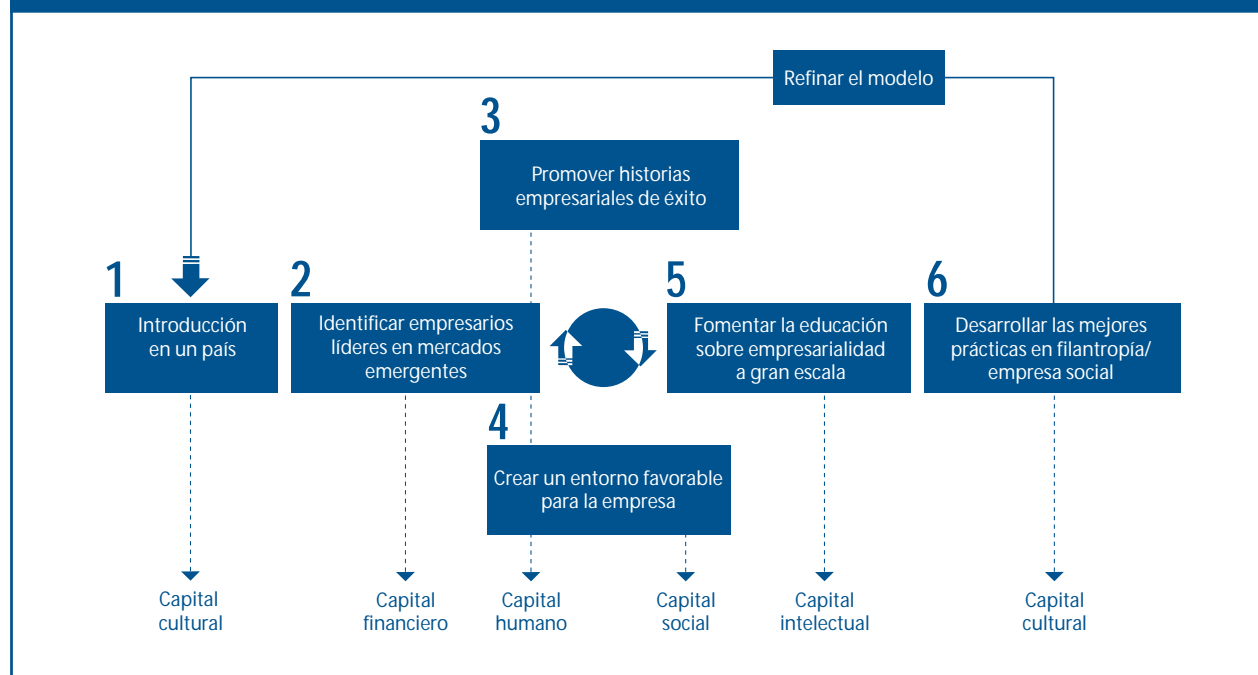
— *Bill Sahlman, Profesor, Harvard Business School*

El nacimiento de Endeavor surgió de una "fusión de las mentes" de sus dos fundadores, Peter Kellner y Linda Rottenberg, a mediados de 1996. Graduado en *Princeton* y estudiante de primer año en la *Harvard Business School*, Peter tenía un excelente historial como emprendedor al haber sido cofundador de la mayor compañía petrolera de Rusia gestionada en manos occidentales (KMOC) y haber creado una organización de legislación y políticas ambientales en Hungría. Linda se graduó en la Universidad de Harvard y en la *Yale Law School* y trabajaba en América Latina para *Ashoka*, la organización global sin fines de lucro que fue pionera en el campo de la filantropía empresarial.

La idea de crear Endeavor arraigó en la mente de Peter cuando se encontraba en un congreso en China, donde pudo ver de primera mano cómo los emprendedores estaban transformando el panorama empresarial. Al mismo tiempo, gracias a su trabajo por el desarrollo en América Latina, Linda fue consciente de que la escasez de emprendedores del sector privado, de capital de riesgo, de redes de apoyo a los emprendedores, de capacitación para la gestión y de oportunidades de aprendizaje internacionales obstaculizaba enormemente el desarrollo de nuevas empresas. Tras conocerse a través de *Ashoka*, comenzaron a dialogar sobre la falta de creación de riqueza y de oportunidades de empleo en América Latina y de la necesidad de una nueva organización o un enfoque de desarrollo para llenar el gran vacío existente entre instituciones de microcrédito (que financian a los más pobres entre los pobres) y empresas de capital privado (que apoyan a empresas con un mínimo de \$100MM en ingresos anualizados).

Un estudio más en profundidad de organizaciones de desarrollo internacionales existentes y entidades con fines de lucro que promovían el sector de la pequeña empresa confirmó la necesidad de un agente externo que eliminara

## MODELO DE ENDEAVOR: CREACIÓN DE UNA INFRAESTRUCTURA SOCIAL DE INNOVACIÓN



sistemáticamente la ineficacia del mercado en relación con la empresariedad y la creación de nuevas empresas. Ambos fundadores creían firmemente que un nuevo modelo de desarrollo global que combinara las herramientas y redes del sector privado con el enfoque a largo plazo y la neutralidad del sector sin fines de lucro (la sociedad civil) proporcionaría la solución más catalítica y duradera a los problemas que enfrentan los emprendedores de mercados emergentes.

En 1997, los cofundadores crearon formalmente Endeavor como una organización sin fines de lucro que fomentaba un nuevo modelo de desarrollo económico global mediante la promoción de la empresariedad en mercados emergentes. A diferencia de las instituciones de microcrédito, Endeavor se enfocó en el sector igualmente mal abastecido, aunque ligeramente al alza en el mercado, de los emprendedores de rápido crecimiento, los líderes empresariales de la siguiente generación y los creadores de puestos de trabajo en mercados emergentes. También, a diferencia de los grupos de inversores privados, Endeavor se enfocó en emprendedores que dirigían empresas de entre US\$1MM y \$15MM en ventas anuales y que no invertían por cuenta propia. En vez de eso, Endeavor ofreció a los países una metodología global de gran impacto y adaptable a escala local que catalizaría el proceso de la empresariedad y la creación de nuevas empresas.

Teniendo en cuenta todos los impedimentos descritos en el estudio encargado por el BID (que eran todavía más notables en 1997), los cofundadores diseñaron minuciosamente el modelo de Endeavor para adoptar un enfoque de apoyo paso a paso para los emprendedores en mercados emergentes. A través de las seis etapas del modelo de Endeavor (véase el diagrama a continuación) se utilizan distintos actores y se eliminan impedimentos específicos a la empresariedad.

La asunción del modelo Endeavor como propio y la rendición de cuentas local, garantizadas mediante la Etapa 1, son esenciales para el modelo de Endeavor. Antes de iniciar actividades en un nuevo país, Endeavor hace que la comunidad empresarial local forme un consejo sindicado Benefactor del País que financiará y guiará los primeros cuatro años de las operaciones locales. A su vez, el consejo local selecciona al Director General local para dirigir las operaciones diarias del país. Dentro del marco prescrito de la metodología propiedad de Endeavor, codificada mediante un "Acuerdo de Afiliación Global", el consejo local y su personal reciben autorización para adaptar el modelo a las circunstancias locales.

A través de su riguroso proceso de Búsqueda y Selección de distintos pasos (Etapa 2), Endeavor identifica a los líderes empresariales dispuestos y capaces de asumir riesgos, crear

puestos de trabajo, distribuir la riqueza, expandir las oportunidades e inspirar a otros con su pasión y determinación. Una vez seleccionados, los emprendedores Endeavor tienen acceso a las redes, servicios y programas locales y globales diseñados para satisfacer sus necesidades y estimular el desarrollo de sus empresas (Etapas 3). A medida que los emprendedores y sus empresas maduran, Endeavor se enfoca en su papel de futuros líderes, capacitando a sus emprendedores para introducirlos en la filantropía privada y la responsabilidad social corporativa (Etapas 4, 5 y 6).

Además de ayudar a un grupo seleccionado de emprendedores, Endeavor trabaja estrechamente con individuos y grupos locales interesados en conocer las mejores prácticas en inversiones privadas informales, capital de riesgo y redes de apoyo a los emprendedores (Etapas 4). Endeavor también realiza una función de educación pública, compartiendo sus conocimientos institucionales con miles de ciudadanos locales mediante conferencias públicas y series de oradores, talleres de capacitación, estudios de casos publicados, programas de alianzas universitarias y el sitio Web de Endeavor, [www.endeavor.org](http://www.endeavor.org). (Etapas 5). Finalmente, Endeavor está capitalizando su experiencia y relaciones en América Latina para realizar recomendaciones de políticas a los gobiernos locales (Etapas 4, 5 y 6).

Entre octubre de 1997 y diciembre de 2001, Endeavor dirigió y replicó con éxito su innovador modelo de desarrollo en cuatro países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Uruguay). Endeavor evaluó a más de 2.800 candidatos emprendedores de 1.700 empresas de estos países y escogió a 82 emprendedores destacados de 50 empresas para la Red de Emprendedores de Endeavor (Endeavor Entrepreneur Network). Los resultados son evidentes.

### Estadísticas de crecimiento de los emprendedores Endeavor: 1998-2000

- 5.700 puestos de trabajo creados, lo que representa un crecimiento promedio anual compuesto del 69%
- \$870,0 millones conseguidos en financiamiento, lo que representa el 72% de las empresas de los emprendedores
- \$390,0 millones generados en ingresos, lo que representa un crecimiento promedio anual compuesto del 88%

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS

Reconociendo los primeros resultados positivos y el impacto en el desarrollo a largo plazo del modelo de Endeavor, el Banco Interamericano de Desarrollo concedió a esta organización una donación de tres años de \$1,8MM en 2001. El objetivo principal de esta donación del BID es ayudar a financiar la introducción de Endeavor en países latinoamericanos más pequeños donde sería difícil conseguir financiamiento del sector privado local. El éxito del modelo de Endeavor es el resultado de distintos factores, todos ellos señalados como esenciales en la sección "Implicaciones y recomendaciones de política" del informe del BID:

En primer lugar, Endeavor identifica y apoya a emprendedores de gran potencial, parte de los cuales es la primera vez que son emprendedores y la mayoría de los cuales no provienen de familias adineradas.

Segundo, Endeavor ha desarrollado, probado y refinado un enfoque global y altamente integrado para promover la empresariedad en mercados emergentes.

Tercero, Endeavor implica a líderes e instituciones locales (empresas, universidades, organizaciones de servicios para emprendedores y el gobierno) en su enfoque y adapta su modelo para complementar las iniciativas locales existentes.

Cuarto, Endeavor adopta un enfoque a largo plazo para fomentar el desarrollo económico a través de la empresariedad; el capital humano, el capital social, el capital intelectual y el capital cultural forman parte de su valor añadido al igual que el capital financiero. Su estatus de organización sin fines de lucro permite a Endeavor superar cambios desfavorables de la coyuntura del mercado y enfocarse en las personas que hay detrás de las empresas y su desarrollo hacia modelos de empresarios y líderes comunitarios ejemplares. Al mismo tiempo, los programas de Endeavor generan resultados tangibles a corto plazo.

Quinto, el modelo de Endeavor ayuda a ampliar la base de emprendedores potenciales mediante el establecimiento de claros puntos de referencia para emprendedores a escala mundial haciendo publicidad de los modelos de empresarios ejemplares y las historias de éxito locales y colaborando con universidades locales para incluir estudios de casos empresariales y oportunidades de aprendizaje experimental en el currículo.

Sexto, Endeavor hace un gran hincapié en las redes de apoyo a los emprendedores. Todas las etapas del modelo de Endeavor se centran en el desarrollo y la expansión continuados de las redes de apoyo a los emprendedores a escala local, regional y global. Inicialmente, estas redes ayudan a Endeavor a encontrar y capacitar a un grupo seleccionado de emprendedores de gran potencial; sin embargo, con el tiempo, se convierten en la base de redes locales mucho más amplias que institucionalizan el trabajo de Endeavor.

Siete, Endeavor se enfoca en la importancia de los equipos de gestión. Mediante sus programas eMBA y Global e-Lab, sus talleres de capacitación de recursos humanos y eventos de redes continuos, Endeavor transmite la importancia de unos equipos de gestión fuertes y facilita las interacciones entre personas con capacidades complementarias.

Ocho, Endeavor facilita los vínculos empresariales entre empresas existentes y emprendedores potenciales, promoviendo la difusión de conocimientos e innovaciones.

Nueve, Endeavor “libera el potencial de nuevos emprendimientos ayudando a eliminar barreras para la creación y el desarrollo temprano” de nuevas empresas. Endeavor lo consigue actuando como “agente de certificación” para emprendedores y sirviendo de puente neutral entre proveedores financieros y emprendedores. Endeavor también trabaja con individuos y grupos para desarrollar sólidos inversores privados informales a escala local y comunidades de capital de riesgo. Además de estos financieros locales, Endeavor ha realizado recomendaciones de políticas a los gobiernos locales, solicitando la reducción de trámites sin sentido y de los costos de su cumplimiento.

Diez, Endeavor implica a una serie de instituciones en la promoción de la empresarialidad, incluyendo a asociaciones empresariales locales, cámaras de comercio, universidades

e incubadoras, organizaciones de la sociedad civil y gobiernos locales. El papel de Endeavor es el de catalizador e integrador, reuniendo los esfuerzos combinados de muchas personas e instituciones para crear un enfoque holístico a la promoción de la empresarialidad.

Tal y como se ha descrito anteriormente, Endeavor ya ha puesto en práctica, y con bastante éxito, las recomendaciones de políticas propuestas en este importante estudio del BID. Como sugiere el mismo informe, muchos de estos efectos en la sociedad se producirán con los años y resultarán evidentes en un plazo mucho más largo. Sin embargo, el Informe de Impacto de 2000 de Endeavor muestra varias medidas tangibles de éxito hasta la fecha.

A partir de mi experiencia personal trabajando en el Cono Sur de América Latina, las recomendaciones de políticas de este estudio, que se realizan tras una clara presentación de los resultados de la investigación del BID, son tanto prácticas como factibles. El único punto en que difiero de la conclusión del informe es en cuál es el actor más apropiado para desempeñar las funciones de catalizador e integrador de la “red institucional de valor añadido” que se pretende. Tomando como base la experiencia de Endeavor, recomendaría una mezcla algo diferente de las funciones del gobierno, organizaciones del sector de los ciudadanos, universidades y el sector privado. Tenemos una norma fundacional en Endeavour que dice que los fondos catalíticos, o de puesta en marcha, y el apoyo a las redes de un país deben provenir del sector privado más que del gobierno. Al menos en el caso de América Latina, cuando el gobierno actúa como catalizador principal de la empresarialidad, es raro que el sector privado le siga; pero, cuando es el sector privado y la sociedad civil los que se unen para promover la empresarialidad en un país, casi siempre es posible buscar apoyo del gobierno para iniciativas posteriores.

## La experiencia de EMPRETEC

Eduardo Tarragó

*Asesor Interregional*

*UNCTAD/EMPRETEC/Ginebra*

*(Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo)*

**F**elicitemos al Banco Interamericano de Desarrollo por esta iniciativa que nos ayuda a desvelar algunas de las claves principales que influyen en el diferente comportamiento de las Pymes de América Latina respecto a las del Este de Asia. Precisamente, conjuntamente con el Banco hemos iniciado varios proyectos de promoción del sector empresarial, en los que hemos podido constatar el enorme potencial de las Pymes como factor de desarrollo, en la medida que estas profesionalicen su gestión en un contexto de políticas coherentes para el sector, permitiéndoles así consolidar su competitividad en tiempo razonable.

Este informe corrobora varias conclusiones que hemos venido extrayendo de la experiencia de analizar más de 200.000 empresas, 80% de ellas latinoamericanas, de entre las que hemos seleccionado para trabajar a solo 50.000, una vez evaluado y confirmado el potencial emprendedor de sus correspondientes fundadores y la viabilidad de sus propuestas.

A pesar de que éste es un segmento empresarial selecto, ha podido constatar de manera creciente en los últimos tres años el alto grado de estrés que soporta a causa de una situación de incertidumbre generalizada.

Estrés que conspira contra la propia fuerza emprendedora, y que se alimenta con el relativo desamparo que perciben las Pymes de América Latina, al coincidir el fenómeno del mercado global con la falta de fluidez para acceder a fuentes de nuevas tecnologías, a un financiamiento amigable y a un adecuado conocimiento de oportunidades de negocios. Al no satisfacer plenamente sus motivaciones, este empresario-emprendedor, aun consciente de su perfil de tal, se violenta a sí mismo procurando salidas tradicionales y rutinarias para su situación de vida. Y así es como vemos a cientos de emprendedores sumergiéndose en la búsqueda de un empleo seguro, abandonando su emprendimiento como una

frustración o en el mejor de los casos, como una alternativa para un futuro más predecible.

Por el contrario, según nos muestra el análisis comparado (Capítulo 2- Inicio de la motivación), en el Este de Asia, trabajadores calificados dejan sus puestos seguros en empresas ya establecidas, para poner en marcha sus propios emprendimientos. Y esto, como consecuencia de una mejor inserción en la economía global.

Deberíamos preguntarnos entonces, que pasa con las empresas principales de América Latina, las que en gran medida, lejos de motivar a sus trabajadores a ser nuevos empresarios, los elimina por la vía del despido, acrecentando una masa de desocupados que no necesariamente tienen, en general, las mejores condiciones para ser nuevos empresarios. ¿Significa que este sector de grandes empresas establecidas no ha encontrado nuevas oportunidades en la economía global?

En el mismo Capítulo, el informe nos orienta hacia alguna respuesta: mientras que en el Este de Asia, las empresas siempre miraron hacia afuera de sus fronteras, en América Latina se ha venido demorando la asimilación plena de que se está ante la realidad de un mercado ampliado, casi sin barreras aduaneras. Sin ánimos de justificación, es menester reconocer que el fuerte poder discrecional de varios de los mercados internos de la región satisfizo durante decenios las expectativas de crecimiento y rentabilidad de gran parte del sector empresarial de un buen número de países. Recién en los dos últimos años, con la competencia extranjera en sus propios negocios, vemos una reacción preventiva y proactiva hacia la conquista de otros mercados, incluso más lejos de los mercados fronterizos.

Sin desmedro de lo anterior, no sería del todo justo mencionar factores que solo victimizan a las Pymes. Parte de esta frecuente y reciente "pérdida de rumbo" del emprendedor latinoamericano se debe a su propia actitud

individualista. El estudio aborda este tema (Capítulo 2 — Etapa de gestación del proyecto), creemos, con cierta benevolencia hacia el emprendedor latino. Respetamos este sentimiento, y más aún, quisiéramos basarnos en una actitud menos independiente del emprendedor para poder asistirlo técnicamente en la organización de grupos más o menos formales que les permita complementarse y ganar la confianza y el tiempo perdido, que les ayude a concretar más negocios y nuevos mercados.

Para las Pymes insertas en el mercado global, la necesidad de cooperar entre ellas se vuelve un aspecto primordial, debido a las desventajas inherentes de su propia naturaleza: bajos niveles de producción y falta de economías de escala, entre otras. La resistencia del pequeño empresario, sometido a los rigores de la competencia del mercado, dependerá de su capacidad para relacionarse y de las alianzas estratégicas que realice con sus pares. Pasar de una empresariedad individualista a una empresariedad colectiva, será el factor determinante para su supervivencia.

Otro aspecto que destaca el informe y cuyo nivel de importancia compartimos, se refiere a las redes de contactos. Más allá de las propias redes personales que pueda elaborar un emprendedor dinámico, las instituciones que implementamos programas de soporte a las Pymes, brindaríamos un buen servicio al hacer una racionalización “a medida” de las múltiples redes de información que hoy desbordan a los empresarios.

En esta elaboración de redes de contactos se debe también tener en cuenta aspectos culturales: para los latinos, a diferencia de los asiáticos del este, la presencia en ferias y ruedas de negocios seguirá siendo durante bastante tiempo más promisoría que la que se pueda tener a través del Internet. Así aún se ve en gran parte de la Europa occidental mediterránea.

El informe muestra muy claramente, las desventajas de los emprendedores latinoamericanos frente a sus colegas asiáticos, cuando se trata de acceder a fuentes de financiamiento o fondos de garantía. Sabemos del grado de trauma que sufre una iniciativa empresarial en América Latina cuando depende de la concesión de un

crédito. Es frecuente observar en la práctica la indiferencia del sistema financiero por la motivación de un emprendedor. Reiteramos, “en la práctica”, pues en la mayoría de los países de la región se cuenta con sistemas financieros públicos y privados que en teoría consideran programas especiales para las Pymes. Aún más, en la carta orgánica de los principales bancos nacionales de desarrollo, se indica explícitamente como “misión de la institución” contribuir al desarrollo con programas que contemplen las necesidades específicas de los sectores productivos y de servicios del país.

Sin embargo, es a nivel de la gestión de los fondos donde se producen vacíos de decisión y divergencias en los juicios valorativos sobre una determinada solicitud de crédito.

Hoy sigue siendo un mérito para el funcionario del sistema financiero minimizar riesgos, aún a costa de abortar emprendimientos que generarían fuentes de trabajo y divisas para su país. Y la clave no está en no minimizar riesgos, pero sí en crear una cultura que dé lugar a un verdadero diálogo entre la institución financiera y el empresario que presenta un proyecto o una solicitud profesionalmente fundamentada.

También dentro de las grandes instituciones que prestan servicios al segmento empresarial, se hace necesario crear una actitud emprendedora que beneficiaría a la propia institución y consecuentemente a sus clientes.

El informe enfoca con mucho acierto la variable educativa, como otro de los factores determinantes en las diferencias identificadas entre los emprendedores de una y otra región. Es un aspecto altamente delicado cuidar la libertad de opción vocacional de una persona en cualquier etapa de su vida, por tanto, sin transgredir y por el contrario ampliando esta libertad, los sistemas educativos, en sus diferentes niveles y con sus respectivos métodos, harían un valioso aporte al promover conductas emprendedoras desde la escuela hasta los niveles superiores.

Y más aún en los niveles terciarios, una mayor atención al tema de la empresariedad, vinculándolo con ideas, proyectos o emprendimientos concretos, resultaría en una valiosa contribución a la sociedad.

# ANEXO METODOLÓGICO

## 1. PREGUNTAS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

**E**n base a la revisión de la literatura y a entrevistas con informantes claves y empresarios, llevadas a cabo durante una primera fase del estudio, se diseñó un conjunto de hipótesis para responder a las preguntas orientadoras de la investigación. En esta sección se presentan, para cada etapa y hecho crítico, estas preguntas e hipótesis básicas. Debe aclararse que, dado el carácter aún embrionario de las investigaciones sobre el desarrollo emprendedor en los países estudiados, las hipótesis tuvieron el propósito fundamental de guiar y organizar la indagación en cada país. Las comparaciones entre países, tanto a nivel regional como interregional, se basaron en este marco de preguntas e hipótesis, pero profundizaron en el análisis de las diferencias observadas entre los países, avanzando más allá de los resultados de la verificación de las hipótesis. La riqueza de la información y de los resultados obtenidos excede con creces los límites de las hipótesis planteadas, motivo por el cual su comunicación a lo largo del texto principal no se ciñó al análisis de su verificación o rechazo.

### a. Etapa de gestación

#### (i) La adquisición de la motivación y de las competencias para ser empresario

En algún momento, una persona comienza a pensar y sentir interés en la posibilidad de ser empresario. Esta decisión puede ser vaga, como por ejemplo cuando es forjada desde la niñez o la adolescencia por modelos a imitar como los padres o, más concretamente, desarrollada como estudiante cuando analizaba los casos de empresarios con éxitos. Las preguntas e hipótesis planteadas son las siguientes:

- ¿Cuáles son las motivaciones iniciales que llevan a una persona a pensar en ser empresario?
- ¿Cómo influye el contexto social cercano del emprendedor en el proceso motivacional?
- ¿Dónde adquieren las motivaciones y competencias para ser empresarios?

La primera hipótesis se basa en el hecho de que crear y desarrollar una empresa es un proyecto existencial que

trasciende los objetivos meramente económicos. Asimismo, la opinión de los informantes clave consultados durante la primera etapa del proyecto indicó que el contexto cultural en los países estudiados es desfavorable para el proceso emprendedor. Para precisar mejor como actúa este factor, se plantearon las siguientes hipótesis:

**H1.1.** Las motivaciones no económicas desempeñan un papel fundamental junto con los objetivos económicos en el deseo de ser empresario.

**H1.2.** Los emprendedores tienden a enfrentar reacciones negativas por parte de su entorno más cercano cuando comunican su intención de ser empresarios.

**H1.3.** Los modelos de empresarios ejemplares no son una fuente significativa de motivación.

**H1.4.** El sistema educativo desempeña un papel limitado como proveedor de motivación y competencias para los emprendedores.

#### (ii) La identificación de la oportunidad de negocio en la que se basa la nueva empresa.

El empresario potencial identifica la oportunidad y elabora la idea del negocio. A estas alturas no ha asumido aún riesgo alguno ni ha abandonado su trabajo.

- ¿Cuáles son las fuentes principales de oportunidades de negocio?
- ¿Cómo identifican los emprendedores estas oportunidades?

Los emprendedores no operan en el vacío. Por el contrario, el dinamismo de las nuevas empresas está influido por las tendencias generales observadas en los negocios, por las características de las estructuras productivas y por las estrategias de las empresas existentes. En este contexto, se formuló un conjunto de hipótesis que plantea la mayor capacidad de los emprendimientos más con éxitos para identificar y explotar estas oportunidades con mayor potencial de desarrollo. Por otra parte, su captación depende en buena medida de la capacidad de los emprendedores de vincularse a redes de contactos que

permiten captar información clave sobre necesidades insatisfechas, conceptos de negocio con éxitos en otros contextos, entre otros elementos. Asimismo, una conducta activa en la búsqueda de distintas fuentes de información es fundamental en este caso.

**H1.5.** Los empresarios más dinámicos aprovechan en mayor medida las oportunidades de negocio con grandes clientes que los menos dinámicos.

**H1.6.** Los proyectos comerciales de los empresarios más dinámicos se basan más en la innovación que los de los menos dinámicos.

**H1.7.** Los empresarios más dinámicos aprovechan más los segmentos del mercado en expansión que los menos dinámicos.

**H1.8.** La mayoría de los empresarios utiliza sus redes sociales para identificar las oportunidades de negocio.

**H1.9.** Los empresarios más dinámicos utilizan fuentes más amplias para identificar las oportunidades con respecto a los menos dinámicos.

### (iii) La elaboración del proyecto

Después de identificar la oportunidad, el empresario debe elaborar el concepto de negocio y el proyecto de empresa.

- ▶ ¿Qué información y herramientas de planificación usan los emprendedores en la fase previa a la puesta en marcha del negocio?

El proyecto de empresa podrá tomar la forma de un plan de negocios concreto o bien de un planteamiento comercial menos formalizado. Por lo tanto, resultará clave para el desempeño de la empresa contar con una base sólida de informaciones tanto económicas como técnicas y con herramientas profesionales que permitan una correcta evaluación del negocio antes de comenzar. Asimismo, a los efectos de garantizar la racionalidad de su decisión, los emprendedores comparan la decisión de emprender con la opción de trabajar como empleados.

**H1.10.** Los empresarios más dinámicos buscan información económica y técnica más amplia que los empresarios menos dinámicos.

**H1.11.** Los empresarios más dinámicos utilizan herramientas de planeamiento (por ejemplo planes de negocio) más frecuentemente que los empresarios menos dinámicos.

**H1.12.** Antes de empezar un negocio, los empresarios más dinámicos calculan costos de oportunidad en mayor medida que los menos dinámicos.

## b. Etapa de puesta en marcha de la empresa

### (i) La decisión final de iniciar la actividad empresarial

En un momento determinado es necesario decidir si poner o no en marcha la empresa. Además de convencerse a sí mismo, el emprendedor debe persuadir a su familia y renunciar a su empleo para concentrarse en las actividades de organización y lanzamiento de la nueva empresa. Una vez tomada esta decisión ya no habrá ningún “puente de plata” para retroceder. Por lo tanto, es mucho lo que se pone en juego en este caso. Esta decisión final es el resultado de una evaluación de los factores no económicos que motivan al emprendedor, así como también de las condiciones económicas para su concreción.

- ▶ ¿Cómo adoptan los emprendedores la decisión final de comenzar un negocio?

**H2.1.** En la adopción de la decisión final de poner en marcha la empresa los factores no económicos juegan un papel significativo.

**H2.2.** La disponibilidad de fondos es uno de los factores principales considerados para tomar la decisión de poner en marcha la empresa.

### (ii) El acceso y la movilización de los recursos necesarios para comenzar

El objetivo del empresario en esta etapa es conseguir distintos tipos de recursos esenciales tales como la información, la tecnología, los fondos, el capital humano, materiales, etc., y organizarlos para poner en marcha la empresa.

- ▶ ¿Cómo acceden a los recursos financieros y no financieros necesarios para poner en marcha el negocio y los movilizan?

Los antecedentes laborales, la formación del emprendedor y sus redes de contactos inciden en el acceso a los recursos

necesarios para poner en marcha la empresa. A su vez, la experiencia laboral y el sistema educativo contribuyen a forjar estas redes. Adicionalmente, debido a la carencia de sistemas financieros que apoyen a los emprendedores, éstos deben basarse fundamentalmente en sus ahorros personales y emplear otras vías alternativas para acceder a recursos y movilizarlos. En las empresas del sector basado en el conocimiento, las redes son aún más importantes debido al carácter intangible de una parte sustantiva de los recursos que necesitan (información, tecnología, etc.) así como también por el mayor riesgo implícito en estos proyectos y por las dificultades relacionadas con su evaluación; otro tanto ocurre en las áreas locales con fuerte presencia de Pymes, pues en ellas el capital social es más importante. Asimismo, la forma en que se financian las empresas también depende de la actitud de los empresarios. Por último, la existencia de redes más efectivas entre los emprendedores de mayor dinamismo debería traducirse en menores tiempos de maduración y puesta en marcha del proyecto empresarial.

**H2.3.** La experiencia laboral es un factor clave para conseguir los recursos necesarios para iniciar el negocio.

**H2.4.** El nivel educativo es un factor clave en la habilidad para conseguir los recursos necesarios para iniciar el negocio.

**H2.5.** Los empresarios más dinámicos utilizan más sus redes para acceder a recursos no financieros (por ejemplo información, tecnología y otros recursos) que los menos dinámicos.

**H2.6.** Las redes de las empresas basadas en el conocimiento desempeñan un mayor papel en el acceso a los recursos no financieros que las de las empresas del sector convencional.

**H2.7.** Las redes de empresarios desempeñan un mayor papel en el acceso a los recursos no financieros en las áreas locales que en las metropolitanas.

**H2.8.** Los ahorros personales y los fondos de familiares desempeñan un papel significativo en la etapa de inicio, proveyendo los recursos que los empresarios necesitan para comenzar.

**H2.9.** Las fuentes principales de financiamiento de los empresarios no varían según el sector.

**H2.10.** La composición de los fondos refleja la actitud del empresario hacia las fuentes externas de fondos.

**H2.11.** Una vez que comienzan a pensar en la posibilidad de iniciar un negocio, los empresarios más dinámicos toman la decisión final más rápido que los menos dinámicos.

## c. Etapa de desarrollo inicial de la empresa

El empresario ya ha invertido recursos e incurrido en costos. Por definición, la etapa de desarrollo inicial comienza en el momento en que la empresa se establece y comienza a operar. Sin embargo, deberá enfrentar los desafíos que supone gestionar una nueva empresa. Ello implica ingresar al mercado, enfrentar a la competencia mediante estrategias apropiadas y superar los problemas iniciales para sobrevivir y desarrollarse.

### (i) La introducción al mercado

- ▶ ¿Cuáles son los factores que influyen en el ingreso al mercado?

Las empresas más dinámicas ingresan en mercados más exigentes, en los cuales la competencia es mayor.

**H3.1.** Los empresarios más dinámicos ingresan en mercados con mayores niveles de competencia con respecto a los menos dinámicos.

### (ii) La gestión de la empresa en los primeros años

Habiendo ingresado en el mercado, la empresa enfrenta una serie de problemas vinculados, por ejemplo, a la gestión financiera, el abastecimiento de materias primas y de equipos, la gestión de operaciones, la selección y manejo de los recursos humanos y la administración general. Además de identificar la importancia relativa de los distintos problemas, es fundamental conocer cómo fueron abordados en las empresas más dinámicas. La diversificación de las fuentes de financiamiento para hacer viable la expansión y el apoyo de las redes sociales y comerciales constituyen factores críticos.

- ▶ ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los emprendedores durante esta fase?
- ▶ ¿Cómo financian su operación y crecimiento?
- ▶ ¿Cómo enfrentan estos problemas?

**H3.2.** Los empresarios utilizan más fuentes de financiamiento externo en la etapa de desarrollo inicial que en la puesta en marcha.

**H3.3.** Los empresarios más dinámicos aprovechan más sus redes sociales para solucionar los problemas que los menos dinámicos.

**H3.4.** Los empresarios más dinámicos aprovechan más sus redes comerciales para solucionar los problemas que los menos dinámicos.

**H3.5.** Las instituciones de apoyo no desempeñan un papel importante en la etapa de desarrollo inicial de los emprendimientos dinámicos.

## 2. ACERCA DE LA RECOLECCIÓN Y EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la realización del trabajo de campo se utilizó un cuestionario común para todos los países. El mismo fue completado a través de entrevistas personales, excepto en Japón donde se utilizó el correo. El trabajo de campo tuvo lugar entre noviembre de 2000 y febrero de 2001. Para controlar la consistencia de la información se implementaron rigurosos procesos de control de calidad siguiendo pautas comunes en todos los países. En el caso de las encuestas realizadas por correo electrónico se verificó

telefónicamente que las mismas hubieran sido completadas por los mismos empresarios, aclarando cualquier duda o problema de comprensión. Las inconsistencias o respuestas ambiguas, cuando no consiguieron ser resueltas o aclaradas, fueron anuladas. Para validar un cuestionario se impuso un nivel de 90% de respuestas válidas.

En base a los resultados del trabajo de campo, se realizó un análisis comparado interregional para ocho países, cuatro del Este de Asia (Japón, Corea, Taiwán, Singapur) y cuatro de América Latina (Argentina, México, Brasil, Perú) y se utilizó además un estudio ad hoc realizado en Costa Rica replicando la misma metodología. Dicho estudio fue realizado a partir de una iniciativa surgida en dicho país una vez que el proyecto ya había comenzado. Por tal motivo, aún cuando dicho país fue incluido en el análisis, las tablas agregadas regionales no incluyen la información de Costa Rica.

Para analizar la información sobre una base mínima común, los equipos coordinadores regionales elaboraron un plan de tablas que fue utilizado por todos los equipos de país. Se diseñó y construyó una base de datos de cada país y agregado regional utilizando el programa informático SPSS®, el cual permitió obtener tabulaciones cruzadas y otras medidas estadísticas.

Para definir si existían diferencias estadísticamente significativas entre los grupos comparados a lo largo de

Algunos detalles acerca de los pasos seguidos en la aplicación de CHAID

- ▶ Definición de la variable a explicar y de las variables predictoras.
- ▶ Desarrollo de las tabulaciones cruzadas entre las variables predictoras y la dependiente.
- ▶ Cálculo del Test Chi-cuadrado para cada tabla formada por cada par de categorías susceptibles de unión y la variable dependiente.
- ▶ Los pares de categorías cuyas diferencias resultan no significativas estadísticamente, según la aplicación del Test Chi-cuadrado ajustado por Bonferroni, se unen en una sola categoría. Cuando se unen más de tres categorías se asegura la pertinencia estadística de tal fusión. Entre los pares significativos, la unión se realiza para las categorías más parecidas (que tengan menor  $\chi^2$ ) y con pocas observaciones.
- ▶ El proceso se repite hasta analizar todos los subgrupos o hasta que se consiguen grupos demasiado reducidos.

Como resultado final se obtienen: información sobre las variables, el diagrama en árbol o dendograma, tablas cruzadas detalladas para cada nivel de la segmentación y tablas de ganancia.

la investigación (el grupo objetivo respecto al de control, los sectores basados en el conocimiento con respecto a los convencionales, las áreas metropolitanas frente a locales, etc.) se utilizó el Test Chi-cuadrado de Pearson. Para aceptar o rechazar las hipótesis se utilizó un nivel de relevancia estadística del 90% en todos los países. Finalmente, a los efectos de examinar los aspectos más distintivos que caracterizan a los emprendedores y emprendimientos dinámicos, se aplicó la técnica CHAID

(CHI-SQUARE AUTOMATIC INTERACTION DETECTOR). Dicha técnica requiere que exista una variable dependiente categórica y diversas variables independientes o predictoras, las que combinadas permiten identificar los perfiles más distintivos del grupo que se pretende estudiar, en este caso los emprendimientos dinámicos, con relación a los demás. Su utilización está limitada a variables nominales y ordinales y no hace suposición de normalidad.

### 3. CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL TRABAJO DE CAMPO

## Estudio Comparado sobre Entrepreneurship en América Latina y Este de Asia

CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS

Número de cuestionario:  
Fecha de entrevista: —/—/—

Banco Interamericano de Desarrollo  
Development Bank of Japan  
Universidad Nacional de General Sarmiento  
Institución local (colocar la que corresponda)

**A. INFORMACION GENERAL****DATOS DE LA EMPRESA**

A1. Razón Social: \_\_\_\_\_

A2. Teléfono y Fax: \_\_\_\_\_

A3. E-mail: \_\_\_\_\_

A4. Año de inicio de la empresa: \_\_\_\_\_

A5. Dirección (Calle, n°, Ciudad, País): \_\_\_\_\_

A6. Por favor, indique las cifras anuales de ventas, empleo y exportaciones de la empresa.

	(1) El primer año	(2) A los tres años	(3) Actualmente	4) Máximo alcanzado
a) Ventas (\$)				
b) Empleados *				
c) Exportaciones (% de las ventas)				

\* Expresado en términos de empleados full time (ej.: 2 part times= 1 full time)

**A7. Actividad principal de la empresa (X)**

1. Sector basado en el conocimiento\*: \_\_\_\_\_

2. Sector convencional\*\*: \_\_\_\_\_

\* Sectores basados en la Tecnología de la Información, en la biotecnología, etc.

\*\* Otros diferentes a 1 (ej.: alimentos, calzado, muebles....)

Por favor, describa en detalle la actividad principal de la empresa (ej.: producción y comercialización de muebles de oficina):

---



---



---



---

**A8. Por favor, señale con una cruz la inversión inicial que realizó en el primer año de actividad de la empresa (dólares corrientes)**

1. &lt; 500,000: \_\_\_\_\_

2. 500,000 a 1,000,000: \_\_\_\_\_

3. &gt; 1,000,000: \_\_\_\_\_

A.8.I Si respondió 1 (&lt; 500,000), indique si fue inferior a 100,000: 1. Si ( ) / 2. No ( )

### A9. Indique el número de socios de la empresa: a) fundadores (); b) actuales ()

**A.9.1** Por favor, indique con una X los roles/funciones de los socios de la empresa (opciones 1 o 2) en el inicio de la empresa y en la actualidad (ej. de rol/función: producción, finanzas, marketing, etc.)

Rol ➡ ↓ Período	1. Todos los socios el mismo rol/función	2. Los roles/funciones de los socios son complementarios y especializados	3. No Aplica (1 titular)
a) Al iniciar			
b) Actualmente			

## DATOS DEL EMPRESARIO

### A10. Nombre

### A11. Posición en la empresa

### A12. Edad

- a) Actual: \_\_\_\_\_ años
- b) Cuando comenzó a pensar en ser empresario: \_\_\_\_\_ años
- c) Cuando Usted inició la 1ª empresa: \_\_\_\_\_ años
- d) Cuando Usted inició la actual empresa (si aplica): \_\_\_\_\_ años

### A13. Sexo

1. Masculino ☐
2. Femenino ☐

### A14. Indique su experiencia laboral previa a esta empresa (marque con una x las que correspondan)

"Yo fui empleado en una empresa..."

1. ...pyme de un sector similar o relacionado con la presente empresa (ej.: misma actividad, rama proveedora, rama cliente) ☐
2. ...pyme de otro sector pero en una función relacionada a la empresa actual" (ej: área de informática de un autopartista y hoy empresario del sector informático) ☐
3. ...pyme de un sector completamente diferente (ni 1 ni 2) ☐
4. ...grande de un sector similar o relacionado con la presente empresa ☐
5. ...grande de otro sector pero en una función relacionada a la presente empresa ☐
6. ...grande de un sector completamente diferente ☐

"Yo fui empresario titular de una empresa..."

7. ...pyme de un sector similar o relacionado con la presente empresa ☐
8. ...pyme de otro sector pero en una función relacionada a la presente empresa ☐
9. ...pyme de un sector completamente diferente ☐
10. ...grande de un sector similar o relacionado con la presente empresa ☐
11. ...grande de otro sector pero en una función relacionada a la presente empresa ☐
12. ...grande de un sector completamente diferente ☐
13. "Yo me desempeñe en otra actividad" (distinta a las 12 anteriores. Especifique)\* ☐

\* N. para el encuestador: aclarar aquí los casos de ex empleados públicos o auto empleados como opciones

**A15. Nivel de educación**

	Incompleto	Graduado
a) Secundario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Escuela técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado universitario		
c) Ciencias económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ingeniería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Otra carrera: Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de posgrado		
f) Ciencias económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Ingeniería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Otro: Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**A16. Ocupación de los padres (cuando Usted era chico)**

	Padre	Madre
1. Empresario		
2. Ejecutivo/gerente		
3. Auto empleado/ profesional		
4. Empleado		
5. Otro		

**A17. Nos gustaría conocer su reacción a las siguientes proposiciones vinculadas a la toma de decisiones en su negocio. No hay respuestas correctas o incorrectas, interesa su percepción según la escala siguiente:**

(1: Completamente en desacuerdo, 2: Desacuerdo 3: Neutral, 4: Acuerdo, 5: Completamente de acuerdo, 9: No aplica)

- a) Frecuentemente asumo riesgos cuando tomo decisiones relacionadas con mi empresa: \_\_\_\_\_
- b) Prefiero arriesgarme a perder y no darme cuenta más adelante que desperdicie una gran oportunidad.: \_\_\_\_\_
- c) De no estar preparado a tomar riesgos calculados no puedo esperar grandes ganancias: \_\_\_\_\_
- d) Uno no debe demorar demasiado tiempo en pensar una situación que encierra riesgos: \_\_\_\_\_
- e) Por momentos, el asumir riesgos lo vivo con cierta excitación, como si fuera un juego \_\_\_\_\_

**A18. Origen social de su familia (considerando aspectos socio-económicos). Usted ha nacido en una familia de**

1. Clase alta ☐
2. Clase media-alta ☐
3. Clase media ☐
4. Clase media-baja ☐
5. Clase baja ☐

## B. ETAPA DE GESTACIÓN

### CÓMO SE ADQUIERE LA MOTIVACIÓN PARA SER EMPRESARIO

**B1. Cuándo comenzó a pensar en ser empresario, cuán importante fue cada uno de los siguientes factores en su motivación?** (Marque con una cruz según la siguiente escala: 0: no importante, 1: no importante; 2: algo importante, 3: importante, 4: muy importante, 9: No Aplica)

- a) Para ser su propio jefe \_\_\_\_\_
- b) Para lograr su realización personal \_\_\_\_\_  
Para ser como un empresario que Ud. admiraba y que era...: \_\_\_\_\_
- c) Un pariente \_\_\_\_\_
- d) Un amigo \_\_\_\_\_
- e) Alguien de su ciudad \_\_\_\_\_
- f) Alguien que aparecía en los medios \_\_\_\_\_
- g) Para contribuir a la sociedad \_\_\_\_\_
- h) Para obtener estatus social \_\_\_\_\_
- i) Para seguir la tradición familiar de estar en los negocios \_\_\_\_\_
- j) Porque Ud. estaba desempleado \_\_\_\_\_
- k) Porque Ud. no pudo estudiar \_\_\_\_\_
- l) Para ser adinerado \_\_\_\_\_
- m) Para mejorar su nivel de ingreso \_\_\_\_\_
- n\*) Para poner en práctica sus conocimientos \_\_\_\_\_

**B2. Cuándo Ud. comunicó a sus personas cercanas que pensaba en iniciarse como empresario, cuál fue su reacción?** (1: fuertemente negativa, 2: negativa, 3: neutral, 4: positiva, 5: fuertemente positiva, 9: N.A.)

- a) Nucleo familiar\* \_\_\_\_\_
- b) Otros miembros de la familia \_\_\_\_\_
- c) Amigos \_\_\_\_\_
- d) Colegas \_\_\_\_\_
- e) Jefes previos \_\_\_\_\_
- f) Profesores \_\_\_\_\_

\* Esposo/a (si es casado), o padres (si es soltero/a)

**B3. Si la reacción de la familia fue negativa, en general ello se debió a que...**

	Ser empresario es riesgoso	El respeto/valoración social de la actividad empresarial es menor en relación a otras profesiones	Ambas (1 y 2)	Otras razones
a) Núcleo familiar				
b) Otros miembros de la familia				

\* Sólo en América Latina.

**B4. Por favor, indicar con una cruz en cada una de las siguientes competencias el contexto (educativo, laboral, familiar) que ha contribuido significativamente a su adquisición:**

CONTEXTOS						
COMPETENCIAS ↓ (si ningún contexto contribuyó no marque)	SISTEMA EDUCATIVO			Cursos de capacitación	Experiencia laboral	Contexto Familiar
	Secundario	Instituto técnico	Universidad			
a) Solucionar problemas						
b) Vocación por los negocios						
c) Capacidad para relacionarse con otros						
d) Tolerar el riesgo/ la incertidumbre						
e) Negociar						
f) Trabajar en equipo						
g) Creatividad						
h) Conocimiento técnico						
i) Marketing						
j) Administrar						
k) Trabajo duro						
l) Planificar						
m) Comunicar						
n) Habilidad para motivar a la gente						

**DE QUÉ DEPENDE QUE EXISTAN OPORTUNIDADES?**

**CUÁLES SON LAS PRINCIPALES FUENTES DE OPORTUNIDADES?**

**B5. Qué tipo de clientes tenía la empresa cuando inició sus actividades?**

1. Consumidores individuales: Pase a B7
2. Empresas que producían los bienes/servicios que pasaron a comprarle a Ud.: Pase a B6
3. Otras empresas que no producían los bienes/servicios de su empresa: Pase a B6

**B6. Si en B5 marcó 2 o 3 (empresas), por favor, indique (x) el sector y tamaño de dichas empresas.**

SECTOR	TAMAÑO	
	Gran empresa	Pyme
a) Industria manufacturera		
b) Servicios		
c) Comercio mayorista		
d) Comercio minorista		
e) Otro (especifique _____)		

**B7. a) Por favor, indique si al momento de iniciar la empresa sus productos ya eran ofrecidos en el país?**

1. Ofrecido en el país ☐                      0. No ofrecido en el país ☐

Si respondió 1., por favor, indique con una cruz el origen de los productos/servicios con los que competía al iniciar la empresa. Si respondió 0. Continúe en B. 8

- Origen: 1. Doméstico ☐                      2. Importado ☐                      3. Ambos ☐

**B8. Por favor, señale con una cruz cuál de las siguientes opciones caracterizaba su propuesta comercial al momento de iniciar la empresa:**

1. Producto/servicio innovador (incluso a nivel internacional) ☐  
 2. Producto/servicio innovador (a nivel nacional) ☐  
     Si marcó 2 indique con una cruz en caso de que 2.1 ó 2.2 se ajuste a su caso:\*
- 2.1 Introdujo al mercado un producto/servicio que había conocido en el exterior ☐  
 2.2 Identificó en el país una necesidad específica y diferente a la oferta disponible a nivel internacional y realizó la adaptación/desarrollo especial para satisfacerla ☐  
 3. Producto/servicio competitivo en base a diferenciación ☐  
 4. Producto/servicio competitivo en base a menor precio ☐

\* Sólo en América Latina

**B9. Por favor, señale con una x la situación/tendencia del mercado al que dirigió su producto/servicio al momento de iniciar la empresa.**

1. Demanda creciente ☐  
 2. Demanda estancada ☐  
 3. Demanda decreciente ☐

**¿CÓMO IDENTIFICAN LAS OPORTUNIDADES?****B10. Por favor, marque con una cruz cuáles de las fuentes que se detallan a continuación contribuyeron a identificar su idea de negocios?**

Fuentes	No	Sí
a) Interactuar /discutir con otras personas*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Televisión, radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ferias comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Diarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Revistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Artículos académicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Experiencia en trabajos/actividades previos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Otros. Aclare: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Si la respuesta a B10 a) fue Sí, por favor pase a B11 y B12; si fue No, pase a B13

**B11. Cuántas personas recuerda que fueron importantes para obtener información?**

1. 0 ☐ (Pase a B13)      2. 1 a 3 ☐      3. 4 a 8 ☐      4. 9 a 15 ☐      5. 16 a 30 ☐      6. >30 ☐

**B12. De estas personas, señale (con un círculo y en base a las opciones que aparecen debajo del cuadro) las 3 más importantes y sus características principales**

Persona	(1) Tipo de relación (en aquel tiempo)	(2) Ocupación (en aquel tiempo)	(3) Vínculo actual con su empresa	(4) Origen social	(5) Localización
a) 1 <sup>a</sup>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5	1 2 3	1 2 3
b) 2 <sup>da</sup>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5	1 2 3	1 2 3
c) 3 <sup>a</sup>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5	1 2 3	1 2 3

- (1) 1: Amigo; 2: Pariente; 3: Conocido; 4: Colega; 5: Relación Comercial; 6: Desconocido presentado por alguno de los anteriores; 7: Persona conocida accidentalmente
- (2) 1: Ejecutivo de una gran empresa; 2: Ejecutivo de una PyME; 3: Profesional (Asesor, contador, etc.); 4: Banquero; 5: Miembro de una institución de apoyo; 6: Empleado; 7: Otros
- (3) 1: Proveedor; 2: Cliente; 3: Competidor; 4: Socio, 5: Ninguno
- (4) 1: Relativamente similar a su familia; 2: Considerablemente más alto que el de su familia; 3: Considerablemente más bajo que el de su familia
- (5) 1: Su propia ciudad; 2: Otra ciudad en su país; 3: Extranjero

### CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN FINAL DE COMENZAR UNA EMPRESA?

#### B13. Eventos de la etapa de gestación

- a) Indique el año en que tuvo la idea: \_\_\_\_\_
- b) Cuánto tiempo, desde que tuvo la idea, le llevó tomar la decisión final de comenzar? \_\_\_\_\_ Meses
- c) Cuanto tiempo, desde que tomó la decisión de comenzar, le llevó lanzar el negocio? \_\_\_\_\_ Meses

**B.13.1 Si el lapso entre la decisión y la puesta en marcha fue mayor al deseable, por favor indique las razones a las que ello se debió: \***

- a) trámites/regulaciones existentes ☐
- b) dificultades en el acceso a la información comercial ☐
- c) problemas para encontrar instalaciones apropiadas ☐
- d) problemas de infraestructura de servicios (ej: comunicaciones, electricidad, etc.) ☐
- e) dudas personales respecto del negocio ☐
- f) empeoramiento de la situación económica global ☐
- g) otros. Aclare: \_\_\_\_\_ ☐

\* Sólo en América Latina.

#### B14 . En qué forma los siguientes factores económicos afectaron su decisión de ser empresario

(1: muy negativa, 2: negativa, 3: neutral (no incidió/no lo consideró), 4: positiva, 5: muy positiva, 9: N.A.)

##### Factores Económicos:

- a) Nivel impositivo \_\_\_\_\_
- b) Costos/tiempos de tramitaciones y registros \_\_\_\_\_
- c) Riesgo de quebrar \_\_\_\_\_
- d) Disponibilidad de financiamiento \_\_\_\_\_
- e) Cantidad y tamaño de competidores \_\_\_\_\_
- f) Tamaño y dinamismo del mercado \_\_\_\_\_
- g) Crecimiento esperado de la economía \_\_\_\_\_
- h) Nivel de ingresos y bienes familiares \_\_\_\_\_
- i) Ser rico \_\_\_\_\_
- j) Mejorar sus ingresos \_\_\_\_\_
- k) Disponibilidad de apoyo público (ejemplo, capacitación) \_\_\_\_\_

**B15. Por favor, señale en que medida afectaron los siguientes factores NO económicos su decisión de ser empresario** (1: no importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante, 9: N.A.)

**Factores No Económicos:**

- a) Ganar estatus social/reputación \_\_\_\_\_
- b) Ser su propio jefe \_\_\_\_\_
- c) Ser influyente en su comunidad \_\_\_\_\_
- d) Enfrentar continuos desafíos \_\_\_\_\_
- e) Desarrollarse como persona \_\_\_\_\_
- f) Ser como una persona que admira (padre, amigo, alguien de su ciudad) \_\_\_\_\_
- g) Contribuir a la sociedad \_\_\_\_\_
- h) Estaba desempleado \_\_\_\_\_

**B16. Indique el peso de los factores económicos y no económicos en su decisión final de ser empresario. Los porcentajes sólo pretenden dar una idea de la importancia relativa de unos y otros:**

Factores Económicos	_____ %
Factores No económicos	_____ %
Total	100%

**¿CUAN IMPORTANTE ES TENER INFORMACION PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA?**

**B17. Por favor, señale con una cruz si tenía Usted información de los siguientes ítems antes de iniciar su empresa?**

	No	Si	N.A.
a) Tamaño de planta requerido para ser competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Tamaño de inversión requerido para ser competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Conocimiento técnico para ser competitivo y cómo de acceder al mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Cantidad y características de los potenciales competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Tamaño del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Características del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Canales de distribución y forma de acceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B18. Por favor, indique si para tomar la decisión final de iniciar (no iniciar) el negocio, Usted elaboró personalmente o a través de un profesional:**

	No	Si
a) un plan de negocios *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) un cash flow para los primeros años de operación*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) un cálculo de la tasa interna de retorno*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) un cálculo del período necesario para recuperar el capital*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) estimación aproximadas de las ventas y los costos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) un cálculo del ingreso personal que Usted esperaba para el futuro**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B19. Si la respuesta para a), b), c), o d) en B18 fue SI\*, indique si ha efectuado comparaciones con proyectos alternativos?**

0. No ☐ 1. Sí ☐

**B20. Si la respuesta a f) de B18 fue SI\*\*, ha efectuado comparaciones con los ingresos esperados como empleado?**

0. No ☐ 1. Sí ☐

## C. ETAPA DE PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

### ¿CÓMO SE ACCEDE A LOS RECURSOS? ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE INFLUYEN?

C1. Por favor, indique cuáles de las siguientes fuentes de financiamiento fueron utilizadas (y en que medida) para iniciar la empresa y durante los primeros años de vida (1: nula; 2: baja; 3: media; 4: elevada)

	Inicio	Primeros años
FUENTES INTERNAS a) Ahorros personales de los fundadores b) Parientes y amigos c) Tarjeta de crédito personal (fundadores)		
FUENTES EXTERNAS d) Inversores privados (personas que no son ni parientes ni amigos) e) Empresas de capital de riesgo f) Bancos: f.1) Préstamos f.2) Sobregiro en cuenta corriente g) Instituciones públicas nacionales: g.1) Préstamos, garantías g.2) Subsidios h) Gobiernos Locales: h.1) Préstamos, garantías h.2) Subsidios		
OTRAS FUENTES i) Clientes (adelantos) j) Proveedores (crédito comercial) k) Factoring l) Atraso en el pago de impuestos m) Atraso en el pago de servicios n) Atraso en el pago de salarios o) Compra de máquinas y equipos usados en lugar de nuevos p) Otros (especificar) _____		

**C2. Si Usted no ha utilizado prácticamente las fuentes externas d) hasta h), cuál fue la razón? (X)**

- a) No fue necesario/relevante contar con capital adicional ☐ (pase a C3)
- b) Preferí evitar el uso de fuentes externas (ejemplos: para mantener el negocio bajo mi control, porque endeudarse aumenta el riesgo, por falta de confianza en las instituciones). ☐
- Otras opciones referidas a las fuentes externas:
- (1) d) Inversores privados y e) empresas de capital de riesgo ☐
- (2) f) Bancos ☐
- (3) g) Instituciones públicas nacionales y h) Gobiernos locales ☐
- c) Esa fuente no se adecuaba a mis necesidades (alta tasa de interés, demasiados requerimientos de información/garantías). ☐
- d) No contaba con información sobre esa fuente ☐

**C3. Si al iniciar la empresa Usted tuvo muy poco o ningún acceso al financiamiento, por favor, indique si eso dio lugar a alguno de las siguientes consecuencias:**

	No	Si
a) La empresa comenzó a operar con una escala menor a la requerida para ser competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La empresa comenzó a operar más tarde de lo deseable para ser competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Fue necesario conseguir nuevos socios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La empresa comenzó a operar con un menor nivel de tecnología que el deseado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fue necesario el apoyo de grandes clientes / proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Otras implicaciones: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) No tuvo grandes implicaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C4. Por favor, indique cuáles de los siguientes medios han contribuido a facilitar el acceso a los recursos necesarios para empezar la empresa?**

	Información		Tecnología		Otros recursos (ej. Insumos)	
	No	Si	No	Si	No	Si
a) Amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Parientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Conocidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Personas desconocidas presentadas por a, b o c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.1) Proveedores de su región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.2) Proveedores de otra región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.1) Consumidores localizados en la misma región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.2) Consumidores localizados en otra región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Otros colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Profesores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J) Institución pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Asociación comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Otros _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C5. Cuantas personas recuerda que han contribuido a facilitarle el acceso a los recursos necesarios para comenzar la empresa?**

1. 0 ☐    2. 1 a 3 ☐    3. 4 a 8 ☐    4. 9 a 15 ☐    5. 16 a 30 ☐    6. >30 ☐

**C6. Por favor, indique en que medida la experiencia laboral previa, la educación universitaria y la de post-grado han contribuido a mejorar su acceso a los recursos para empezar la empresa.** (Marque con una cruz en cada opción según la siguiente escala: 1: no importante, 2: algo importante, 3: importante, 4: muy importante, 9: No Aplica)

Contexto	Tecnología	Otros recursos
a) Experiencia laboral		
b) Educación universitaria		
c) Educación post-universitaria		

## D. ETAPA DE DESARROLLO INICIAL

**¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE AFECTAN EL DESARROLLO INICIAL?**

**¿CUÁLES FUERON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LOS PRIMEROS TRES AÑOS DE VIDA DE LA EMPRESA. ¿CÓMO LOS RESOLVIÓ ?**

**D1. Califique la intensidad de la competencia y el tamaño predominante de sus competidores durante los primeros tres años de vida de la empresa.**

	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
a) Intensidad de la competencia:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Pymes</b>			<b>Grandes empresas</b>	
b) Tamaño predominante de los competidores:		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

**D2. Compare su empresa con sus competidores en los tres primeros años de vida en relación a ...**

	Menor	Similar	Mayor	N. A.
1) Competitividad de precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) R&D, Diseño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Esfuerzo de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Servicio de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Financiamiento de la venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Segmento socio/económico de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D3. 1) Cuáles fueron los principales problemas que enfrentó la empresa en los tres primeros años de vida? (X) 2) Cuáles de ellos han sido resueltos? (X)**

	Principales Problemas	Problemas resueltos
a) Obtener información del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Conseguir clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Conseguir proveedores adecuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Contratar gerentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Contratar empleados calificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Adquirir máquinas y equipos adecuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Gerenciar la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Tener un cash flow balanceado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Principales Problemas	Problemas resueltos
i) Gerenciar la producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Certificar con estándares de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Adaptar los productos/servicios a las necesidades de los consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Manejar las relaciones con los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D4. Indique que tipo de apoyo externo recibió para resolver los problemas que ha indicado en D3

1. Instituciones públicas ☐
2. Cámaras ☐
3. Consultoras ☐
4. Proveedores/clientes ☐
5. Familia/amigos ☐
6. Colegas ☐
7. Universidades/Agencias de investigación ☐
8. Ninguna de las anteriores: sólo con recursos internos ☐

D5. Por favor, señale la cantidad de personas externas a la empresa con las que Usted ha discutido aspectos relevantes del negocio durante los primeros años de la empresa:

1. 0 ☐    2. 1 a 3 ☐    3. 4 a 8 ☐    4. 9 a 15 ☐    5. 16 a 30 ☐    6. >30 ☐

D6. Por favor, podría evaluar la importancia de esa interacción (1: no importante, 2: algo importante, 3: importante, 4: muy importante) para:

- a) Conseguir clientes: \_\_\_\_\_
- b) Conseguir buenos proveedores/subcontratistas: \_\_\_\_\_
- c) Contratar buenos empleados: \_\_\_\_\_
- d) Obtener información sobre el contexto de negocios: \_\_\_\_\_

D.7 Por favor, podría indicar cómo imagina a su empresa en el futuro (por ej.: a 3 años) en comparación a hoy? \*

Aspecto	Menor Más o menos similar	Similar Mayor	Mayor Menor	N. A. Ns/Nc
a) Productos:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.1) Mezcla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.2) Intensidad del esfuerzo de R+D/contenido de diseño de producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
a.3) Producción propia como parte de las ventas totales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Tamaño de la empresa (ventas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Número de ocupados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Exportaciones como % de ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Sólo en América Latina

**D.8) En caso de procurar un proceso de crecimiento de su empresa, por favor, indique los 3 cursos de acción principales que contribuirán al mismo: \***

- a) Incrementar su participación/penetración de mercado (productos y mercados actuales) ☐
- b) Introducir nuevos productos en mercados actuales ☐
- c) Entrar en nuevos mercados con productos actuales:
  - c.1) Mercado nacional ☐
  - c.2) otros países ☐
- d) Introducir nuevos productos en nuevos mercados:
  - d.1) Mercado nacional ☐
  - d.2) otros países ☐
- e) Invertir para:
  - e.1) ganar productividad ☐
  - e.2) expandir capacidad actual de producción ☐
  - e.3) introducir nuevos productos ☐
  - e.4) mejorar la calidad ☐
  - e.5) otros ☐
- f) Incursionar en nuevos canales comerciales ☐
- g) Acuerdos con otras empresas de impacto estratégico ☐
- h) Cambios en el management/en la organización ☐
- i) Capacitación de recursos humanos ☐
- j) Tercerización ☐

\* Sólo en América Latina

***Gracias por su colaboración!!***

Esta publicación está también disponible en inglés. El resumen de la misma está disponible en español, inglés, portugués y japonés.

Para conocer más del estudio, favor consultar la siguiente dirección electrónica: <http://www.iadb.org/sds/sme> o [http://www.iadb.org/sds/ifm\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/ifm_s.htm). En el mismo sitio se encontrarán las tablas estadísticas en las que se basó el análisis del estudio.