

# Universidad Abierta Interamericana



**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Sede Rosario - Campus Pellegrini**

**Licenciatura en Ingeniería Comercial**

**Tesina Título: Entrepreneurs – La eficacia del espíritu emprendedor.  
Emprendedores... o ¿innovadores creativos?**

**Alumno:** Lorena Covacevich - lorenacovacevich@hotmail.com  
**Domicilio:** Mitre 2028 9b – Rosario  
**Teléfono:** 0341-156-108910  
**Tutor:** Lic. Fernando Castellani  
**Tutor Metodológico:** Mg. Lic. Ana María Trottini

**Julio 2011**

*Dedicada a mis padres*

### ***Agradecimientos***

A mi tutor Fernando Castellani, y a Paulo Lanza, por sus consecuentes sugerencias durante la confección de la tesis.

A Ana María Trottini y su asistente Magdalena Carrancio, por el tiempo dedicado a orientar y corregir los sucesivos borradores de este trabajo.

A mi prima Liliana, por su colaboración en las traducciones.

A aquellos afectos que me convencieron que yo podía .

A los amigos, que tantas veces dejé de lado.

# INDICE

	Página
<b>INTRODUCCION</b> .....	5
<b>Capítulo I</b>	
Justificación .....	7
La actividad emprendedora .....	8
Factores que intervienen en la actividad emprendedora	
a) Condiciones sociales y económicas; el contexto .....	9
b) Cultura, sistema educativo y de ciencia-tecnología .....	10
c) Estructura y dinámica productiva.....	12
d) Capital humano y redes .....	13
e) Mercado. Políticas y condiciones regulatorias .....	14
f) Motivación .....	15
g) Búsqueda de excelencia .....	17
h) Enfoque integrador .....	18
Perfil del emprendedor .....	19
Conceptualización del GEM sobre actividad emprendedora .....	22
Radiografía de la actividad emprendedora en la Argentina	
a) Actividad emprendedora en etapa temprana .....	28
b) ¿Necesidad u Oportunidad? .....	29
c) Género.....	31
d) Edad.....	32
e) Tecnología.....	32
f) Sectores de actividad emprendedora.....	32
g) Discontinuidad de negocios .....	33
h) Creación de puestos de trabajo .....	34
i) Financiamiento .....	34
j) Actividad emprendedora social .....	34
<b>Capítulo II</b>	
Trabajo de Campo. Entrevistas y relevamiento .....	36
Definición de un nuevo marco teórico para el análisis de las claves para el logro de competencias emprendedoras .....	44
<b>CONCLUSIONES</b> .....	47
<b>PROPUESTA</b> .....	51
<b>ANEXOS</b> .....	53
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	58

## INTRODUCCIÓN

Muchas veces se nos presenta, sobre todo en tiempos de crisis, la oportunidad de barajar y dar de nuevo. No son pocos los que se atreven a dejar atrás la seguridad de un trabajo, una profesión, un negocio o un estilo de vida para comenzar una actividad laboral por cuenta propia. ¿Cuáles son los principales temores?, ¿cómo superarlos?, ¿cuáles son las claves para encarar con éxito el desafío?

El problema que nos motiva abordar esta temática es que para el desarrollo de la actividad emprendedora, existe desconocimiento de metodologías para superar las crisis y falta de capacitación.

Uno de los escenarios del año 2008 en el país, fue la caída de la actividad y potencial aumento de la desocupación. En el 4º Congreso Emprender 2008, llevado a cabo en la ciudad de Córdoba, organizado por la Federación Argentina de Jóvenes Empresarios (FEDAJE) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa se sostuvo que:

Entre el 80% y 90% de los negocios cierran en los 4 años siguientes.

Más del 35% de los emprendedores están motivados por necesidad.

¿Por qué motivos aproximadamente el 50% de los negocios cierran en los primeros 12 meses de iniciado el emprendimiento?

¿Por qué causas los emprendedores llegan a fracasar entre 2 y 3 veces antes de alcanzar el éxito?

¿Se puede llegar a ser un emprendedor exitoso bajo el contexto actual de la Argentina, cuáles causas lo impiden?

Nos planteamos como objetivo principal evaluar las características de las actividades emprendedoras que han superado crisis y se transformaron en empresas exitosas en la Argentina en los últimos 5 años.

Para demostrar esta evaluación consideramos tres objetivos específicos: estudiar la actividad emprendedora como factor dinamizador de la economía local; indagar cuáles son los procesos claves para poder emprender y conocer, analizar el perfil de un emprendedor, destacando sus características personales.

Analizando las causas que puedan interferir en la actividad económica y transformándolas en oportunidades, nuestra hipótesis sostiene que bajo el contexto actual de Argentina, las aptitudes y habilidades innatas de los emprendedores, sumado a un conocimiento de los puntos claves para la elaboración de un plan de negocios favorecen el desarrollo de actividades exitosas.

En esta tesina demostraremos que mediante un correcto análisis de los factores político, económico, social y tecnológico (PEST) del entorno que da origen a las crisis, enfocándose en los mismos como oportunidades en vez de amenazas, se puede llegar a ser un emprendedor exitoso, ya sea en nuestro país o en cualquier rincón del mundo.

El argumento teórico lo ordenamos en un marco referencial que incluyó una aproximación teórica y conceptual de la actividad emprendedora; una enumeración de los factores que intervienen en esta actividad; una descripción del perfil del sujeto emprendedor, qué es ser exitoso en estos contextos; y finalmente, un análisis del contexto nacional argentino acerca de la actividad emprendedora. El marco teórico aporta una mirada innovadora sobre los factores que impulsan el éxito de los emprendedores.

Como comprobación de nuestra hipótesis analizamos las características de actividades económicas, entrevistando a varios emprendedores que han superado situaciones de crisis y se transformaron en empresas exitosas.

# Capítulo I

## Justificación

Cuando comenzamos a pensar qué tema podríamos elegir para la Tesina de grado, recordamos que nos llamó mucho la atención un libro de Stephen R. Covey<sup>1</sup> del cual un pasaje indica que todos tenemos la libertad, la facultad, la posibilidad de elegir la vida que queremos llevar.

Más allá de la situación económica, más allá de si los demás creen o no en uno, más allá de los fracasos que hallamos o no tenido en la vida, hay que tener en cuenta que la realización personal no depende de ninguna situación, ni de ninguna persona más que de uno mismo.

Esta constante búsqueda en nuestro interior para saber qué queremos hacer luego de recibirnos, dónde nos vemos en un futuro no muy lejano, nos fue acercando a la idea de por qué no tener un negocio propio y volcar nuestros conocimientos y experiencia en el mismo.

Con esta idea dando vueltas en nuestras mentes acerca de ser emprendedores, de poder brindar algo de nuestro conocimiento a la sociedad, esto de pensar en ser independiente... ¿por qué no hacerlo realidad? y... ¿por qué no el tema de nuestra Tesina? Desconocíamos cuál podría ser la hipótesis, qué investigar..., cómo hacerlo, pero de algo estábamos seguros: que el tema emprendedorismo nos apasionaba. No lo dudamos un segundo y pusimos manos a la obra.

Buscando material, llegamos a suscribirnos a un periódico on-line, y tuvimos la suerte de ser invitados a una Jornada de Management que se realizó en el mes de setiembre del 2008 en la ciudad de Buenos Aires<sup>2</sup>, al 4º Congreso Emprender 2008, llevado a cabo en la ciudad de Córdoba<sup>3</sup>, y a la Feria para emprendedores “Me Gusta”<sup>4</sup> que se desarrolló en Rosario, las cuales nos motivaron aún más a seguir investigando sobre el tema.

Una encuesta realizada por la Universidad de San Andrés a egresados de carreras administrativas y gerenciales, preguntó cómo veían su futuro laboral en un plazo no mayor a 5 años. Arrojó como resultado que aproximadamente el 60%

---

<sup>1</sup> Covey SR. (1990) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1ªed). México: Paidós.

<sup>2</sup> 10º edición de Expo Management 2008. Buenos Aires, Argentina.

<sup>3</sup> 4º Congreso Emprender 2008, organizado por la Federación Argentina de Jóvenes Empresarios (FEDAJE) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Córdoba, Argentina

<sup>4</sup> Feria para emprendedores “ME GUSTA”, con producción propia y emprendedores revendedores que trabajan con redes sociales, sin local al público, realizado el 12 de mayo de 2011 en la ciudad de Rosario y organizado por Dinámica Creativa – Municipalidad de Rosario, Secretaría de Producción y Desarrollo Social.

quiere ser emprendedor<sup>5</sup>, la cual es una situación en aumento y que difiere sustancialmente de cómo los estudiantes percibían el mundo empresario hace 15 años atrás.

Muchas personas son atraídas por la actividad emprendedora porque identificaron una oportunidad y ven un potencial de negocio; sin embargo otras, son empujadas a emprender porque no tienen otra forma de ganarse la vida o tienen miedo a quedar desempleados en un futuro cercano. Aquellos que emprenden por “necesidad”, generalmente están condicionados por dos tipos de impulsores: porque necesitan incrementar sus ingresos o por que no tienen otra manera de ganarse la vida.

El índice de emprendedores por necesidad en Argentina es alto (32.2%) comparado con el 15.7% en USA, y 5.4% en Irlanda, pero es relativamente bajo comparado con otros países en Latinoamérica (42% en Brasil y 41% en Colombia)<sup>6</sup>. Si bien durante los años 2003 a 2006 se produjo una reducción en los emprendedores conducidos por necesidad, esta disminución ilustra una situación más estable con mejores perspectivas para el futuro que las que fueron evidentes durante la crisis económica y social que golpeó al país a finales de 2001. Es importante destacar que estamos ante un aumento de los emprendedores por necesidad, que se traduce en un incremento general de la tasa de actividad emprendedora en edad temprana. Será necesario estar muy alerta a la evolución futura de estos indicadores que pueden estar reflejando una percepción de incertidumbre creciente de la población sobre la situación económica futura, motivada por temores de inflación creciente, entre otros.

Como en toda crisis, es allí donde aparecen nuevas oportunidades, y son los emprendedores quienes están más capacitados para enfrentar esas crisis, ya que sus empresas suelen ser más flexibles, menos estructuradas y se adaptan con mayor rapidez y a menor costo a las nuevas circunstancias.

Emprender es una habilidad dinámica que implica reconocer oportunidades y saber leer entre líneas el contexto y una capacidad para poner en marcha un proyecto más allá de los recursos para hacerlo.

## **La actividad emprendedora**

Para la realización de nuestro trabajo fue necesaria la reflexión sobre lo que significa emprender.

Según la Real Academia, *emprender* significa: “comenzar alguna cosa, especialmente aquella que supone trabajo, dificultad o riesgo”. Y *empresa*, también según la Real Academia: “(es una) acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Jornada de Management-Encuentro de líderes (2008). Panel Educación. Universidad de San Andrés. Buenos Aires.

<sup>6</sup> Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2007. Marzo 2008.

<sup>7</sup> Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en [www.rae.es](http://www.rae.es) (Consultado el 19/02/2011)

Según señala Cochran (1968), el vocablo “*entrepreneurship*” (raíz francesa, derivación inglesa) fue utilizado en Francia en la primera parte del siglo XVI para referirse a aquellas personas comprometidas en la conducción de expediciones militares<sup>8</sup>. A partir de entonces, el uso se hizo más extensivo al de otro tipo de “aventureros”; a partir del siglo XVII el término fue usado por los franceses para referirse a contratistas y constructores de caminos, puertos y arquitectos.

También se ha difundido extensamente el término *entrepreneur* e incluso “actividad *entrepreneurial*”. El vocablo *enterprenant*, asociado a *entrepreneur* (pionero), se refiere a “una persona llena de vivacidad y de garra que da pruebas de iniciativas para emprender audazmente. Ambos términos tienen connotaciones de aventurero, ejecutor, innovador, aquel que proyecta decisiones asumiendo riesgos<sup>9</sup>.”

## Factores que intervienen en la actividad emprendedora

Los eventos del proceso emprendedor y factores que inciden sobre los mismos definen un sistema integrado por diferentes componentes e insumos y cuyo resultado es el surgimiento de nuevos emprendedores y empresas (Stanworth y Gray, 1991; Fillion, 1997; Watson, 2006)<sup>10 11 12</sup>. Se define así un “sistema” de desarrollo emprendedor como el conjunto de elementos y factores que influyen sobre el nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas (Kantis y Cols, 2004)<sup>13</sup>. Este sistema incluye los siguientes factores:

### a) Condiciones sociales y económicas; el contexto

Cromie y Hayes (1991), en un estudio sobre emprendedores en la etapa “*start up*” encontraron que las empresas jóvenes tienen problemas primariamente en las áreas de contabilidad, finanzas, marketing y dirección de las personas; adicionalmente, los problemas personales atribuidos a la carga de trabajo, la soledad en la puesta en marcha de una nueva empresa y la ambigüedad en el management del dueño causa ciertas preocupaciones. Aquellos fundadores con una estructura familiar estable y contenedora o con experiencia familiar en autoempleo pueden tener mejor disponibilidad para hacer frente a las demandas de una nueva empresa<sup>14</sup>.

---

<sup>8</sup> Cochran TC (1968) ‘Entrepreneurship’ *International Encyclopedia of the Social Sciences* (DL Sills Ed). New York: Macmillan. Cap. 5: 87–91

<sup>9</sup> Peterson RA (1981) Entrepreneurship and organization. En: Nystromy Starbuck (Eds) *Handbook of organizational design*. Oxford University Press.

<sup>10</sup> Stanworth J, Gray C (Eds) (1991). *Bolton, 20 Years on . The Small Firm in the 1990's*, London: Chapman.

<sup>11</sup> Fillion LJ (1997). Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers. En: PA Julien (Ed.) *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. London: Avebury.

<sup>12</sup> Watson J (2006). External Funding and Firm Growth: Comparing Female- and Male-Controlled SMEs. *Venture Capital*; 8(1): 33-49.

<sup>13</sup> Kantis H, Angelelli P, Moori Koenig V (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

<sup>14</sup> Cromie S y Hayes J. Business ownership as a means of overcoming job dissatisfaction. *Personnel Review* 1991; 20: 19-24.

David Osborne (1993) rechaza la idea de que el éxito sea sinónimo de competencia empresarial; recomienda un cambio en el enfoque sobre la personalidad o características del fundador hacia el concepto subyacente de negocio y la capacidad de acumular capital; sugiere comprender los aspectos económicos subyacentes en los cuales la empresa opera y ser cuidadosos cuando iniciar una empresa pueda significar un *cash flow* no balanceado<sup>15</sup>.

Según Mauri Laukkanen (2000)<sup>16</sup>, involucrar el contexto al espacio de aprendizaje del emprendedor permiten la generación de un entrenamiento profesional contextualizado en vez de la formación genérica ofrecida, la construcción de competencias pragmáticas contra la generación de especialización funcional; permite además el involucramiento personal, la acción social y la orientación hacia la decisión-acción contra la orientación analítica, así como la generación de objetivos de negocios reales versus objetivos académicos, y la aceptación de los desequilibrios y relativa y ocasional desigualdad versus la igualdad ideal.

Otro de los aportes que se enmarca en esta misma línea argumental es el de A. Gibb y J. Ritchie (1982) quienes postularon que el *entrepreneurship*, más que un fenómeno con sus raíces en los aspectos personales, tiene su raíz en el contexto social en el que se desenvuelve el emprendedor. Según estos autores, es en el contexto social donde se determinan las ideas de negocio. En tal sentido, la actividad emprendedora es mejor comprendida en términos de los tipos de situación y los grupos sociales a los que pertenecen los emprendedores<sup>17</sup>.

## **b) Cultura, sistema educativo y de ciencia-tecnología**

En sociedades con culturas favorables a la actividad emprendedora es más factible que las personas deseen emprender para ganar reconocimiento social, para ser independientes o para seguir los pasos de otros empresarios a los que admiran. Sociedades con mayor valoración del rol del emprendedor y su contribución, así como una importante presencia de modelos de rol, tenderán a facilitar el surgimiento de emprendedores.

La cultura, definida como el conjunto de normas y valores de una sociedad, ejerce una influencia decisiva sobre el surgimiento de nuevas vocaciones empresariales. Distintos aspectos culturales tales como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar y la presencia de modelos empresariales ejemplares constituyen factores culturales que inciden sobre la formación de vocaciones para emprender (Thurik y Wennekers, 2004)<sup>18</sup>.

Como refieren Pablo Angelelli y Julia Prats (2005), el sistema educativo también puede tener un papel positivo en la actividad emprendedora. Sin embargo, para que ello suceda debe contar con profesores entrenados,

---

<sup>15</sup> Osborne D. Reinventing Government. *Public Productivity and Management Review* 1993; (16)4: 349-356.

<sup>16</sup> Laukkanen M. Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education. Creating micro mechanisms for endogenous regional growth. *Entrepreneurship and Regional Development* 2000; 12: 25-47.

<sup>17</sup> Gibb A, Ritchie J. Understanding the process of starting small business. *European Small Business Journal*, 1982; 1: 26-46.

<sup>18</sup> Thurik R, Wennekers S. Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2004; 11(1): 140-149.

metodologías adecuadas para formar en los estudiantes la motivación y las competencias para emprender, así como programas de pasantías para exponer a los estudiantes al contexto de las empresas. En esta tarea los medios de comunicación social así como el sistema educativo en todos sus niveles deben jugar un papel decisivo. Por otro lado las instituciones de ciencia y tecnología y las instituciones de educación superior pueden actuar como importantes yacimientos de nuevos proyectos y emprendedores, especialmente aquellos intensivos en nuevas tecnologías<sup>19</sup>.

El desarrollo emprendedor es un proceso en el que juegan roles clave los factores propios del emprendedor y también los contextuales. Para Braidot y Cols (2004), éste es el eje de la educación emprendedora: vincular los conocimientos técnicos con las capacidades personales, partiendo del entendimiento de que en todo proceso emprendedor intervienen cuatro tipos de conocimientos: técnicos específicos, técnicos de gestión, ligados a la planificación de negocios y los ligados a actitudes y habilidades personales<sup>20</sup>. Los *conocimientos técnicos específicos* son aquellos ligados con los aspectos estrictamente técnicos de la nueva empresa. Por su parte, los *conocimientos técnicos de gestión* refieren a aspectos como el diseño de estrategias de gestión de capital humano, la gestión financiera y la operativa de emprendimientos. Estos dos tipos de conocimientos componen lo que se denomina “núcleo duro de conocimientos” por ser aplicables a cualquier tipo de emprendimiento en cualquier industria y por cualquier emprendedor. En los *conocimientos ligados a la planificación de negocios* se incluyen aquellos necesarios para la definición del negocio, el ordenamiento y la organización de las actividades a desarrollar para la puesta en marcha de la nueva empresa. También incluye aquellos conocimientos necesarios para la formalización de los pasos a seguir para la puesta en marcha de la empresa en lo que hace a *actitudes y habilidades personales* se incluyen aquellos conocimientos ligados a las acciones necesarias para la creación de una nueva empresa. Son conocimientos basados fundamentalmente en la “inteligencia emocional”, con base en el autoconocimiento y eje en la apropiación de los procesos de aprendizaje que permiten reconocer la forma de actuar de la propia persona, comprender las mejores prácticas según las características de estas personas y el contexto en el que se da forma a la nueva empresa, y la estrategia que permita desarrollar las capacidades y habilidades para el logro de esas mejores prácticas. Estas últimas dos áreas componen lo que se denomina “núcleo blando de conocimientos” ya que este tipo de conocimientos están fuertemente determinados por las características específicas del emprendedor.

Rodeiro Pazos y Cols (2005) afirman que la forma y el contenido de los conocimientos en estas áreas que plantea Braidot sólo adquieren relevancia a partir del sujeto que las contiene y utiliza, por lo tanto, si bien se puede hablar de modelos de plan de negocios o de un perfil emprendedor como términos genéricos, cada emprendedor determinará la forma específica de su plan, y basándose en sus capacidades y habilidades determinará un conjunto de

---

<sup>19</sup> Angelelli PJ, Prats J. *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la formulación de proyectos* Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.

<sup>20</sup> Braidot N, Chiodi F, González Pedraza J, César R. Fomento de las capacidades emprendedoras en estudiantes avanzados de Ingeniería Industrial de UNICEN. Disponible en: <http://www.caedi.org.ar/pcdi/Area%204/4-44.pdf> (Consultado el 24/02/2011)

acciones específicas como camino para llegar a la creación de la nueva empresa. A partir de esto se pueden reconocer diferencias significativas en la forma de promover la generación de los conocimientos relevantes para el desarrollo de capacidades y habilidades. En general, los conocimientos comprendidos en las áreas del núcleo duro son conocimientos codificados o codificables y, por tanto, pasibles de ser transmitidos y comprendidos en su esencia<sup>21</sup>.

### **c) Estructura y dinámica productiva**

El perfil sectorial, regional y de tamaño de las empresas e instituciones existentes, es decir la estructura productiva, condiciona el tipo de experiencia laboral y profesional que las personas pueden adquirir antes de ser empresarios y, por consiguiente, puede contribuir en diverso grado al desarrollo de competencias emprendedoras en la población trabajadora y en la formación de sus redes de relaciones. En esta categoría se considera la tasa de crecimiento de los distintos sectores/mercados, por ejemplo, la estructura de mercado y el perfil sectorial de la industria, su nivel de concentración regional, la presencia de barreras de entrada y salida y las estrategias de las grandes empresas. La importancia de estos factores no sólo se circunscribe a la esfera económica (la aparición de oportunidades, el crecimiento de la demanda) sino que resultan relevantes a la hora de explicar la adquisición de competencias y motivaciones para emprender (Angelelli y Prats, 2005)<sup>22</sup>.

Birley y Westhead (1994) hacen referencia a que el proceso emprendedor no ocurre en el vacío, por el contrario, se encarna en un emprendedor (o grupo de emprendedores). En este sentido, cobran importancia las competencias emprendedoras así como sus características individuales tales como la actitud frente al riesgo, la capacidad de relacionarse con otros, su orientación al trabajo duro, entre otras. Estos autores hallaron que la organización “incubadora”, es decir, la última empresa en la cual se trabajó anteriormente al *start-up*, puede tener una significativa influencia en la decisión de inicio y en la definición de las características de la empresa. Esta organización “incubadora” provee contactos personales, conocimiento del mercado, habilidades administrativas y conocimiento de la industria, entre otras<sup>23</sup>.

La literatura señala la importancia de una fuerte presencia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Las PyMEs suelen ser consideradas buenas “usinas” de emprendedores debido a que en ellas las personas alcanzan una comprensión más global de la función empresarial que en las grandes corporaciones, donde muchos de ellos adquieren su vocación por los negocios, y fundamentalmente adquieren muchas de las competencias y capacidades emprendedoras. Asimismo, la dinámica de los distintos sectores o mercados y la magnitud de las barreras a la entrada influyen en el perfil de las oportunidades

---

<sup>21</sup> Rodeiro Pazos D, Fernández López S, Otero González L, Rodríguez Sandías A. Factores determinantes de la estructura de capital de las spin-offs universitarias. *Revista Latinoamericana de Administración* 2010; 44.

<sup>22</sup> Angelelli PJ, Prats J (2005). Op.cit.

<sup>23</sup> Birley S, Westhead P. A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing* 1994; 9: 7-31.

para iniciar nuevas empresas y, en consecuencia, en la naturaleza de las firmas que se crean (Audretsch, 1994)<sup>24</sup>.

#### d) Capital humano y redes

Algunos investigadores se concentran en los factores del capital humano para analizar la decisión. Por ejemplo, Evans y Leighton (1990) presentaron evidencias consistentes de que, en situación *ceteris paribus*<sup>25</sup>, los niveles educacionales están positivamente asociados con el autoempleo y la formación de nuevas empresas<sup>26</sup>.

La existencia de redes sociales (amigos, familia), institucionales (asociaciones empresarias, instituciones de conocimiento superior, agencias de desarrollo, etc.) y comerciales (proveedores, clientes) puede impulsar el proceso emprendedor, por ejemplo facilitando el acceso a los recursos necesarios para emprender, al apoyo para resolver problemas y a la información sobre oportunidades (Johannisson y Mönsted, 1997)<sup>27</sup>.

La importancia de este factor para el desarrollo emprendedor es reconocida en diversos estudios que destacan su rol en distintas fases del proceso emprendedor. En primer lugar, como un espacio de interacción e intercambio para la identificación y validación de la idea del negocio. Luego, en el acceso a recursos financieros y no financieros, y finalmente en la solución de problemas y la discusión de aspectos relevantes del negocio una vez puesto en marcha. Las redes pueden ser analizadas desde dos perspectivas distintas. Puede adoptarse un enfoque de la red como estructura y analizara allí la morfología de la misma, sus nodos críticos, el tipo de lazos existentes y su contenido, o alternativamente considerar la red como proceso. En este último caso, el foco de atención se dirige a analizar el ciclo de vida de la red y como la evolución de la misma se vincula con el desarrollo de la empresa. En relación con esta mirada del proceso de gestación emprendedora, se pueden incluir aquellos autores provenientes de la teoría de redes quienes conceptualizan al mismo, como un proceso de naturaleza colectiva<sup>28</sup>. Según este autor, el rol de las redes, tanto formales como informales, es fundamental en todas las etapas del proceso de gestación.

Birley (1985) ha encontrado que las redes informales juegan un rol decisivo en el intercambio de información, en la detección de nuevas oportunidades y en la obtención de recursos<sup>29</sup>.

---

<sup>24</sup> Audretsch DB, Acs ZJ. New-Firm Startups, Technology and Macroeconomic Fluctuations. *Small Business Economics* 1994; 6(6): 439-449.

<sup>25</sup> *Ceteris Paribus*: frecuentemente escrita como *caeteris*, *ceteris* o *cæteris paribus*, es una locución latina que significa literalmente [*siendo*] *las demás cosas igual* y que se parafrasea en español como *permaneciendo el resto constante*.

<sup>26</sup> Evans DS, Leighton L. Small Business Formation by Unemployed and Employed Workers. *Small Business Economics* 1990; 2(4): 319-330.

<sup>27</sup> Johannisson, B, Mönsted M. Contextualizing Entrepreneurial Networking. The Case of Scandinavia. *International Studies of Management and Organization* 1997; 27(3): 109-136.

<sup>28</sup> Johannisson B. *Entrepreneurship -the management of ambiguity-*. Lund: Vaxjo University.1991

<sup>29</sup> Birley S. The role of networks inn the entrepreneurial process. *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.1985

Kantis y Cols (2000) refieren que las redes operan como un puente entre la estructura de oportunidades y el emprendedor, y entre éste y los recursos<sup>30</sup>.

### **e) Mercado. Políticas y condiciones regulatorias**

Regulaciones y políticas. Esta categoría incluye el conjunto de normas, políticas e instituciones de que apoyan la actividad emprendedora, tanto a nivel nacional, provincial o local, que inciden sobre la creación de empresas (impuestos, trámites necesarios para formalizar una nueva firma, e iniciativas y programas de fomento al emprendimiento) y que afectan, por ejemplo, las oportunidades de negocios y el acceso a las mismas, la adquisición de vocaciones y competencias y el ingreso al mercado. La entrada de nuevas empresas y emprendimientos al mercado presenta diferentes condicionantes y características según cada contexto. Aun cuando las características de la actividad emprendedora difieren entre países, la importancia de la actividad empresarial para la actividad económica es ampliamente reconocida.

La existencia y el buen funcionamiento de los mercados influyen sobre el acceso a los recursos financieros, a la oferta de trabajadores calificados y de servicios de desarrollo empresarial, y a los proveedores de tecnología e insumos intermedios. Este conjunto de factores productivos y servicios especializados inciden en la etapa de lanzamiento de la empresa y en su desarrollo inicial (Angelelli y Prats, 2005)<sup>31</sup>.

El acceso a financiamiento y capital es de particular importancia para montar la empresa y para los primeros años de existencia. Dentro de esta categoría se considera el acceso a recursos financieros, la disponibilidad de trabajadores calificados y la forma en que opera el mercado laboral (su grado de flexibilidad), la disponibilidad de materias primas y proveedores de materiales, las condiciones de la infraestructura (red vial, telecomunicaciones, etc.), la oferta de servicios profesionales (contadores, consultores, etc.), así como conocer la existencia y utilización de distintas fuentes de financiamiento para nuevas empresas, tales como préstamos bancarios, capital de riesgo, inversores privados, apoyos públicos y crédito comercial (Storey, 1994)<sup>32</sup>.

Djankov, La Porta, López de Silanes y Shleifer (2000)<sup>33</sup> recopilaron y analizaron precisamente información importante relacionada con la regulación de entrada de las empresas nacientes en 75 países. El trabajo contiene información sobre el número de procedimientos, tiempos oficiales y costos que una nueva empresa tiene que enfrentar antes de que pueda comenzar a operar legalmente; de acuerdo con la investigación los países difieren significativamente en la manera en la cual regulan la entrada de los nuevos negocios. A medida que la evidencia científica a este respecto se ha ido acumulando, las instituciones a nivel

---

<sup>30</sup> Kantis H, Angelelli P, Gatto F. "Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia?". Trabajo presentado en la V Reunión de la Red PyME Mercosur, Córdoba. 2000.

<sup>31</sup> Angelelli PJ, Prats J (2005). Op.cit.

<sup>32</sup> Storey D. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge, 1994.

<sup>33</sup> Djankov S, La Porta R, Lopez-de-Silanes F, Shleifer A. *Courts*. Disponible en: [http://www.economics.harvard.edu/files/faculty/56\\_lexpaper\\_OCT\\_09\\_021.pdf](http://www.economics.harvard.edu/files/faculty/56_lexpaper_OCT_09_021.pdf) (Consultado el 27/02/2011)

nacional, internacional y regional se han vuelto más y más explícitas en su esfuerzo por crear una sociedad emprendedora.

La actividad emprendedora se ve favorecida en aquellos ámbitos donde existe adecuado apoyo para emprendedores y para quienes desean hacer crecer sus empresas. El interés en el estudio de las políticas e instituciones que fomentan el emprendimiento ha crecido de manera significativa en los últimos años a medida que también va aumentando el número de países que instrumentan iniciativas para estimular la creación de emprendimientos (Lundström y Stevenson, 2002)<sup>34</sup>.

## f) Motivación

Los emprendedores se van formando a partir de su interacción con otros y como resultado de una amplia gama de influencias tales como la clase social, el origen familiar, la educación, el perfil ocupacional, el estilo de vida, la experiencia laboral y el reconocimiento social. La creación de un negocio es conceptualizada como una serie de pasos sin una secuencia lógica, pero que a partir del conocimiento del individuo y su contexto social, puede ser predicho en gran medida.

Para Kantis y Federico (2007)<sup>35</sup>, el proceso descrito por Gibb y Ritchie (1982)<sup>36</sup> (quienes postularon que el *entrepreneurship* tiene su raíz en el contexto social en el que se desenvuelve el emprendedor) en términos generales parte de la adquisición de motivación, luego pasa a la búsqueda de una idea, la cual luego de ser validada, genera un movimiento de recursos que llevan a que se constituya una nueva firma. Según su investigación, los elementos clave del proceso de gestación de una empresa son la idea misma, los recursos, la habilidad del emprendedor y su nivel de motivación y compromiso. Naturalmente la importancia de cada uno de estos elementos no es constante a lo largo del proceso, sino que varía a medida que se va avanzando.

Según Albert Shapero (1984)<sup>37</sup>, la creación de una nueva empresa es el resultado de un evento personal que él denominó “evento emprendedor”. Más en profundidad, cada evento emprendedor es el resultado de dos decisiones individuales: la decisión de cambiar el actual estado de vida y la decisión de iniciar una nueva empresa. La primera de ellas deriva de lo que puede llamarse un efecto de desplazamiento personal (*personal displacement*). El desplazamiento es un evento que ocurre en la vida de una persona y que dispara la decisión de cambiar el tipo de vida que llevaba hasta entonces. Aunque abundan ejemplos de efectos de desplazamiento negativos, tales como la pérdida del trabajo, la frustración en el actual empleo o el síndrome del “nido vacío” entre las mujeres, existen también efectos de desplazamiento positivos como aquellas empresas

---

<sup>34</sup> Lundström A, Stevenson L. *On the Road to Entrepreneurship Policy*, Vol. 1. Estocolmo: Swedish Foundation for Small Business Research, 2002.

<sup>35</sup> Kantis H, Federico J. *Los determinantes del surgimiento de nuevas empresas altamente dinámicas. Una comparación internacional*. Universidad Nacional de General Sarmiento: Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad. 2007

<sup>36</sup> Gibb A, Ritchie J (1982). Op.cit.

<sup>37</sup> Shapero A. The Entrepreneurial Event. En: CA Kent (ed) *The environment for the entrepreneurship*. Lexington: Lexington Books. 1984, pp: 21-40.

iniciadas por individuos que acaban de recibirse en la Universidad, que reciben una herencia o que identifican una oportunidad de negocios en el mercado.

Ahora bien, una vez decido el individuo a cambiar su estilo de vida, qué factores lo llevan a elegir la creación de una nueva empresa entre las diferentes opciones que se le pueden presentar. La elección de un determinado estilo de vida es el producto de dos percepciones: la *deseabilidad* y *viabilidad* de un tipo de vida dado.

La percepción de *deseabilidad* depende de la influencia de la cultura, la estructura socio-económica, la familia, los pares, la educación y otras personas influyentes (Bruno y Tyebjee, 1984; Gnyawali y Fogel, 1994)<sup>38 39</sup>. La primera investigación que utilizó y aplicó los conceptos de percepción de la deseabilidad de creación de una empresa propia y la intencionalidad de dicha conducta fue realizada en España (1984); en ese estudio los autores partieron de la hipótesis de que un factor decisivo en la creación de una empresa es el entorno social y consideraron las actitudes como punto de partida en su investigación; de esta manera, plantearon que dicho proceso se puede comprender desde una perspectiva amplia, tanto individual como macroeconómica y sociopolíticamente (Genescá y Veciana, 1984)<sup>40</sup>.

Por su parte, la percepción de *viabilidad* es el resultado de una amalgama de conocimientos, recursos y la observación de otros. La percepción de viabilidad hacia la creación de empresas está condicionada por la percepción de apoyo que determinados grupos sociales cercanos al potencial emprendedor pueden prestarle. Este apoyo se puede percibir a través de grupos étnicos, de la familia, amigos o socios, en forma de soporte financiero, apoyo moral o de asesoramiento. La información transmitida disminuye la percepción de riesgo y aumenta la de viabilidad. Por tal motivo, es muy probable que los individuos tiendan a establecer sus negocios en aquellas actividades en donde hayan trabajado. Asimismo las personas que trabajaron en pequeñas y medianas empresas son más proclives a iniciar empresas debido a la familiaridad que adquieren con el manejo de una empresa, a partir de la mayor cercanía con sus dueños y la inexistencia de una férrea división del trabajo. Si bien los factores mencionados precedentemente, junto con la disponibilidad de recursos, son fuentes esenciales de la percepción sobre la viabilidad de la opción empresarial, uno de los factores más importantes -quizás el más importante- se da a partir de los modelos de rol, viendo a los otros haciéndolo (Shapero y Sokol, 1982)<sup>41</sup>.

Krueger y Brazeal (1994) refieren que la percepción de viabilidad reside en la percepción que tiene una persona sobre su habilidad para ejecutar una conducta planeada. Esta percepción está influenciada por los apoyos y trabas que son percibidos en el entorno (instituciones, grupos de referencia, factores

---

<sup>38</sup> Bruno AV, Tyebjee TT. The entrepreneur's search for capital. En J.Hornaday y cols (eds) *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley: Babson College. 1984; pp 612-625

<sup>39</sup> Gnyawali D, Fogel D. Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1994.

<sup>40</sup> Genescá E, Veciana JM. Actitudes hacia la creación de empresas. *Información comercial española* 1984; #611.

<sup>41</sup> Shapero A, Sokol L. The Social Dimensions of Entrepreneurship. En: Kent, Sexton & Vesper (eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1982, pp. 288-307.

económicos, sexo, raza). Para aumentar la percepción de viabilidad es útil entrenar a las personas en competencias críticas y en habilidades directivas, las cuales van a modular su auto eficacia. También es útil enseñar los efectos demostración de conductas similares que hayan tenido éxito<sup>42</sup>.

### **g) Búsqueda de excelencia**

Miguel Ángel Cornejo (2008)<sup>43</sup> reflexiona: “La excelencia es el nuevo pasaporte al siglo XXI”. Este concepto ha hecho variar 180° el tratamiento de la riqueza.

En el mundo internacional del la competencia, una regla básica es considerar la velocidad, aprender más rápido que la competencia. Todos queremos ganar, pero ¿dónde aprender? Hay dos escuelas: una, la de Alfred Nobel, que sugiere que se aprende más de los fracasos que de los éxitos, y la escuela del éxito, que sostiene que se aprende más del éxito que del fracaso. ¿Dónde se aprende más?

Para responder la pregunta, Cornejo pone el ejemplo de Japón: en el año '45 Japón no tenía nada: sólo el 16% de su terreno es fértil, expuesto a las nevadas invernales y a los azotes de tsunamis en verano. ¿Cómo hicieron para 50/60 años después (un período ínfimo en la historia), ser la potencia número 1 del mundo? Usaron la tecnología de lo obvio: Se abrieron al mundo (importan el 84% de todo lo que consumen) y dedicaron con humildad a aprender.

Para aprender se apoderaron del conocimiento mundial buscando los mejores maestros de cada cosa del mundo; aprendieron de todos ellos. Luego los imitaron, más tarde los igualaron y hoy superan a los mejores del mundo, a esos que les enseñaron. Hoy los japoneses están a la vanguardia mundial.

La antítesis ocurre en América Latina. Sufrimos del "Síndrome del Producto Terminado", como la define Cornejo, contraído por quienes, muertos en vida, renuncian a cambiar para mejorar, con argumentos como: es que yo no sirvo para hacer eso, o, yo siempre lo he hecho así y me ha dado resultado. El camino de la mejora permanente se recorre paso a paso. Los latinoamericanos portamos un antiviral: la soberbia, no toleramos el éxito del otro; éxito conseguido a través del conocimiento, conocimiento adquirido con humildad de los mejores. Por eso Cornejo reitera “El conocimiento es de quien lo usa, no del quien lo crea”

Triunfo a través del esfuerzo. Esfuerzo puesto en atraer la satisfacción: eso es calidad. Los alemanes históricamente se han caracterizado por las normas ultra rígidas de fabricación; muy distinto de la filosofía japonesa, que se caracteriza por adaptarse a las demandas del cliente. Japón diseña satisfacción (en motos, heladeras, celulares, autos), no es el modelo de fabricación; un cliente satisfecho atrae más clientes.

---

<sup>42</sup> Krueger N, Brazeal D. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1994; 18(3): 91-104.

<sup>43</sup> Cornejo MA. Conferencia: *La nueva competencia*. Seminario “Liderazgo de Excelencia”. Compilación de conferencias editadas por las profesoras Mg.Lic. Ana M. Trottoni y Mg.Lic. Magdalena Carrancio. Cátedra Problemática del Mundo Actual, UAI. 2008.

Buscando la perfección, los japoneses han acuñado el concepto de Calidad Total, cero errores. Cornejo reflexiona sobre los mentados “márgenes de error” que en todas las áreas y ciencias se considera. Refiere que en general la cuota de error no supera el 1 ó el 5%; pero sobre estos guarismos, Cornejo acota dos ejemplos muy particulares sobre las implicancias de permitirnos errores: una incubadora de un hospital, si funciona mal y mata a 1 ó 5 de 100 bebés, o algo tan incómodo e intolerable como 1 ó 5 clavos mal puestos de 100 que lleve un calzado. Se refiere a la perfección como una mística, la expresión de una virtud humana.

También refiere que la productividad es una actitud mental. El problema es cambiar la “actitud” de la gente. Un emprendedor mediocre dice que “tiene” que trabajar; uno exitoso dice que “quiere” trabajar. Volviendo al ejemplo motivador de este análisis, los japoneses invirtieron 200 horas cápita/año para cambiar la actitud. Se trata de una *reconversión mental*; ya Aristóteles decía que “la excelencia es un hábito”.

### **h) Enfoque integrador**

Los aportes anteriores permiten concluir que el fenómeno de la creación de nuevas empresas requiere la adopción de enfoques más amplios y eclécticos que desafíen la lógica tradicional apuntando hacia la interdisciplinariedad. En este sentido, en los últimos años se observaron importantes esfuerzos orientados a adoptar perspectivas más integrales y complejas para explicar el fenómeno bajo estudio.

Efectivamente, en las últimas décadas se observa un mayor interés en el papel de las nuevas empresas como motor de desarrollo económico y social. Las diferentes instancias gubernamentales se han interesado en la formulación de políticas y estrategias de fomento a la actividad emprendedora, mientras que la academia se ha centrado en los factores que condicionan la creación de empresas, entre otros.

Otro avance importante ha dado lugar al “enfoque ecléctico” (Verheul y Cols, 2001), que considera los aspectos relacionados tanto con la demanda como con la “oferta de emprendedores”, los que determinan las tasas de entrada (y salida) de emprendimientos. En las tasas de entrada se incluyen aquellos aspectos que inciden sobre la existencia de oportunidades en un país; por ejemplo: su grado de desarrollo económico y tecnológico, su estructura industrial, la diversidad de la demanda y la influencia de la globalización sobre estos factores. La oferta de emprendedores se ve afectada por factores vinculados a la estructura demográfica de la población (por ejemplo, la estructura etaria, el crecimiento y la densidad poblacional), los niveles de ingreso, su distribución y el desempleo, es decir, aquellos que afectan directa o indirectamente las habilidades, las actitudes, las preferencias y los recursos para emprender<sup>44</sup>.

Prácticamente todo el debate en torno del fenómeno emprendedor descrito precedentemente se ha desarrollado en Europa y en Estados Unidos. Aunque

---

<sup>44</sup> Verheul I, Wennekers S, Audretsch D, Thurik R. «*An Eclectic Theory of entrepreneurship*», Timbergen Institute Discussion Paper, TI2001-030/3, 2001

crecientemente se ha globalizado hacia regiones de menor desarrollo relativo, en esencia continua siendo un debate de los países desarrollados. La investigación sobre el proceso de surgimiento de nuevas empresas y emprendedores en América Latina se encuentra en una fase muy embrionaria, aunque se nota un creciente interés por parte del mundo académico.

Un importante avance en esta línea que constituyó un aporte fundacional fue el trabajo *Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia*, realizado conjuntamente entre el Banco Interamericano de Desarrollo, la Universidad Nacional de General Sarmiento y el Banco de Desarrollo del Japón y su continuación en el libro *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la Experiencia Internacional*, del Banco Interamericano de Desarrollo con la participación de FUNDES Internacional (Kantis y Cols, 2000, 2004 y 2007)<sup>45</sup>.

## Perfil del emprendedor

¿Por qué, bajo circunstancias similares, algunas personas se inclinan a formar nuevas empresas mientras que otras no? La respuesta a este interrogante se concentra en la existencia de rasgos y características personales entre los emprendedores, que los diferencian de aquellos que trabajan en relación de dependencia.

Arthur Cole (1959) estableció tres tipos de operaciones relacionadas con los emprendedores: innovación, imitación y repetición<sup>46</sup>.

Collins y Moore (1964) trazaron una distinción entre el *entrepreneur* administrativo y el *entrepreneur* independiente<sup>47</sup>.

Smith (1967) identificó dos tipos de *entrepreneurs*: el artesano y el oportunista o *entrepreneur* de negocios. Consideró que el *entrepreneur* tecnológico estaba en una categoría separada<sup>48</sup>.

McClelland (1971)<sup>49</sup>, focaliza sobre los atributos personales: la necesidad de *logro*, la necesidad de *poder* y la necesidad de desarrollar *lazos de relaciones* con otros. Sin embargo, la lista de atributos sigue incluyendo la necesidad de independencia, la tolerancia de la ambigüedad y el riesgo, la creatividad, la perseverancia, la autoconfianza y la orientación al trabajo duro, entre otros.

---

<sup>45</sup> Kantis H y Cols (2000), (2004), (2007). Op.cit.

<sup>46</sup> Cole A (1959). *Business Enterprise its Social Setting*. Cambridge: Harvard University Press.

<sup>47</sup> Collins O and D Moore (1964) *The Enterprising Man*. East Lansing: Michigan State University

<sup>48</sup> Smith, NR (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.

<sup>49</sup> McClelland D (1971). The achievement motive in economic growth. En P.Kilby (ed.) *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press; pp. 109-122.

Laufer (1974) sugirió cuatro tipos de *entrepreneur*: el manager o innovador, el *entrepreneur* propietario orientado al crecimiento, el *entrepreneur* que rechaza el crecimiento pero busca la eficiencia y el *entrepreneur* artesano<sup>50</sup>.

Gasse (1978), en su grilla de evaluación de ideología empresaria y administrativa, desarrolló dos tipos de ideología *entrepreneur*: la ideología del *entrepreneur* artesano y la ideología del *entrepreneur* empresario<sup>51</sup>.

Chicha y Julien (1979) clasificaron las empresas pequeñas en tres tipos: tradicional, *entrepreneur* (orientada a la promoción) y administrativa (o profesional)<sup>52</sup>.

Glueck (1980) hizo una distinción entre tres tipos de personas cuentapropistas: el *entrepreneur*, el manager propietario de una empresa pequeña, y el líder de negocio familiar<sup>53</sup>.

Scase y Goffee (1980) también establecieron categorías de empresas<sup>54</sup>.

Vesper (1980) identificó al menos once tipos de *entrepreneurs*: el individuo autónomo solitario, creadores de equipos, innovadores independientes, multiplicadores de modelos existentes, explotadores de economías de escala, agregadores de capital, adquirentes, artistas que compran y venden, creadores de conglomerados, especuladores, y manipuladores de valores aparentes<sup>55</sup>.

Schollhammer (1982) estableció cinco tipos de *entrepreneurship* corporativo: administrativo, oportunista, adquisitivo, incubador e imitativo<sup>56</sup>.

Filion (1988) propuso seis tipos de managers propietarios de pequeñas empresas: el leñador, el seductor, el jugador, el que tiene un hobby, el convertido y el misionero, y dos tipos de *entrepreneur*: el operador y el visionario<sup>57</sup>.

Lorrain y Dussault (1988) analizaron la conducta administrativa de cada tipo y encontraron que el *entrepreneur* oportunista era más equilibrado<sup>58</sup>.

Como se puede ver, las tipologías abundan. Obviamente, ninguna de ellas es lo suficientemente abarcativa como para cubrir todas las posibilidades. Se puede decir que cada caso es único. Sin embargo, lo que las tipologías hacen es proveer una base para entender los puntos principales, así como los valores y

---

<sup>50</sup> Laufer JC (1974). Comment on devient entrepreneur. *Revue française de gestion*; 2: 18-29.

<sup>51</sup> Gasse Y (1977). *Entrepreneurial characteristics and practices: A study of the dynamics of small business organizations and their effectiveness in different environments*. Sherbrooke, Quebec: Rene Prince.

<sup>52</sup> Chicha J, Julien PA (1979). *The Strategy of SMBs and Their Adaptation to Change*. Trois-Riviere, Quebec: University of Quebec at Trois-Riviere.

<sup>53</sup> Glueck, WF (1980). *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill.

<sup>54</sup> Scase R, Goffee R (1980). *The Real World of the Small Business Owner*. London: Croom Helm.

<sup>55</sup> Vesper KH (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<sup>56</sup> Schollhammer H (1982). Internal corporate entrepreneurship. En: CA Kent, DL Sexton & KH Vesper (Eds.) *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp: 209-223.

<sup>57</sup> Filion LJ (1988). *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning*. Ph.D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064); 1: 695 y 2: 665.

<sup>58</sup> Lorrain J, Dussault L (1988). Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage. En: KH Vesper et al (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.

sistemas de pensamiento de los *entrepreneurs*, y guías para comprender la consistencia en la conducta general de todos los jugadores.

En base a los conceptos anteriores, ¿qué características tiene un buen emprendedor?

- Cuentan con una alta motivación de logro
- Muestran un permanente espíritu de riesgo
- Tienen intuición, capacidad de “leer entre líneas”
- Son obsesionados por conseguir el objetivo
- Muestran alto nivel de tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre
- Tiene la capacidad de aprender de la experiencia
- Tiene habilidades de comunicación
- Es un “jugador de equipo” con un estilo participativo
- Resuelve problemas y les da prioridad
- Se basa en la creación de valor

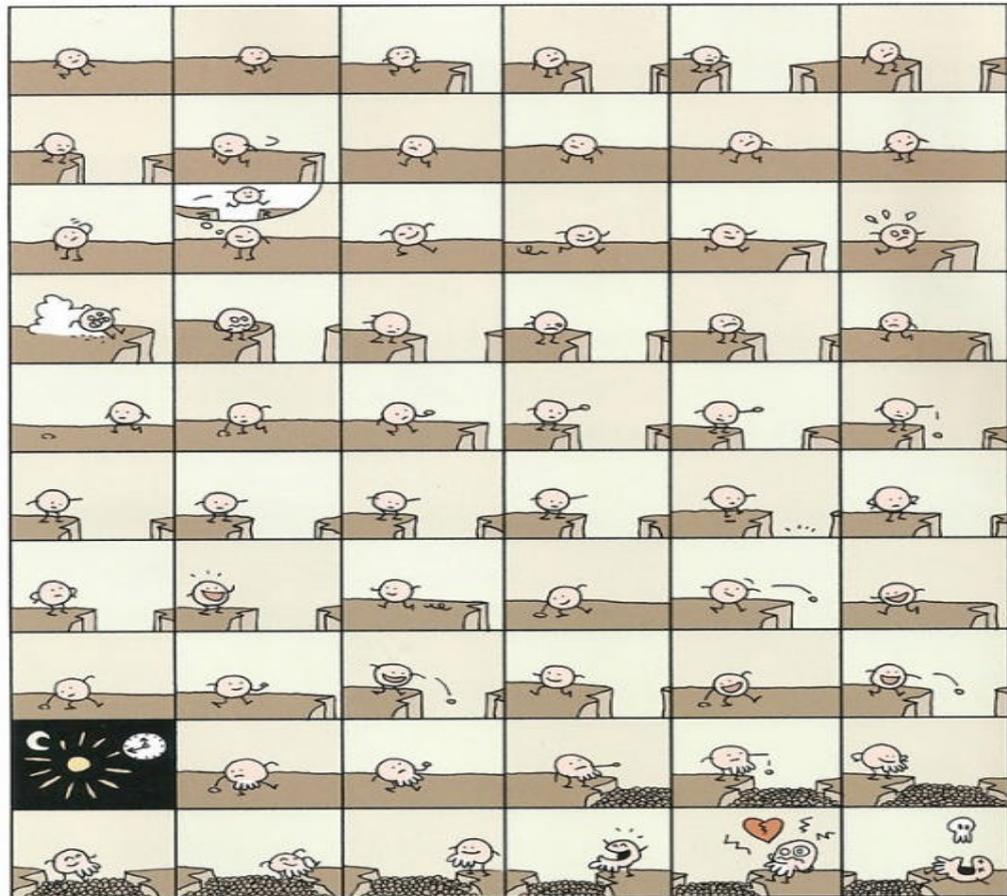
Pero con tantas cualidades, ¿por qué algunos fracasan?

- Se enamoran trivialmente de la idea y/o son inflexibles para adaptar la idea original a los cambios
- No pueden presentar la idea de manera efectiva
- Muestran un desbalance entre la investigación y la acción
- Desarrollan una investigación de mercado deficiente
- Piensan que lo único que se necesita para comenzar un proyecto es
- Dinero
- Creen que ellos son los dueños de todas las respuestas
- Pierden el foco de su negocio
- No prever problemas con sus “compañeros de viaje”

Esta secuencia gráfica fue publicada en la página de un emprendedor español, Javier Pérez (2011)<sup>59</sup> que tenía el sugerente título: *¿Por qué el mundo es de los valientes?* Y es que aquello que caracteriza a los emprendedores *de verdad*, el factor que diferencia a los que emprenden de los que “quieren ser emprendedores”, es el riesgo que asumen. Sin riesgo no hay emprendimiento, o al menos debería llamarse de otra forma.

---

<sup>59</sup> PérezJavier. [www.javierperez.com](http://www.javierperez.com)(Consultado el 23/02/2011)



Fuente: <http://javierperez.com/por-que-el-mundo-es-de-los-valientes/>

## Conceptualización del GEM sobre actividad emprendedora

El sector académico, a través de universidades como la *Babson College* (EEUU) y la *London Business School* (Reino Unido) creó en 1999 el proyecto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), un ambicioso programa de investigación que consiste en un relevamiento anual del nivel de actividad emprendedora en un conjunto de países de los cinco continentes.

Desde su inicio, el Proyecto GEM se sustenta en un modelo teórico en el que se destaca la visión holística de la actividad emprendedora, así como la interdependencia entre las diferentes variables (Levie y Autio, 2008)<sup>60</sup>.

El objetivo principal de esta comparación internacional es analizar la relación entre la actividad emprendedora de un país y su nivel de crecimiento económico. El modelo conceptual del GEM articula los diversos factores que actúan sobre el proceso emprendedor para explicar su incidencia sobre el crecimiento económico y los clasifica en dos grandes grupos: el de las condiciones inherentes al contexto nacional -que afecta las oportunidades para emprender-, y el de las condiciones del contexto social, cultural y político. Ambos

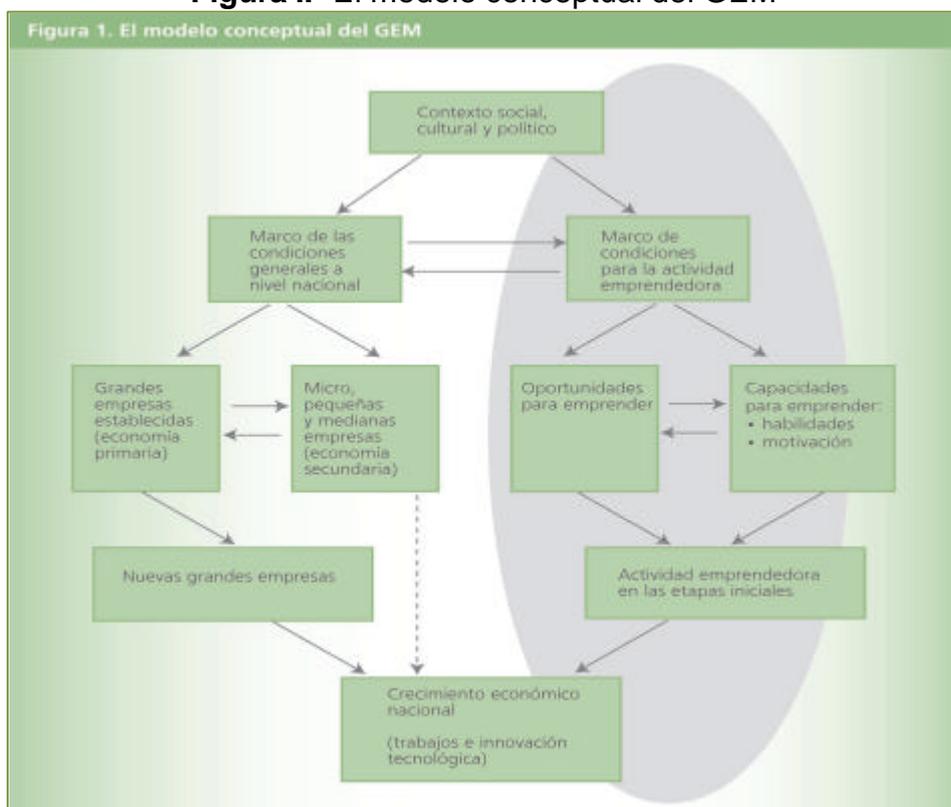
<sup>60</sup> Levie J, Autio E (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small Business Economics*; 31(3): 235-263.

influyen, a su vez, sobre la actividad y la capacidad emprendedora, que, junto con las oportunidades para emprender, definen la dinámica de los negocios y, por último, acaban contribuyendo al crecimiento económico.

El GEM toma del Global Competitiveness Report (GCR) 2009/2010 las condiciones para economías basadas en recursos, en eficiencia; y contribuye con la definición de las condiciones características de economías basadas en innovación. Zoltan Acs y Catherine Armington y Tin Zhang (2006) indican que “el mecanismo emprendedor es aquello que transforma la innovación en resultados económicos”<sup>61</sup>.

En línea con sus objetivos, el GEM adopta una visión amplia del proceso emprendedor, haciendo foco en el rol jugado por las personas dentro del mismo. Estudia el comportamiento de los individuos respecto a comenzar y gestionar un negocio; a diferencia de la mayoría de la información en materia de emprendimientos que mide las nuevas y pequeñas empresas, el GEM estudia el comportamiento de individuos con respecto a iniciar y gestionar un negocio. Esto diferencia al GEM de otras bases de datos, muchas de las cuales contienen información sobre la creación de nuevas empresas (Figura 1).

**Figura I.- El modelo conceptual del GEM**



Fuente: GEM 2007. *La actividad emprendedora en el mundo*. Disponible en [http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/475\\_gem.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/475_gem.pdf)

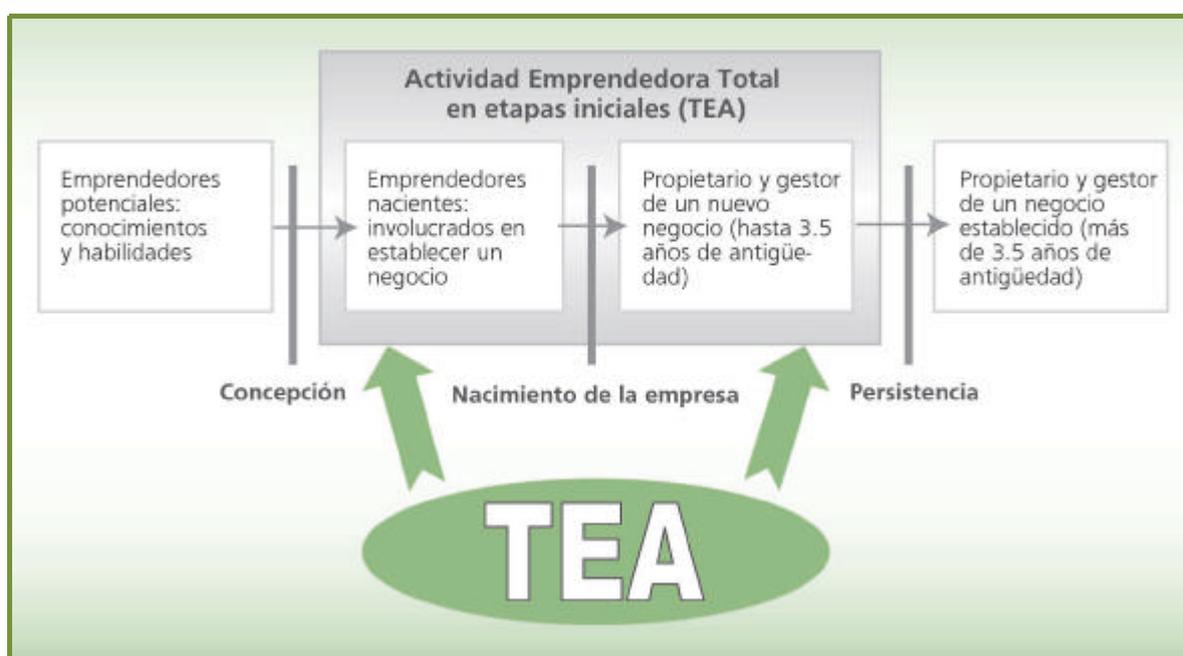
<sup>61</sup> Acs Z, Armington C, Zhang T (2006). The Determinants of New-firm Survival across Regional Economies. En: Max Planck Institute of Economics (eds) *The Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. Jena, Germany. Disponible en: <ftp://papers.econ.mpg.de/egp/discussionpapers/2007-04.pdf> (Consultado el 03/03/2011)

Por otra parte, una persona puede ser el dueño de un negocio establecido que ha estado funcionando por muchos años y aún ser innovador, competitivo, y orientado al crecimiento. Esta persona es también un emprendedor. El GEM suministra un paraguas bajo el cual una amplia variedad de características emprendedoras, tales como motivación, capacidad innovadora, competitividad, y aspiraciones de alto crecimiento pueden ser estudiadas sistemática y rigurosamente.

Un emprendedor individual que ha tenido éxito en mantener un negocio ha pasado por un proceso, y las características de sus acciones son una manera muy útil de estudiar el comportamiento emprendedor. El proceso emprendedor comienza antes que la firma sea operativa. Alguien que está recién comenzando un emprendimiento y tratando de concretarlo en un mercado muy competitivo es un emprendedor, a pesar de que no tenga grandes expectativas de crecimiento.

En este contexto, la recolección de datos del GEM cubre el ciclo de vida de los procesos empresariales y se enfoca en los individuos en aquel punto en que estos comprometen recursos para iniciar un negocio del que tienen la expectativa de ser dueños (emprendedores nacientes); cuando ya poseen y gestionan un nuevo negocio en el cual han pagado salarios por más de 3 meses pero menos de 42 meses (dueños de nuevos negocios); y cuando son dueños y gestionan un negocio establecido que ha estado en operaciones por más de 42 meses (dueños de negocios establecidos). La *Figura 2* resume el proceso empresarial y las definiciones operativas de GEM.

**Figura 2.-** El proceso emprendedor y las definiciones operativas del GEM



Fuente: GEM 2007. *La actividad emprendedora en el mundo*. Disponible en [http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/475\\_gem.pdf](http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/475_gem.pdf)

Para el GEM, el pago de salarios por más de tres meses a cualquiera, incluido el dueño, es considerado el “nacimiento” de un negocio real. Así, la distinción entre emprendedores nacientes y dueños de nuevos negocios depende de la edad del negocio. Los negocios que han pagado sueldos por más de tres meses y no más de 42 meses pueden ser considerados nuevos. El punto de corte de 42 meses ha sido producto de una combinación de fundamentos teóricos y operativos.

La tasa de prevalencia de emprendimientos nacientes y dueños de nuevos negocios tomadas conjuntamente puede ser vista como el indicador de la actividad emprendedora en etapas iniciales en un país: aún si una parte considerable de los emprendimientos nacientes no tienen éxito en pasar a la etapa de constitución, sus acciones pueden tener un efecto en la economía en la medida que pueden introducir presión a las firmas establecidas para que mejoren su gestión.

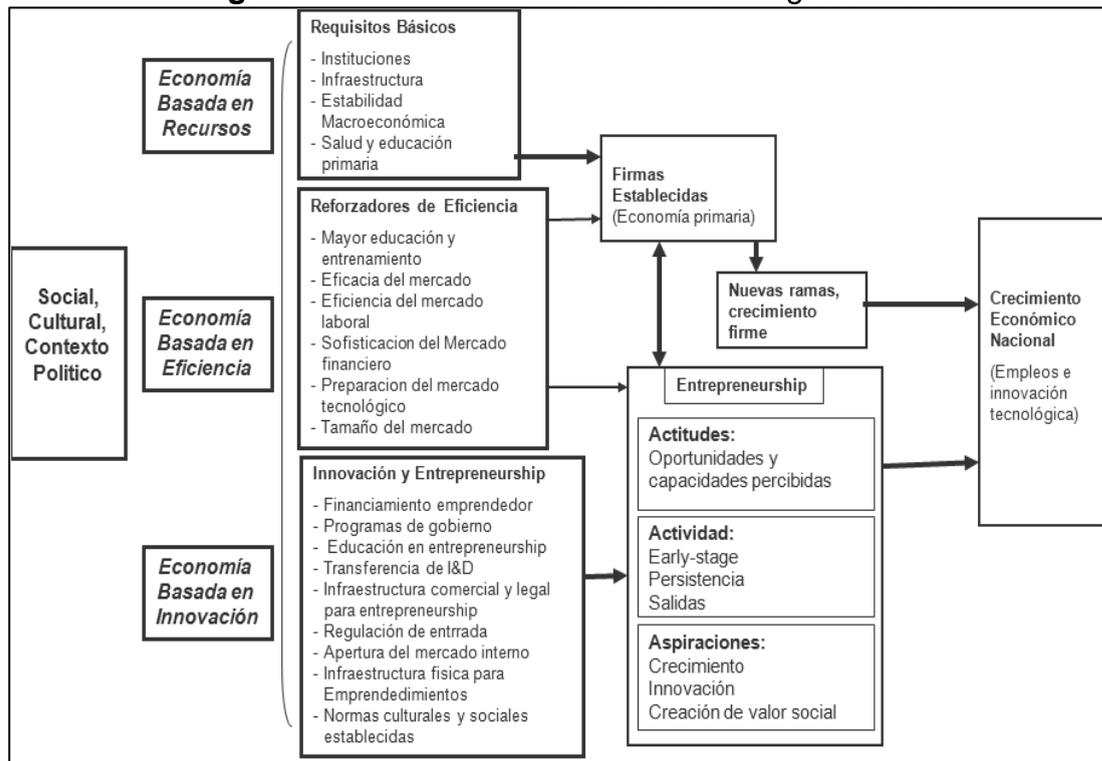
Los dueños de negocios que han pagado salarios por más de 42 meses son clasificados como “dueños de negocios establecidos”. Sus dueños han sobrevivido las limitaciones de las etapas iniciales. Altas tasas de dueños de negocios establecidos pueden indicar condiciones positivas para la sobrevivencia de la firma. De cualquier manera, esto no es necesariamente así. Si un país exhibe un alto grado de emprendimientos establecidos combinado con un bajo grado de actividad emprendedora en etapas iniciales, esto indica un bajo nivel de dinamismo en la actividad emprendedora.

Desde el 2008, con su décimo informe anual, el GEM refinó su modelo. Viendo al *entrepreneurship* como un proceso complejo, buscó profundizar el análisis y ampliar la exploración sobre el rol de la actividad emprendedora en la economía. Introdujo y estructuró el modelo tradicional según la tipología de Michael Porter y Cols (*Porter, Sachs y McArthur 2002*)<sup>62</sup> que distingue y divide a los países en 3 categorías de acuerdo con su nivel de desarrollo económico: Economías basadas en recursos, las cuales son fundamentalmente extractivas; economías basadas en la eficiencia, en la cual la intensidad en las economías de escala es el principal impulsor de desarrollo; y las economías basadas en innovación (*Figura 3*).

---

<sup>62</sup> Schwab K, Porter M, Sachs J (2002). *The Global Competitiveness Report 2001*. Oxford : Oxford University Press.

**Figura 3.- Modelo GEM revisado – GEM global 2009**



Fuente: GEM 2009. Reporte final Argentina STC.

A medida que un país se desarrolla, tienden a pasar de una fase a la siguiente.

Si bien la contribución de los emprendedores siempre es importante para la economía, esta contribución varía de acuerdo a la fase de desarrollo económico. A medida que la economía se desarrolla, los niveles de actividad emprendedora por necesidad gradualmente declinan debido a que los sectores productivos crecen y generan más oportunidades de empleo. La Argentina está ubicada dentro de las economías basadas en la eficiencia.

Las variables tenidas en cuenta para armar esta clasificación son: Nivel de PBI per Cápita y Exportación de materias primas sobre el nivel e Exportaciones Totales. A medida que un país se desarrolla, tiende a pasar de una fase a la siguiente. El rol y la contribución de la actividad emprendedora sobre la economía varían de acuerdo a la fase de desarrollo. Tener en cuenta que la actividad emprendedora varía de acuerdo con el nivel de desarrollo económico, es un valioso input para el diseño de programas y políticas públicas de acuerdo con el contexto de desarrollo socioeconómico del país.

El GEM se focaliza en el rol jugado por los individuos en el proceso emprendedor. La encuesta de población adulta del GEM pregunta a 2000 individuos de entre 18 y 64 años de cada país sobre sus actitudes y su involucramiento en actividad emprendedora. El GEM, además, mide las actividades de las personas en cuanto a comenzar y gerenciar un negocio. Enfoca el emprendimiento como un proceso, y considera que las personas que están involucradas en actividades emprendedoras pasan por diferentes fases; desde la

muy temprana fase donde el negocio está en gestación, a la fase del establecimiento del negocio e incluso la posibilidad de cierre del mismo.

En su producción, el GEM provee información valiosa para el estudio de ecosistema emprendedor; entre ellos, los siguientes indicadores:

**TEA:** Índice de Actividad Emprendedora en Fases Tempranas -empresas nacientes y nuevas-. Es la proporción de individuos entre 18 y 64 años que esta involucrado en un negocio naciente o que son dueños/managers de un negocio que no ha pagado salarios por más de 42 meses.

**HEA:** Toma la TEA como antecedente, y hace foco en las expectativas de crecimiento de los emprendedores nacientes. Investigando sobre las expectativas de incorporar gente al negocio o emprendimiento dentro de 5 y 20 años. Contrasta con la realidad sobre emprendimientos consolidados y la cantidad de puestos de trabajo que ha creado desde su nacimiento.

**GEI:** Índice Global de Actividad Emprendedora. Fue diseñado en 2008 y da soporte al modelo del GEM y a los índices del “diamante del desarrollo” (*development diamond*) del modelo propuesto por Michael Porter, con sus cuatro facetas principales: libertad económica, competitividad, el costo de hacer negocios y entrepreneurship. Existe una conexión natural entre las facetas del *development diamond*, se mueven juntas a medida que los países se desarrollan.

El GEI es ampliamente consistente con las tres fases del modelo GEM de economías basadas en factores productivos, eficiencia e innovación. Varios estudios reafirman esta relación entre desarrollo económico y la actividad emprendedora. Sin embargo, estas investigaciones tienen algunas limitaciones para el estudio del proceso emprendedor y su desarrollo. El índice GEI revela información valiosa sobre la relación entre el *entrepreneurship* y el crecimiento económico.

**SEA:** Índice de Actividad Emprendedora Social. Toma la TEA como antecedente y enfoca el estudio hacia los emprendedores vinculados a actividad social, analizando los mismos componentes, pero focalizado en este segmento particular.

## **Radiografía de la actividad emprendedora en la Argentina**

El programa de investigación global que desarrolla el GEM (Global Entrepreneurship Monitor) se basa en una evaluación del nivel de actividad emprendedora, explorando el rol del emprendedorismo en el crecimiento económico nacional.

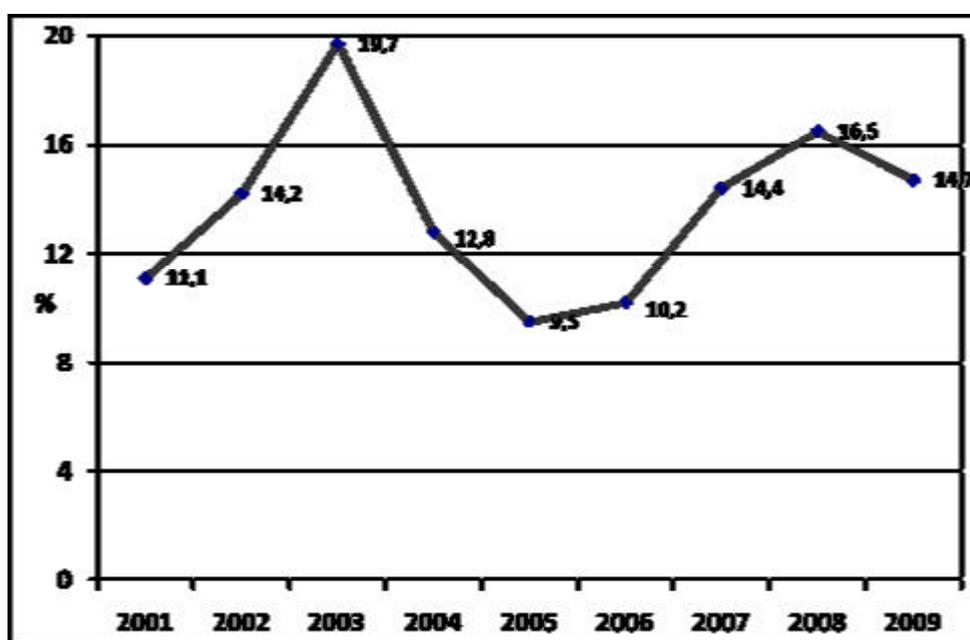
El GEM es único, enfocando su mirada en el rol de los individuos dentro del proceso emprendedor. A diez años del inicio del programa, 64 países, 180.000 entrevistas realizadas cada año y 11 informes globales publicados, sigue proveyendo la única fuente de información confiable con datos comparables a nivel mundial sobre emprendedorismo.

En la actualidad, es consultado por académicos, hacedores de política pública, medios de comunicación, emprendedores y empresarios en busca de datos e interpretación relevante de esos datos sobre la actividad emprendedora. La siguiente información corresponde a la actividad en el año 2009<sup>63</sup>.

#### a) Actividad emprendedora en etapa temprana

En Argentina, el índice total de la actividad emprendedora en sus primeras etapas (TEA) en 2009 fue de 14.7% retrocediendo respecto del 16.5% en 2008, volviendo a niveles del 2007 donde fue del 14.4% del 2007 (*Figura 4*).

**Figura 4.-** Evolución del índice de actividad emprendedora en Argentina. Período: 2000-2009

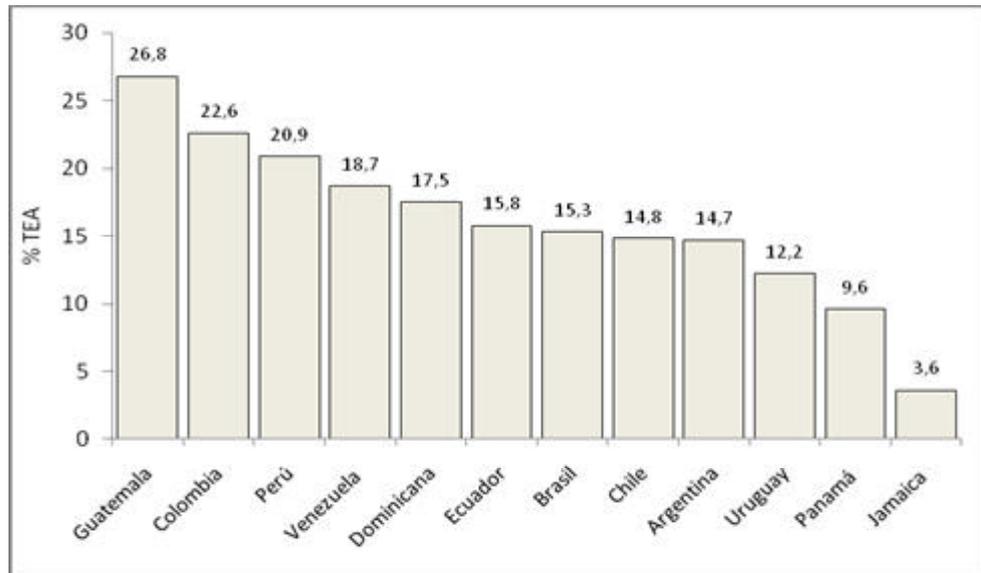


Fuente: GEM 2009. Reporte final Argentina STC

Esta tasa ubica a la Argentina en el puesto 16° dentro de los veinte países más emprendedores del ciclo 2009; 8° dentro del grupo de Economías Basadas en Eficiencia, 10° de América Latina y 3° dentro del Mercosur (sobre Uruguay) (*Figura 5*).

<sup>63</sup> GEM 2009. Reporte final Argentina STC - Final. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/39305860/GEM-2009-Reporte-Final-Argentina-STC-Final> (Consultado el 09/03/2011)

**Figura 5.-** Tasa de emprendedores en América Latina. Año 2009



Fuente: GEM 2009. Reporte final Argentina STC.

En América Latina se observan altas tasas de actividad emprendedora en etapas tempranas, en promedio del 17,6%, con una leve disminución respecto al 18,2% de 2008. Asimismo se registran altas tasas de emprendedores por necesidad, destacándose Argentina con el mayor porcentaje. La TEA de Argentina, se encuentra por encima del promedio general de los países GEM que es 11,8%, y por debajo del promedio de América Latina que es 17,6%.

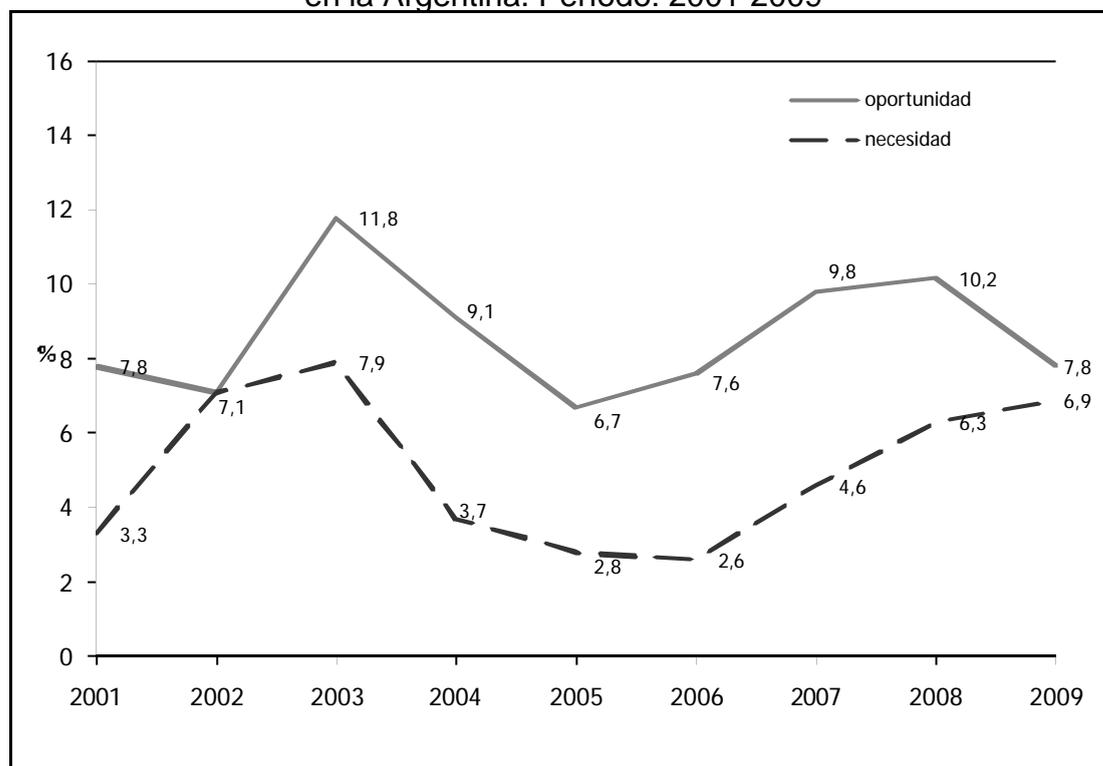
### **b) ¿Necesidad u Oportunidad?**

La proporción de la actividad de emprendedores motivados por la necesidad midió el 47% en 2009 del total de la TEA, respecto al 38,4% de 2008; 32,2% en 2007, 26% en el 2006, 30% en el 2005, 28,9% en el 2004. Se observa con preocupación la vuelta a niveles de emprendimientos por necesidad del 2002, cuando el índice fue del 50% y el 2003 donde hubo un 40% (*Figura 6*).

Durante los años 2003, 2004, 2005 se produjo una reducción en los emprendedores conducidos por necesidad, que explicó gran parte la disminución de los emprendedores en etapas tempranas e ilustró una situación más estable, con mejores perspectivas para el futuro que las que fueron evidentes durante la crisis económica y social que golpeó al país a fines de 2001. Cabe destacar que en 2007, por primera vez después de la crisis se produjo un aumento de los emprendedores por necesidad que se tradujo en un aumento general de la tasa de actividad emprendedora en edad temprana. En 2008 continuó esta tendencia aumentando el porcentaje de emprendedores por necesidad.

En 2009 se observó un fenómeno mixto: por un lado, la TEA se redujo un 11% y por otro, se ha disparado la tasa de emprendedores por necesidad registrándose una caída más que proporcional de la tasa de emprendedores por oportunidad. Hay una mayor percepción sobre la existencia de las capacidades necesarias para emprender y una menor percepción de oportunidades.

**Figura 6.- Evolución de actividad emprendedora por necesidad y por oportunidad en la Argentina. Período: 2001-2009**



Fuente: GEM 2009. Reporte final Argentina STC.

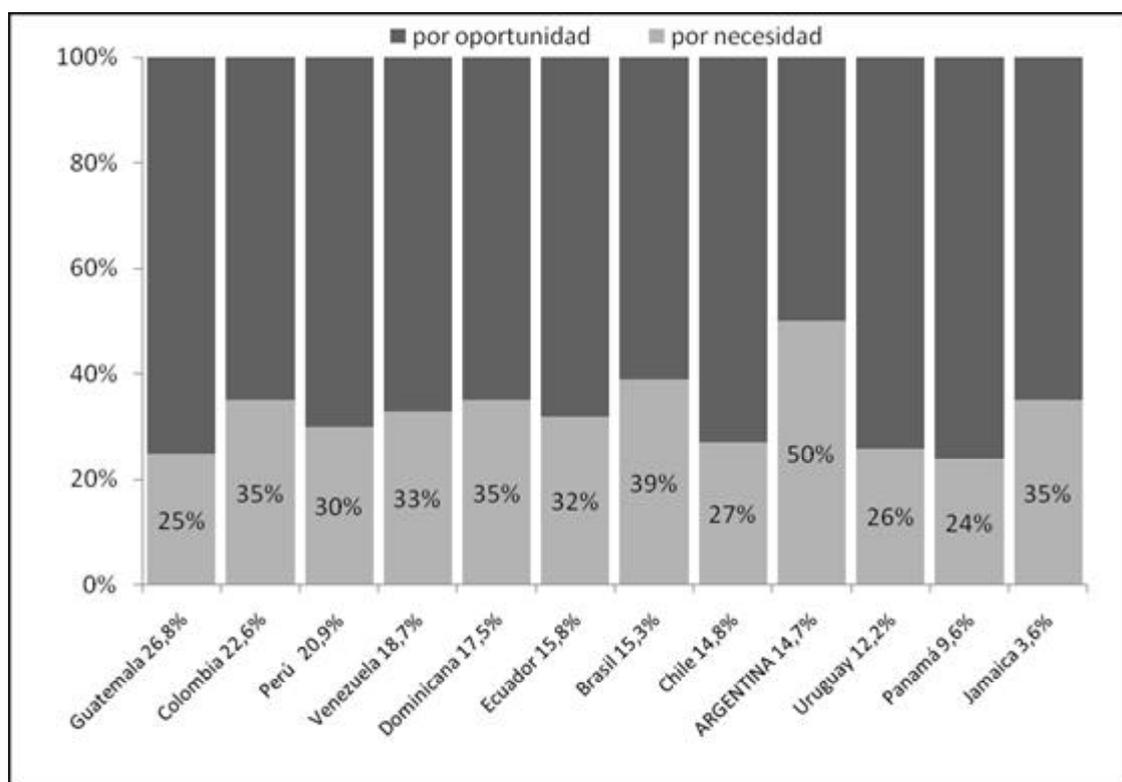
El 68% de los individuos involucrados en algún tipo de actividad emprendedora considera que ser emprendedor es una elección de carrera deseable.

Dentro del grupo de Economías basadas en Eficiencia, en los países de América Latina se observan altas tasa de actividad emprendedora en etapas tempranas, en promedio del 17,6%, con una leve disminución respecto al 18,2% del 2008. Este leve descenso de la TEA no ha afectado la percepción de oportunidades para emprender de su población, debido a un fenómeno particular de compensación entre los países participantes del estudio.

Argentina, Colombia, República Dominicana, Jamaica y Uruguay disminuyeron sus oportunidades percibidas para comenzar negocios en promedio el 12%; mientras que Brasil, Chile, Ecuador y Perú compensaron la baja, con un aumento significativo del 29% en promedio, reflejo de sus respectivos desarrollos económicos crecientes. Es destacable Chile que ha tenido un 89% de incremento en este índice (del 28% al 52%), permitiendo a América latina mantener su promedio, en el caso de Argentina (40% en 2009), la disminución fue del 7%.

Comparado internacionalmente, el porcentaje de emprendedores por necesidad que componen el índice TEA en Argentina es alto (47%), respecto del resto de América Latina (Figura 7).

**Figura 7.-** Composición de la actividad emprendedora en América Latina. Año 2009.



Fuente: GEM Global Report 2009.

### c) Género

Desde la perspectiva de género, en Argentina, el 11.4% de las mujeres y el 18% de los hombres emprenden; estas cifras ubican a nuestro país en el puesto 16 entre los países participantes del GEM 2009 (Año 2008: 16% mujeres y 13% hombres). La caída en el número de mujeres emprendedoras en etapa temprana explica en parte la caída de la TEA argentina en 2009.

La tasa de participación de mujeres con relación a los hombres varía considerablemente en cada fase de desarrollo, reflejando diferentes costumbres y culturas con relación a la actividad económica.

En algunas economías basadas en recursos, por ejemplo Venezuela, la TEA femenina está apenas por debajo de la TEA masculina. En Guatemala, las mujeres se encuentran más involucradas que los hombres en actividades emprendedoras en fase temprana. La situación es muy diferente en Medio Oriente, reflejando marcadas diferencias de cultura, religión y costumbres típicas del mundo islámico.

Las economías basadas en eficiencia presentan distintas brechas entre las TEA por género. En varios países de América Latina como Ecuador, Venezuela, Panamá, República Dominicana la brecha es reducida. Argentina, Chile, Perú y Colombia poseen una TEA masculina superior a la femenina; particularmente en Argentina, los hombres son 1.6 veces más emprendedores que las mujeres.

En países con economías basadas en innovación, la regla general es que los hombres están entre una y dos veces más involucrados en actividad emprendedora que las mujeres, aunque esa relación disminuye en Alemania, España, Finlandia y Suiza.

#### **d) Edad**

La participación en la actividad emprendedora en etapa temprana difiere a lo largo de los grupos etarios.

Los resultados del GEM llevan a estimar que uno de cada 7 argentinos aproximadamente (entre 18 y 64 años) está involucrado en algún tipo de actividad emprendedora. En particular, el grupo de 25 a 34 años con un porcentaje de 45%, tiene la tasa de actividad emprendedora más alta en todos los países participantes, siguiendo el grupo de 35 a 44 con un 40%.

La tasa disminuye con el aumento de la edad aunque por otro lado se incrementan las habilidades percibidas para emprender.

La actividad emprendedora en Argentina tanto en hombres como mujeres aumenta con el nivel educativo.

#### **e) Tecnología**

En 2009, el 29,3% de los emprendedores de Argentina utilizaron nuevas tecnologías (8,8% de última generación y 20,47% tecnología de los últimos 5 años). Estos valores posicionan al país dentro de los 5 países de América Latina que utilizan tecnología de avanzada, junto con Chile, Uruguay y Colombia.

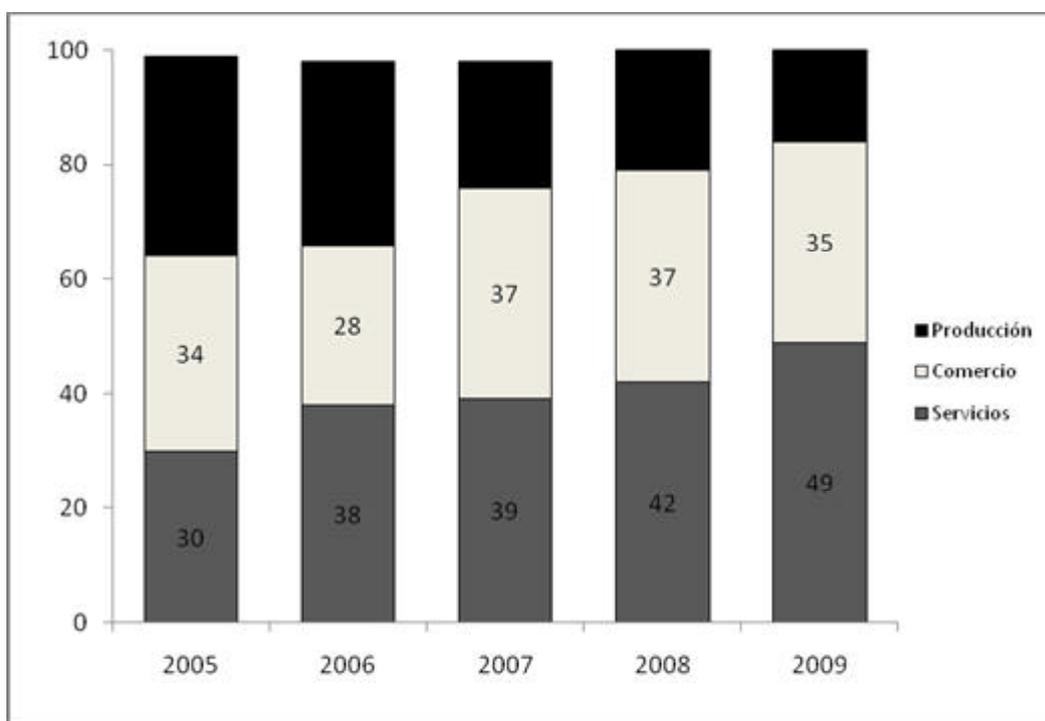
Es interesante, ya que el país tiene una alta inclinación hacia el uso de nuevas tecnologías, considerando el nivel de actividad emprendedora, si se compara con países como Brasil que tienen una TEA mucho mayor que la argentina, y una aplicación de tecnología menor (18%).

#### **f) Sectores de actividad emprendedora**

La distribución de actividad emprendedora por sectores muestra patrones de comportamiento diferentes según el nivel de desarrollo económico.

El emprendimiento en actividades de servicio muestra un crecimiento uniforme en los últimos 5 años y una sostenida reducción de emprendimiento en las actividades de producción (*Figura 8*).

**Figura 8.-** Comparación de sectores de actividad emprendedora en Argentina  
Período: 2005-2009



Fuente: GEM Global Report 2009.

Las economías basadas en recursos, presentan una mayor tasa de emprendimientos de corte extractivo, mientras que los negocios productivos se presentan más a menudo en economías basadas en eficiencia.

Los emprendimientos basados en servicios, son característicos de las economías basadas en innovación. En 2009 se ha registrado en las tres economías una disminución en la cantidad de emprendimientos basados en el consumo

### **g) Discontinuidad de negocios**

En economías desarrolladas, se espera que la actividad emprendedora se encuentre positivamente relacionada con el desarrollo económico, ya que las personas pasan de trabajos corporativos a actividad emprendedora motivados por la seguridad y estabilidad institucional de largo plazo que tienen estas economías.

Esto se ve reflejado en las tasas de discontinuación de negocios. La discontinuación de negocios es una característica importante de la dinámica económica, y el ingreso y la salida de negocios están muy correlacionados.

En aquellos países que poseen bajo PBI *per cápita*, tienen un alto porcentaje de actividad emprendedora. A medida que el PBI aumenta, la actividad emprendedora tiende a disminuir. En la parte inferior de esta "U" virtual se encuentran aquellos países en transición, desde economías basadas en la eficiencia a economías basadas en la innovación.

La tasa de discontinuidad en economías basadas en eficiencia es en promedio del 5%; en el caso de América Latina particularmente el promedio es de 7.7 %; Argentina tiene una tasa del 6.2%.

Los problemas financieros y la falta de rentabilidad del negocio fueron los motivos más citados como razón para salir del negocio.

#### **h) Creación de puestos de trabajo**

La tasa HEA (del inglés: *High-growth expectation early-stage entrepreneurial activity*) es aquella que muestra la expectativa que los nuevos emprendedores tienen sobre la creación de puestos de trabajo en los próximos cinco años.

Al igual que la discontinuidad de un emprendimiento, existe una relación negativa entre las normas regulatorias y protectoras del empleo y la disposición a crear nuevos puestos. Esto puede ser una parte de la explicación para la baja expectativa generalizada.

La tasa HEA varía con el contexto económico. Es muy baja para los países con economías basadas en recursos (aproximadamente el 0,4% de los emprendedores espera crear puestos de trabajo); en países con economías basadas en eficiencia esta tasa es levemente más elevada (oscila entre 0,5% y 1,9%, con casos especiales como Colombia y China –aproximadamente 4%).

En Argentina, los emprendedores en el 2009, disminuyeron sus expectativas de crecimiento respecto al 2008. En 2009, el 9 % espera crear algún puesto de trabajo dentro de los próximos 5 años, el 15,44% espera crear más de 10 y el 1,5% más de 20. En 2008 las cifras eran más alentadoras, con el 11.7% estimaba crear algún puesto de trabajo en los próximos 5 años, sólo el 2,8% que tendría más de 20 empleados y el 24% esperaba crear más de 10.

#### **i) Financiamiento**

Durante 2009, Argentina tuvo pobres resultados en financiamiento, políticas nacionales de gobierno y en educación primaria. El acceso al capital es el aspecto más crítico según la perspectiva de los emprendedores.

El 32% de los encuestados calculan que necesitarán entre U\$S 3.000 y U\$S 10000 para comenzar su emprendimiento. EL 48% de los emprendedores estima que aportará todo el capital necesario y que en promedio el nivel de inversión personal que harán será de U\$S 6000.

Al igual que el año anterior, las inversiones principales en las primeras etapas son realizadas por familiares o amigos cercanos de los emprendedores.

#### **j) Actividad emprendedora social**

El GEM ha estudiado por primera vez en 2009, con una sección especial incorporada a la encuesta a población adulta de entre 18 y 64 años, la actividad emprendedora con fines sociales. Es la primera vez que un ejercicio semejante se realiza en tantos países simultáneamente. Se adaptaron los índices ya conocidos

para contemplar todo tipo de actividad con propósito social o comunitario, con o sin fines de lucro.

En referencia a la actividad emprendedora en etapa temprana con fines sociales (SEA) en Argentina, el promedio fue de 1,8% de la población adulta involucrada, variando entre 0.1% y 4.3% entre todos los niveles de desarrollo.

En el 57% de las iniciativas se declaró que su objetivo principal era crear valor social. El 51% de las iniciativas tendrá como fuente de financiamiento total o parcial fondos provenientes de la venta de productos o provisión de servicios. El 77% de ese 51% lo hará en su totalidad con esta fuente de fondos.

La SEA aumenta levemente con el nivel de desarrollo económico de los países. Esto se entiende por dos motivos; primero los individuos en países mas desarrollados, al tener una mayor tasa de necesidades básicas satisfechas, son más propensos a preocuparse por las necesidades básicas de su prójimo. Segundo, en las economías de países en desarrollo tienden a superponerse las empresas tradicionales y sociales, mientras que en los países desarrollados están claros sus roles diferenciados; esto último se analiza comparando los niveles de TEA y de SEA.

En cuanto a las características de estos emprendedores de tipo Social, son en su mayoría hombres, de entre 25 y 54 años, bien educados. A medida que avanza el nivel de desarrollo económico se acentúa la participación del grupo etario más joven (25 a 34 años).

## Capítulo II

### Trabajo de campo: entrevistas y relevamiento

Con el fin de evaluar las características de las actividades emprendedoras que han superado crisis y se transformaron en empresas exitosas, entrevistamos en el marco de los eventos que a continuación mencionamos, a 10 profesionales emprendedores que han superado crisis y se transformaron en empresarios exitosos.

- 4º Congreso Emprender 2008, llevado a cabo en la ciudad de Córdoba los primeros días de Octubre de 2008 y organizado por la Federación Argentina de Jóvenes Empresarios (FEDAJE) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa.
- Feria para emprendedores “ME GUSTA” con producción propia y emprendedora revendedora que trabajan con redes sociales sin local al público, realizado el 12 de mayo de 2011 en la ciudad de Rosario y organizada por Dinámica Creativa – Municipalidad de Rosario, Secretaría de Producción y Desarrollo Social.
- Responsable de una firma de la ciudad de Rosario (Marzo 2011)

Sebastián Kantor (*The Coffee Store*) – [www.thecoffeestore.com](http://www.thecoffeestore.com)

Es Presidente y Fundador de Kaldi S.A., titular de la marca The Coffee Store. Fundada en 1998, es la única cadena de cafetería gourmet que presenta 16 variedades de cafés del mundo, con la misión de ofrecer una experiencia única al disfrutar de deliciosos cafés arábigos. La empresa desarrolló un negocio que alcanzó un rápido crecimiento por esta propuesta particular. Acompañó al crecimiento, su sistema de franquicias que se gestó en el año 2000, alcanzando actualmente 37 locales, dos propios y el resto franquiciados. La facturación anual es de más de \$ 22.000.000 en nuestro país y superior a los U\$S 1.200.000 en el exterior.

Tomás Pando y Francisco Murray (*Las Paez*) – [www.laspaez.com.ar](http://www.laspaez.com.ar)

Desarrollaron Las Paez, las primeras alpargatas de diseño que se exhiben en las vidrieras de la Argentina y se exportan a Sudáfrica. Ambos emprendedores son administradores de empresas y tienen 27 años. Apenas recibidos, cada uno consiguió un puesto en una multinacional. Francisco trabajó para el Citibank y Tomás para Shell. Luego de evaluar distintas ideas, renunciaron a sus empleos y decidieron invertir los \$ 30.000 para probar. Hoy producen 7000 pares mensuales y esperan duplicar la producción para el 2008.

Las alpargatas pueden encontrarse en los shoppings de Buenos Aires, en Patio Olmos de Córdoba y en el Mendoza Shopping.

Benito Fernández (*Benito Fernández Maison*) – [www.benitofernandez.com.ar](http://www.benitofernandez.com.ar)

Nació en Buenos Aires, el 27 de mayo de 1960. Después de estudiar Derecho en la UBA, en 1984 ingresó a Flego (Escuela de Enseñanza de Corte Italiano, Diseño y Alta Costura) donde realizó diversos cursos. En 1985, viajó a París donde estudió en la Paris American Academy y obtuvo el título de Fashion Designer-Advanced Level. Al tiempo, regresó a Buenos Aires para inaugurar su primera boutique y en 1994 nace Benito Fernández Maison a partir de donde se dedica a la alta costura. Benito Fernández fue profesor de la Cámara Argentina de la Moda y gracias a su trabajo como diseñador recibió múltiples distinciones.

Susana Gargiulo (*Lola Narsh*) – [www.lolanarsh.com](http://www.lolanarsh.com)

Licenciada en Publicidad y Master en Marketing de la Universidad de San Andrés. Comenzó sus vida laborar a los 20 años en Savaglio/TBWA de Argentina donde trabajo dos años. Luego realizó prácticas internacionales en compañías tales como Young & Rubican New York en USA y New York Conventions & Visitors Bureau. En 1996 ingresó a Ratto/BBDO Argentina en el área de Comunicación Interna y Atención de Cuentas, hasta que decidió darle un giro a su carrera para trabajar en The Walt Disney Company Latin America, donde permaneció 7 años en el área de marketing trabajando para distintas unidades de negocio. En el año 2004 luego de hacer diversos cursos de diseño y por puro hobby decidió emprender Lola Narsh Zapatos. En el 2006 abandonó TWDC para dedicarse full time a su emprendimiento.

Agustín Ricart (*Ohmm*) – [www.ohmmformen.com](http://www.ohmmformen.com)

Es fundador de Ohmm, tiene 27 años y una amplia experiencia empresaria. Estudió Administración de Empresas, trabajó en el área de marketing de un laboratorio, coordinando las promociones de los lanzamientos de productos, en una empresa de tecnología como jefe de una unidad de negocio. Armó luego, una pequeña empresa de catering (pizzas a domicilio). Hizo una pasantía en la consultora BCG para investigar el *e-commerce* en Argentina. Posteriormente, trabajó en la unidad Corporate de Citibank, donde pudo observar a los altos ejecutivos con sus sastres en las oficinas y las cremas para manos en los cajones; investigó el mercado de la cosmética masculina, consiguió 20.000 dólares y lanzó el proyecto Ohmm, la primera empresa argentina de cosmética para hombres que exporta a varios países y compite con las líneas masculinas de las grandes firmas del sector. Actualmente, los productos de Ohmm llegaron a clientes de España, México, Estados Unidos e Inglaterra.

Guillermo Frutos y Mariana Flamarique (*Almacén del Sur*) - [www.almacendelsur.com](http://www.almacendelsur.com)

Mariana Flamarique es presidenta del Directorio de Puerta Sur SA, titular de la marca Almacenes del Sur. Esta empresa, nació de la mano de tres emprendedores mendocinos y se dedica a la producción y comercialización de una línea de productos gourmet de calidad premium para la exportación.

Benito Licanci (*Grupo Project*) - [www.grupoproject.com.ar](http://www.grupoproject.com.ar)

Es el responsable de Grupo Project, empresa dedicada a: Joyería, Relojería y Regalos empresariales. Es una empresa fundada en Rosario, en 1962, caracterizándose por la seriedad, responsabilidad y compromiso, que han

permitido su permanencia en el mercado. Su comercialización se basa en productos de importación y de fabricación especializada. Cuenta con talleres propios que les permiten un mejor desarrollo, priorizando calidad y precios óptimos, para estar a la vanguardia en la competitividad del mercado mayorista, tanto a nivel nacional como internacional. Sus objetivos son la permanente actualización e innovación, fundamentada en estudios a través de un equipo especializado, que les permite un mejor desarrollo para satisfacer las necesidades del cliente. La empresa posee dos sucursales; en Rosario y en Punta del Este (Uruguay).

Mauricio y Leonardo Núñez - [zionremeras@gmail.com](mailto:zionremeras@gmail.com)

Son los titulares de Zion, empresa textil destinada a la confección de ropa con estilo reggae, con diseños únicos y bordados en telas de algodón de alta calidad.

Mariana Gorischnik - [www.velasrtesanalescym.wordpress.com](http://www.velasrtesanalescym.wordpress.com)

Es la titular de una empresa rosarina dedicada a la fabricación de velas, fanales artesanales, centros de mesas y jabones. En jabones producen souvenirs, sets, sales de baño, jabón líquido, body splash. También elaboran souvenirs para todo tipo de eventos. La empresa se ha expandido y hoy realizan envíos a todo el país.

Jazmín Alarcón – [www.gruposhower.com.ar](http://www.gruposhower.com.ar)

Es la responsable de una empresa rosarina dedicada a la organización de *baby-showers*, eventos para celebrar la maternidad y festejar la llegada de un bebé. La organización incluye invitaciones creativas, ambientación, animación, catering, juegos divertidos souvenirs, regalos y sorpresas.

### ***¿Qué características tiene una persona emprendedora?***

Susana Gargiulo: - Primero, tiene que ser muy, pero muy tenaz, tiene que tener la capacidad de sobresalir y poder sobrellevar muchos problemas que se presentan en el día a día. Pero creo que lo fundamental para un emprendedor, en nuestro contexto país y demás, es poder sobreponerse permanentemente a nuevas situaciones y nuevas problemáticas que surgen a diario. Sobre todo, tiene que tener la capacidad de proyectar y poder visualizar el objetivo que esta persiguiendo.

Benito Fernández: - Yo creo que es alguien que es inquieto, que quiere hacer algo, como que tiene algo adentro, que quiere manifestar, que quiere expresar que quiere dejar algo y no dejarse llevar.

Guillermo Frutos: - Tiene que tener una solidez de estado de ánimo, tiene que tener bastante creatividad, tiene que estar dispuesto a trabajar todo el tiempo, y principalmente es manejar muy bien todas las tareas que un emprendedor tiene que llevar adelante ya que son muchísimas. Tienen algo de temerarios, tienen algo de locos, tienen algo de arriesgados, básicamente tienen que ser perseverantes

Tomás Pando y Francisco Murray: - Tiene que tener mucho coraje para mandarse y emprenderse y buscarlo. Tiene que tener mucho foco en el esfuerzo y ponerle mucho empuje y mucha garra a lo que hace. Tiene que tener un sentido fuerte de búsqueda constante y no quedarse con lo que tiene.

Sebastián Kantor: - Necesita crear, desarrollar, sentirse dueño, manejar sus tiempos. Tiene rasgos de personalidades distintas. Somos más narcisos, un poco más egocéntricos, sin con esto llevarse el mundo por delante, tiene que haber una cuota de humildad por cierto importante. Y lo otro que se necesita ya es una variable exógena: suerte.

Benito Licanci: - Creo que tiene que ser perseverante, manejarse con seriedad, optimismo y mucha responsabilidad.

Mauricio y Leonardo Núñez: - Creemos que es una ambición de progresar, cuando trabajás en relación de dependencia querer progresar por uno mismo y de hacerse conocer y tratar de venderle a la gente lo que uno hace con pasión para que consuma un buen producto.

Mariana Gorischnik: - Pienso que tiene que tener creatividad, buena comunicación, perseverancia. Luego cada uno se va formando en el rubro que cada uno tiene y cómo podés ir mejorándolo.

Jazmín Alarcón: - Creo que tiene que ser una persona optimista, perseverante, que siempre apunta a más, no se queda con lo que tiene. Siempre mirando alrededor con una sana competencia, no nos llevamos mal con nadie, al contrario, hasta llegamos a compartir información.

### ***¿Por qué a algunos emprendedores les va mal? ¿Qué errores cometieron ustedes?***

Tomás Pando y Francisco Murray: - Errores tuvimos miles, así como tuvimos miles de aciertos, al principio fue mucho cómo teníamos que encarar a un cliente. Por ejemplo: a un cliente contactarlo para una reunión y poder presentar el producto, caí con el bolso y el tipo pensó que era un vendedor ambulante y por poco me dice que me vaya. Tuve que rever mi manera de entrar a presentar mi producto.

Guillermo Frutos: - Mencioné dos errores que al día de hoy estoy convencido que hay que hacerlo de otra manera. La 1º tiene que ver cuando uno tiene una idea, plantea un plan de negocio y está buscando el capital para financiarla; el capital fue dado en cuotas, no muy establecidos claramente los parámetros de cómo se crecía, era más por estímulos y respuestas de oportunidades que presentaba el mercado, a decir tengo una masa determinada de dinero, para decir donde la coloco mejor, donde me rinde mejor. Lo otro es menospreciar la dificultad de manejar un modelo de capital/ industria dentro de un esquema societario, pymes, familiar y de amigos. Los roles están mezclados, no es que estamos todos trabajando y extendemos la problemática. Había que

transmitirlo y eso estaba con el condimento emocional de que eran amigos y familiares, porque fue el modelo que optamos.

Susana Gargiulo: - Es fundamental en algunos momentos con ansias de poder vender o concretar un negocio. Descuidé un poco lo que era la marca. Caso concreto: me llega, a los 3 meses de arrancar, una posibilidad concreta de vender productos. En su momento eran 100 pares de zapatos que para mí era como una bestialidad. Me dicen: necesito un producto económico, y todo lo que me hagas no lo quiero en cuero, lo quiero en sintético, modelos tuyos pero en sintético. Cuando vi los números y demás, dije "chau...guau..." Mis zapatos tienen generalmente una característica: son zapatos de cuero con una muy buena confección. Dije es una buena oportunidad concreta de negocio y lo voy a hacer. Ese error no lo volvería a cometer. Cuando uno tiene una marca, tiene que definir exactamente qué quiere de esa marca, qué tipo de producto va a crear y no moverse de esa línea.

Tomás Pando y Francisco Murray: - Como emprendedor, en algún momento perdí la objetividad y me subí a una fantasía que no era tan real. No hicimos bien los cálculos de flujos de fondos y no conocíamos bien la industria como para poder abordarla. Si pudiera volver atrás y mejorar algunas cosas buscaría más información y realmente investigar más no solamente en el proceso en general sino en el consumidor.

Sebastián Kantor: - Hay que estudiar muy bien lo que uno piensa desarrollar, hacer muchos análisis, sobre todo calcular muy bien los tiempos, porque los tiempos se extienden demasiado y el tiempo es plata. Es decir calcular muy bien todo lo que es el capital de trabajo.

Benito Fernández: - Mi error fue no delegar y querer hacer todo. Mi gran error fue eso, no enfrentarme a que yo no podía manejar todo lo que era el manejo de la plata y confiar en que yo podía resolver todo y de hecho me fundí. Tenía una boutique propia en el 2002 y la tuve que vender, me tuve que ir a España, dejar a mis hijos, fue muy duro. Y de eso aprendí mucho.

Benito Licanci: - Fabricar un modelo en cantidad que no era para este mercado. Eran modelos copiados de Europa, nos adelantamos demasiado a la moda y no era el momento de introducirlo en el mercado nuestro. Ese modelo llegó un año después, por lo cual incurrimos en reducir los precios para no tener el capital parado. Otro error que cometí fue delegar funciones que no eran las indicadas para esa persona, no haber tenido en cuenta que esa persona era buena para otras funciones y no para las que yo quería que realizara. Esto implicó retrasos e inconvenientes en nuestra comercialización.

Mauricio Núñez: - Aunque uno no crea estos eventos más que de ventas son de difusión, y la publicidad tanto como el "boca a boca" tiene mucho que ver. Dejar de lado un poco eso hace que los negocios caigan. Calculo que es uno de los factores más importantes.

Mariana Gorischnik: - Primero es ver que si lo que uno quiere emprender tiene salida en el mercado, después ver si hay muchos competidores. Si bien

cada uno puede ponerle su creatividad, si ya hay varios que se dedican a lo mismo puede ser que fracasas o te pueda costar posicionarte.

Jazmín Alarcón: - Muchos emprendedores empiezan y se creen que ya está, que ya son los mejores, que van a tener un millón de clientes, y.. ¡nada que ver!, todo lleva su tiempo. Nosotros tuvimos un año entero sin trabajo y siempre poniéndole nuestro granito de arena y siempre haciendo cosas para mostrar para que a la gente le guste. Fue un año exacto que luego nos llovió el trabajo. El primer error que cometen es que quieren todo ya y eso es muy difícil.

### ***¿Cómo es detectar una oportunidad de negocios? ¿Cómo la vieron?***

Susana Gargiulo: - Este emprendimiento surgió como un hobby. Empecé a diseñar y empecé a darme cuenta de que disfrutaba muchísimo. Traté de buscar un producto diferencial, con un diseño muy claro, muy exclusivo, que no tenga un precio excesivamente caro. Producto de diseño al alcance de todos.

Tomás Pando y Francisco Murray: - La oportunidad de negocios se descubrió a partir de leer revistas de otros países y ver la posibilidad que había con un producto que acá es un *comodity* y no sea visto en otro lugar del mundo. En mi caso personal, me ha tocado viajar y nunca vi alpargatas en ningún lugar. A partir de eso y de analizar el caso de las ojotas Hawaianas, notamos que había una posibilidad con las alpargatas. Había que retocarlo, darle calidad y a partir de eso lanzarlo

Benito Fernández: - Primero resolví que me gustaba esto que fue muy difícil porque no existe la carrera. Era muy difícil planteártelo cuando no existía donde estudiar, tuve que ir a estudiar afuera. Después fui viendo que había un nicho, sobre todo cuando empecé, en la hermanas de las chicas que se casaban que no tenían que ponerse. Cuando estuve fuerte en eso, esas mismas chicas fueron pidiendo vestidos de novias. Yo entré en una generación más moderna de los vestidos de novia. Es estar atento y ver las necesidades y por donde va la sociedad.

Sebastián Kantor: - Aparece siempre una idea, este concepto era la idea de recrear una boutique de café. Vimos una oportunidad en cuanto a que se venían jerarquizando o "gourmetizando" muchas industrias: la del vino. El vino que antes era el vino fino o el de mesa empezaba a tener nombre y apellido, y el café empezaba a insinuar algo por el estilo en algunos otros lugares del mundo. Y ahí fue donde nosotros empezamos a pensar vamos a ponerle nombre y apellido a esto, creemos un concepto de laboratorio de café y brindemos multiplicidad de café simultáneo y con ese espíritu surge The Coffee Store. Si no, uno podría decir "es una cafetería más" y en realidad lo que queremos es que sea una boutique de café.

Guillermo Frutos: - La oportunidad de negocios la descubrí en una crisis, cuando se produjo la crisis de la miel en el 2004, a raíz de eso traté de buscar valor y diferenciación.

Benito Licanci: - Porque después de analizar nuestros potenciales consumidores, llegamos a la conclusión que nuestro producto tendría éxito en el mercado de mujeres.

Agustín Ricart: - Descubrí la oportunidad de negocios cuando trabajaba en un banco. Pude ver que había varias personas poniéndose cremas, no solamente perfumes, estar bien afeitados y vestidos, sino que utilizaban cremas para las manos, para la cara. Fue cuando descubrí que había una veta en los hombres, que había una tendencia en Europa junto con todo este tema del metrosexual y que había un nicho interesante como para abordar, sin haber jugadores fuertes en ese momento.

Sebastián Kantor: - Nosotros no hemos descubierto nada nuevo, lo que hemos hecho es un refinamiento o potenciamos algo existente. El café está prácticamente desde el descubrimiento de América. Lo que nosotros hicimos fue darle otro marco, un ambiente de living, otro de cultura, la madera en las obras, las sillas son silloncitos. Hoy tal vez, a 9 años de la fundación, está más trillado, es más común verlo. Si nosotros nos remontamos a noviembre del '98 esto era inédito.

Mauricio y Leonardo Núñez: - Hace 10 años que trabajamos en el rubro, conocemos el mercado, la materia prima, fundamentalmente los costos de cada proceso. Sabemos que es uno de los dos rubros que más consume la gente: gastronomía y la indumentaria, vimos por ese lado meternos de a poco en el mercado y de introducir productos que nos gusta a nosotros y tienen llegada a la gente.

Mariana Gorischnik: - Esto surgió básicamente como un hobbies. Comenzamos mi hermano y yo y en la actualidad continúo sola. Nos dijeron porque no prueban empezando a hacer jabones para sentir la experiencia y luego empezamos a venderlos, nos preguntamos ¿por qué no? Nos largamos, y hace 5 años éramos unos de los pocos. Vimos que estaba la posibilidad y la aprovechamos.

Jazmín Alarcón: - Con mi familia viajábamos mucho y en una oportunidad en Estados Unidos conocimos vivir la experiencia de estar en un *Baby Shower*, y nos gustó mucho. Cuando volvimos, mi hermana quedó embarazada y como mi mamá es organizadora de eventos, decidimos festejarlo organizándole un *baby shower*. Como empresa, tuvimos un tiempo largo sin resultados, como todo emprendimiento en el que tenés que esperar. A lo largo de un año nos fuimos rodeando de gente con talento que hoy conforma el Grupo Shower Rosario, también tenemos sucursales en Córdoba, y recientemente en España. Toda gente linda con los que nos sentimos a gusto y somos una gran familia.

### ***¿Invertís en tecnología?***

Benito Licanci: - Si, considero que es fundamental para fabricar, ya que favorece la velocidad de producción a un menor costo como así también en la mejora de la comunicación.

### ***¿Qué pensás acerca de que una empresa dependa sólo de una persona?***

Benito Licanci: - Es grave, no sabés cuanto va a durar la empresa, porque si esa persona no está nadie puede tomar decisiones y la empresa puede desaparecer. El crecimiento se limita, en los últimos años me dediqué a establecer estrategias e implementar herramientas que le den independencia a mi negocio. Cuando lo tenés que hacer todo vos mismo, aunque tengas un millón de clientes no vas a poder atenderlos. No hay una persona que lo sepa todo, pero cuando se trata de tu negocio a veces te volvéis un poco terco. Primer error, porque hay un punto en el que físicamente, no podés. Cuando comprendió que su firma debía funcionar sola, el emprendedor dio un primer paso: aceptó sus errores, paulatinamente dejó de hacer todo el mismo y elaboró un plan basado en tres ejes: tener todo por escrito, invertir en tecnología y fortalecer a su equipo de trabajo. Lo logramos. Hoy, la mayoría de las áreas de la empresa están preparadas para trabajar sin mí al frente. Además estamos superando el tema de la crisis y, aunque cuando en sus comienzos allá por el '62, nuestra cartera de clientes crecía al doble cada año, hoy la empresa con planeación logró la estabilidad. Estoy convencido de que para que una empresa crezca el cambio empieza por uno mismo. Por eso acepté que necesitaba personas que tuvieran la capacitación de crear ambientes tal y como yo lo haría, pero también que requeríamos tecnología para coordinar todos los procesos. El esfuerzo por alinear todas las áreas ha dado importantes resultados. Y aunque queda un largo camino por recorrer, nuestra empresa se ha posicionado como una compañía argentina en ofrecer servicios integrales de diseño con proyecciones de ganar mercado en el exterior. La firma Grupo Project logró posicionar sus servicios a través de sus colaboraciones de diseño. Todo es gracias al equipo de trabajo.

## Definición de un nuevo marco teórico para el análisis de las claves para el desarrollo de competencias emprendedoras

Las respuestas que nos dieron estos exitosos emprendedores nos permiten determinar las claves para el desarrollo de competencias emprendedoras.

Características del emprendedor	Errores que no deben cometerse
Tenacidad	descuidar la forma de presentar el producto
capacidad de sobresalir	desorganización del capital financiero
sobrellevar los problemas	menospreciar la dificultad de manejar un modelo de capital/ industria dentro de un esquema societario
foco en el esfuerzo	descuidar la impronta personal del producto
capacidad de visualizar el objetivo y proyectar	descuidar el flujo de fondos
Inquieto	no investigar el proceso y al consumidor
estado de ánimo sólido	perder precisión en el capital de trabajo
creatividad	no delegar tareas profesionales específicas
perseverante	no estudiar adecuadamente la demanda del mercado por nuestro producto
valentía	descuidar la difusión y la publicidad
empuje	no estudiar la competencia
sentido de búsqueda constante	ser ansiosos con el éxito
loco, temerario	
narciso	
algo egocéntrico	
seriedad	
optimista	
responsabilidad	

<b>Cómo detectaron la oportunidad de negocio</b>
buscando un producto diferencial, con un diseño muy claro, muy exclusivo, que no tenga un precio excesivamente caro.
repitiendo el fenómeno de un producto foráneo (ojotas) con un producto propio, distintivo (alpargatas)
aprovechando la tendencia de consumo que produjeron otros productos para la inclusión del nuestro
identificando nuevos nichos de consumo para nuestro producto
valorizando y diferenciando un producto que está en crisis
refinamiento o potenciamos algo existente
ofrecer un producto para un nicho de consumo específico
replicando un proceso que es muy consumido en otros países

Los emprendedores entrevistados coincidieron en que la personalidad es un factor decisivo para un desarrollo exitoso. El carácter es el de alguien con características algo narcisistas, un tanto egocéntricas, inquieto/a, optimistas, con un sólido estado de ánimo y tenaz que permita sostener un nivel de perseverancia y fuerza para no decaer en el proceso de elaboración de una idea, manifestarla con una buena comunicación, y llevarla a cabo.

Es necesario aprender de los errores; descuidar la marca el tipo de producto que vendemos en pos de demandas específicas; es necesario definir exactamente qué tipo de producto creamos y no moverse de esa línea. Es necesario investigar no sólo en el proceso de elaboración del producto sino también en la dinámica de la demanda del mercado, además de cuidar las formas de presentar el producto que vendemos. En términos administrativos y financieros, los entrevistados sugirieron una administración adecuada del capital, no menospreciar la dificultad que implica manejar un modelo de capital/ industria dentro de un esquema societario que integran familiares y amigos, con la consecuente mezcla de roles que es necesario visualizar y separar el condimento emocional del de la empresa. Realizar un estricto cálculo de flujo de fondos para no perder estabilidad (tiempo perdido es plata perdida), es decir calcular muy bien todo lo que es el capital de trabajo. Saber delegar, rodearse de un equipo idóneo y con objetivos similares.

¿Cómo se detecta una oportunidad de negocios? Disfrutar de un hobby y transformarlo en un producto diferencial de diseño. Replicar un *comodity* dándole al producto características autóctonas y que mantenga la originalidad con creatividad en el diseño. Encontrar para cierto producto un nicho de demanda que no estuviese cubierto y de allí abordar a otros. Sumarse con un producto refinado y potenciado a la demanda que generaron otros diferentes y que dejaron un camino jerarquizado, orientado a demandas específicas. Buscar valor y diferenciación en productos que están en ese momento en crisis. Replicar en el sexo masculino una oportunidad de negocios que es exitosa en las mujeres, y

viceversa. Diferenciarse con originalidad y creatividad en productos masivos de consumo.

## CONCLUSIONES

Para ser un emprendedor se requiere tener cierto perfil, ciertas aptitudes y ciertas características de personalidad. No es una tarea fácil identificar con claridad cuál debe ser el perfil de un emprendedor, pero muchos autores coinciden que los factores más importantes a tener en cuenta, son los siguientes:

- Personalidad idealista y astuta, preocupada por hacer dinero pero no obsesionados.
- No les interesa demasiado el poder sino la autonomía, les gusta ponerse a prueba, enfrentar riesgos planificadamente.
- Les gusta demostrar y demostrarse lo que saben, pueden y valen.
- Tienen capacidad de concentración para la resolución y búsqueda de salidas exitosas a problemas, tienen cierto carisma o mística y esperanza respecto a su emprendimiento.
- No tienen todo claro, tienen miedos como todo ser humano, pero a pesar de ello se animan.
- Son capaces de sacrificarse por su objetivo pero sin perder la cordura, son ansiosos y buscan ofrecer un producto o servicio de calidad superior, distinto, destacado.
- Les gusta dejar su marca en la vida a través de su emprendimiento.
- Saben que se pueden equivocar pero también saben que el fracaso es no intentarlo de nuevo.

Otros aspectos a tener en cuenta incluyen:

**Autoconfianza.** La autoconfianza es la capacidad del individuo en creer en sí mismo, y en la posibilidad de conseguir sus metas personales.

La persona emprendedora tiene que tener confianza absoluta en su proyecto y en que está preparada para sacarlo adelante. Va tomar decisiones y lo tiene que hacer de manera certera, sin miedo y confiando en sí misma, aunque puedan ser erróneas o el resultado no sea el esperado. La confianza debe extenderse también a las personas que van a formar parte de la empresa. Y es que esta capacidad (estrechamente relacionada con la autoestima personal) se relaciona directamente con algunas habilidades de liderazgo como la motivación.

**Orientación al logro.** Se entiende como la persistencia para conseguir metas y objetivos personales, en este caso, emprender un negocio.

El emprendedor tiene que saber dónde quiere llegar y estar en disposición de realizar todo lo necesario para lograrlo. Por eso, esta capacidad se relaciona con otras como la voluntad de finalizar correctamente las tareas que se comienzan, y con la energía vital y el entusiasmo, necesarios para conseguir logros de largo recorrido.

**Asunción de riesgos.** Supone una predisposición a no evitar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial.

La persona emprendedora va a asumir riesgos, pero éstos deben ser evaluados. El proceso de creación de una empresa no se acomete (o, al menos, nunca debería hacerlo) de manera aleatoria. El emprendedor analizó el entorno, diseñó su producto o servicio, investigó la viabilidad de su negocio y estableció unos resultados previsibles para su actividad.

Resultará contraproducente asumir demasiados riesgos si la realidad lo desaconseja, o trabajar en un ambiente de total inseguridad. Por tanto, es necesario calcular los riesgos de cada decisión que se tome y, por supuesto, evitar los que sean innecesarios.

**Expectativa de control.** Se relaciona con la capacidad de la persona para asumir la responsabilidad de sus propias acciones.

En ocasiones, la persona emprendedora puede culpar de sus propias decisiones a otras personas o circunstancias. Esto sucede porque su expectativa de control es externa, esto es, considera que el resultado de sus acciones se debe a la suerte o a causas no relacionadas con su conducta.

Pero realmente es necesario que su expectativa de control sea interna y asuma la independencia de sus acciones con respecto al entorno y la relación entre su conducta y el resultado.

**Tolerancia a la frustración.** Puede definirse como la capacidad de persistir en la conducta encaminada a obtener un resultado, a pesar de las dificultades o retrasos que hayan de enfrentarse.

Esta es una cualidad fundamental en la persona emprendedora, porque va a tener que enfrentarse a retrasos, dificultades o imprevistos que la pueden llevar al desengaño y al fracaso. Es normal que no todo salga bien a la primera y tropezar varias veces, pero es necesario saber afrontar los obstáculos que se pueden interponer en el camino y perseverar.

**Orientación comercial.** Tiene que ver con la preferencia por las relaciones interpersonales laborales, lo que incluye la capacidad de comunicación y de obtención de la información adecuada para lograr los objetivos que se persiguen, o para la generación de relaciones de colaboración. Las habilidades o competencias más directamente relacionadas con este rasgo son las que tienen

que ver con las habilidades de comunicación interpersonal, negociación y elaborar un plan de ventas

El emprendedor no actúa aislado: el desarrollo de su proyecto, su puesta en marcha, su crecimiento y éxito van a depender de las relaciones que establezca en diferentes ámbitos, por lo que conviene que tenga facilidad para las relaciones personales, para la comunicación y para la negociación. Por supuesto, debe tener habilidades para la venta y una fuerte orientación al servicio a su cliente.

Los emprendedores exitosos atribuyen el desarrollo de las cualidades descritas hasta aquí a dos factores importantes:

- La formación inicial en el seno de su familia. Estos emprendedores afirman que en sus hogares los impulsaron a la autonomía, la confianza en sí mismos, el logro de metas concretas, la responsabilidad y la perseverancia.
- Algunas habilidades que los emprendedores han sabido desarrollar posteriormente como la innovación, el interés por determinada área y las habilidades de liderazgo.

Es decir, el perfil de los emprendedores responde a un proceso saludable de socialización, junto con el desarrollo personal de capacidades adecuadas para el logro de metas específicas. Sin embargo, estas cualidades personales no podrían desarrollarse plenamente si no se hubiesen presentado oportunidades para expresarlas, junto con un marco institucional y económico que, en algún momento, fue positivo. Según Bilbao y Pachano, autoras del estudio sobre los rasgos y actitudes de los emprendedores exitosos en América Latina, no es suficiente poseer las cualidades de un emprendedor exitoso, se necesita además un contexto mínimamente favorable para el desarrollo de las mismas.

De ahí la importancia de estructurar un sistema educativo, de nivel universitario, que estimule estas cualidades y provea las herramientas adecuadas para concretizar ideas audaces de negocios.

Un mínimo de seguridad jurídica, económica y social, permite concretar estas iniciativas en condiciones más ventajosas. En el mencionado estudio, se ha identificado una estrecha correlación entre el perfil emprendedor y el éxito de las empresas que son creadas y dirigidas por estas personas.

Por lo general se trata de empresas pequeñas y medianas, que tras un período de estabilización han logrado procesos de crecimientos altos, aprovechando las circunstancias específicas de la economía, política y la dinámica social en cada país.

Estas empresas lograron posicionarse ventajosamente en sus respectivos mercados, colocándose en posiciones de liderazgo a través de la constante innovación y adaptación al contexto.

Las características del emprendedor y del no emprendedor se tabulan a continuación

<b>Características del emprendedor</b>	<b>Características del no emprendedor</b>
alta orientación a la organización y planificación	
Se desprenden de lo inmediato para ver el largo plazo	Están atrapados en el detalle, en la emergencia y en el corto plazo
Desarrollo de capacidad organizativa para la planificación a largo plazo	
Utilización del capital humano, recursos financieros y técnicos de forma más práctica	Lo hacen de manera más costosa y menos efectiva
Capacidad de establecer alianzas estratégicas para conseguir un objetivo	Para el logro de los objetivos cuentan sólo con ellos mismos y su capacidad
Ven los accesos a los mercados externos a través de alianzas estratégicas en las perspectiva de las cadenas productivas	Evalúan la exportación en función de sus aislados recursos
Sensibilidad para identificar y reaccionar frente a las necesidades de otros	Concentrados en sí mismos, en sus necesidades y luchas cotidianas, inmersos en la tarea de sobrevivir
Logran distanciarse de lo cotidiano y de las emergencias facilitando una planificación estratégica	
Identifican las necesidades y demandas de clientes actuales y potenciales	
La capacidad de identificar la demanda de los clientes se traduce en una postura de empatía con el equipo de trabajo, consolidando el liderazgo del emprendedor al interior de sus empresas	La incapacidad de identificar la demanda se traduce en una postura indiferente con las aspiraciones del equipo de trabajo
Son perseverantes. Se fijan una meta y van en pos de ella a pesar de las dificultades	Ven los obstáculos como algo insalvable, como contratiempos que no pueden ser superados

## PROPUESTA

El emprendedorismo llegó para quedarse, y así lo demuestran distintos estudios que se han presentado, tanto a nivel nacional como internacional. Será el motor del crecimiento económico de los próximos años, y el impulsor de la gran mayoría de las políticas públicas de desarrollo productivo.

A continuación detallamos una serie de propuestas concretas de acción a favor de los nuevos emprendimientos. Entre éstas destacamos:

- Internalizar las “4P” del emprendedor: Pasión, Perseverancia, Paciencia, Prudencia.
- Empezar a construir desde lo que ya sabemos. Empaparse de información específica acerca de nuestros bienes o servicios.
- Aprender a emprender: Descubrir nuevos escenarios de desarrollo. Existen capacitaciones, recursos y herramientas brindadas por Conferencias, Talleres, Concursos, Seminarios, Ferias, Congresos, Federaciones con un eje de gestión política y gremial, Cámaras, Consultoras especializadas.
- Desafiar al trabajo: no hay éxito si no hay esfuerzo. “El único lugar donde la palabra éxito está delante de la palabra trabajo es en el diccionario”
- Responder a estímulos e incentivos creativos propuestos por las distintas entidades, aplicando la razonabilidad de los proyectos.
- Participar en las redes institucionales: saber que existen instituciones que nos pueden representar. Por ejemplo, no es lo mismo presentarnos como director de nuestra empresa ante una entidad para buscar una solución, a que nos presentemos como miembros activos de una determinada federación o cámara de emprendedores.
- Desafiar al cambio permanente: vencer temores de fracaso al cambio y la innovación. Esta es una generación que nació con el impulso de la tecnología.
- Comprometerse con acciones comunitarias: participando más cerca de la problemática local.
- Producir con sustentabilidad: cada decisión debe ser tomada pensando como va a ser sostenida en el tiempo.
- Generar negocios productivos locales.
- Responsabilidad y rol de liderazgo: ser empresario es mucho más que eso, es ser generador de empleo. Será muy importante para el éxito que tanto el empresario como el equipo de trabajo tengan objetivos comunes y una visión

compartida respecto de qué es lo que buscan generar en sus clientes, cuál es la percepción que esperan obtener de parte de ellos.

- Trabajar en equipo: eliminar el individualismo, solos no podemos hacer nada. Agrupar talentos y rodearse de los mejores. Escuchar a los sabios.
- Asociarse. Planificar alianzas estratégicas

El surgimiento de muchas iniciativas públicas y privadas nos evidencia la relevancia que este tema está tomando en nuestro país. Con una visión más global consideramos que es necesaria la inserción curricular del emprendimiento en la educación básica y media para fomentar mentes emprendedoras desde una edad más temprana, ya que nos encontramos frente al nacimiento de una nueva etapa en nuestro desarrollo económico actual.

El emprendedorismo es transversal a las características socioeconómicas, y debe ser promovido intensivamente en los sectores más vulnerables de nuestra sociedad.

Luego de las reflexiones realizadas en este trabajo de investigación, sostenemos que una adecuada capacitación, asesoramiento y monitoreo permanente, los modelos (ejemplos) y un correcto análisis del contexto, alientan la creación de emprendedores, potencian eficazmente sus espíritus como tales, induciéndolos directamente al camino del éxito.

## ANEXOS

### Participación de entidades públicas y privadas en la capacitación para la actividad emprendedora

#### ➤ **Gobierno de la ciudad de Buenos Aires**

El Gobierno porteño firmó un convenio con CIMA (Cámara Industrial de las Manufacturas del Cuero) para crear una Escuela de Marroquinería en la Ciudad de Buenos Aires. Funcionará en oficinas especialmente equipadas del CMD (Centro Metropolitano de Diseño) para capacitar e incorporar mano de obra en este rubro. Se ofrecerán clases específicas que consistirán en cuatro cursos correlativos, donde se enseñará trabajo de corte, rebajado, maquinista y trabajo de mesa. El CIMA brindará docentes avalados. Para el segundo semestre de este año, se prevé incorporar una capacitación específica en peletería. La inscripción a la escuela, según las autoridades, será abierta al público en general que quiera insertarse en el sector.

#### ➤ **Fundación del Banco Credicoop [www.fundacioncredicoop.com.ar](http://www.fundacioncredicoop.com.ar)**

El Banco Credicoop, y sus acuerdos con la Caixa de Barcelona, distintas Universidades, Empresas y Emprendedores busca crear un tejido económico sólido, basado en la formación de nuevas e innovadoras empresas, que den trabajo genuino e impulsando a quienes tienen ideas para que puedan concretarlas.

#### La Caixa de Barcelona

La Caixa de Barcelona (España) y la Fundación del Banco Credicoop han constituido una alianza estratégica a fin de desarrollar e implementar en la Argentina uno de los proyectos más importantes de los últimos tiempos, destinado a jóvenes universitarios o recién graduados denominado: Emprendedor XXI. El mismo, funciona con un altísimo índice de éxito en España e intenta ahora desarrollarse en Latinoamérica, juntamente con las Universidades más reconocidas del continente y de carácter netamente emprendedor.

Emprendedor XXI está basado en nuevas tecnologías y funciona sobre Internet, como punto de encuentro virtual para emprendedores, inversores interesados en el desarrollo de proyectos de negocios viables, universidades, escuelas de negocio y personas con experiencia, brindando herramientas para la creación de Empresas, según las necesidades económicas y sociales, apoyando emprendimientos, generando espacios de oportunidades, asesoramiento en el desarrollo y todos los medios necesarios para su concreción, tanto económicos como profesionales, garantizando sus condiciones de éxito.

#### Emprendedor XXI

Emprendedor XXI y la Fundación Banco Credicoop le ofrecen un servicio personalizado de orientación respecto a la confección de un Plan de Negocios, Comercialización, RRHH, y toda temática relacionada a la gestión de una empresa:

- Elaboración de estudios de mercado, planes de marketing, RRHH y viabilidad económica.
- Evaluación de las necesidades financieras de un proyecto.
- Identificación de las fuentes de financiación más adecuadas.
- Asistencia en la preparación de memorias para la solicitud de financiación.
- Asesoría jurídica, mercantil y administrativa: Fiscalidad; obligaciones contables; normativa laboral.

- Asistencia técnica: Elaboración de estudios e informes, diagnósticos empresariales, planes estratégicos, estudios de mercado y planes de marketing, planificación económica y financiera

#### La Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Delta.

La Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Delta y la Fundación del Banco Credicoop organizaron Jornada “Cultura Emprendedora”, un espacio de aprendizaje y redes de apoyo a los emprendedores.

“El emprendedorismo juega un rol vital en el desarrollo económico y social de los países, incrementando la productividad, generando empleo y construyendo capital económico y social. Quienes encabezan estos proyectos perciben las oportunidades y toman riesgos al enfrentar la incertidumbre para abrir nuevos mercados, diseñar productos y desarrollar procesos innovadores. Es por eso que vemos la necesidad de impulsar esta actividad a lo largo y ancho de nuestro país, con la participación activa de todas las instituciones relacionadas, creando espacios de aprendizaje y redes de apoyo a los emprendedores”. Entender este el rol fundamental dentro de este proceso evolutivo rol y asumir el compromiso con ello, es el gran desafío que tienen las Universidades Nacionales, las instituciones y organizaciones vinculadas a promover el desarrollo emprendedor.

En ese sentido, la Facultad de Ingeniería de la Universidad Tecnológica Nacional, Regional Delta lleva adelante TN la Jornada sobre Cultura Emprendedora, gratuita y abierta a toda la comunidad. En plena coincidencia con los propósitos de la actividad, el Banco Credicoop participará espacio para exponer acerca del Programa Emprendedor XXI.

La Jornada se realizó en el Aula Magna de la Facultad de Ingeniería, en San Martín 1171, el miércoles 08 de junio 2011, de 09:00 a 18:00 hs; en el marco del Programa de Apoyo a Emprendedores. Asimismo se realizarán otras dos jornadas equivalentes en las Facultad Regionales San Nicolás y Gral. Pacheco. Estas actividades estuvieron financiadas por la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC) a través de sus programas de fomento del emprendedorismo en la provincia de Buenos Aires.

#### Universidad Nacional del Sur

La Universidad Nacional del Sur firmó un convenio de colaboración con el Banco Credicoop Coop. Ltda para participar en el programa Emprendedor XXI con el objetivo de propiciar que sus alumnos alcancen una adecuada preparación para su incorporación al mundo empresarial y de difundir entre sus alumnos y graduados el uso de las herramientas necesarias para desarrollar proyectos de emprendimientos.

#### Universidad de Flores

El Programa de Vinculación Organizacional de la Universidad de Flores firmó un convenio de colaboración con el Banco Credicoop Ltda para participar en el programa Emprendedor XXI. Ponen a disposición del que quiera participar las posibilidades de asesoramiento personalizado y específico para personas físicas (emprendedores) o empresas (nuevas o instaladas). En su presentación, se responden preguntas muy frecuentes sobre este convenio:

*¿Sólo se atienden ideas para proyectos a iniciar?* No. Aunque no son tan frecuentes, se atienden también proyectos específicos de empresas ya constituidas (por ejemplo, para mejorar su sistema de gestión, certificar un proceso o producto, otros temas atinentes a la gestión empresarial, resolución de problemas, etc.)

*¿Dónde se lleva a cabo el taller, el asesoramiento?* En prácticamente todos los casos, en la sede del Centro de Emprendedores de la UFLO, Camacú 245 – Buenos Aires.

*¿Qué beneficios aporta elaborarlo así?* Quizás el beneficio más notable, además de los aportes e información técnicas, sea el poder analizar, metódica y sistemáticamente el proyecto y debatirlo con otra persona – el asesor. Permite descubrir omisiones, aspectos “flojos” y sobre todo, “otra mirada” sobre el proyecto.

*¿Cuánto tiempo lleva elaborar un proyecto (por ejemplo, desde que se inicia su elaboración a que se lo presenta)?* Dependiendo del proyecto y grado de definición previa, su elaboración podrá insumir un promedio de 5 meses, hasta su presentación.

*¿Qué se busca con el taller, el asesoramiento, el apoyo financiero?* Disminuir los errores iniciales (la “mortalidad” de los proyectos es elevada) y brindar los recursos para iniciarlos –de ser necesarios, con un período de gracia– a fin de permitir que el proyecto se consolide.

*¿A que proyectos se les brinda asesoramiento?* A aquellos emprendimientos iniciales, que buscan concretar un negocio o proyecto personal, a iniciativas de una persona o varias, asociadas.

#### Fundación Formación Empresaria

El Programa de Vinculación Organizacional de la Fundación Formación Empresaria firmó un convenio de colaboración con el Banco Credicoop Ltda para participar en el programa Emprendedor XXI. Ofrecen un servicio personal de asistencia en la elaboración de estrategias globales. En su presentación, se responden preguntas muy frecuentes sobre este convenio:

*¿Cuáles son las características básicas de un emprendedor?* A aquellos emprendimientos iniciales, que buscan concretar un negocio o proyecto personal, a iniciativas de una persona o varias, asociadas. Deber tener visión clara de lo que quiere lograr, empuje, tenacidad, liderazgo, creatividad, capacidad de afrontar riesgos.

*¿Es un fenómeno global?* Sí. Hace un tiempo se viene observando esta tendencia en todo el mundo. Países como los Estados Unidos, han promovido emprendimientos que hoy son empresas sólidas. Por supuesto que influyen varios factores a nivel promoción, subsidios, regulaciones, demandas, nuevos estilos de vida, etc. etc. para que esto se produzca. Empresas como Microsoft, creada por Allen y Gates son el resultado de dichos factores, sumado a esto, la creación de nuevos nichos de mercados. Un emprendedor hoy, debe tener una visión global, reconocer a su cliente potencial... aunque vivan en distintos puntos geográficos... el secreto entonces tendrá dos caras, encontrar un nicho no explotado y segmentar, segmentar, segmentar... hasta definir su target lo mejor posible.

*¿Por qué puede fallar en emprendimiento?* Por muchas razones. Una de la más frecuente es la falta de un plan, un verdadero plan escrito... (Un Plan de Negocios) donde se definan objetivos, estrategias... mediante un previo análisis del entorno, como también las fortalezas y debilidades. Esto brindará un mapa para conocer dónde y cómo llegar a cumplir dichos objetivos, para no improvisar en este mundo de los negocios tan dinámico.

*¿Qué diferencia hay de un proyecto a una idea?* Para muchos es un sinónimo... consideran que una buena idea ya cumple el requisito para ser un proyecto, pero no siempre se contemplan seriamente los recursos necesarios para llevarla a cabo, solo se tienen ciertos datos o tendencias de mercado (muy valiosas por cierto) que son sólo una pequeña parte del rompecabezas. Un proyecto posee un análisis previo, responde a una estructura, puede ser consultado o modificado, principalmente debe especificar tiempos previstos para cada fase delineada y permitir medir su efectividad.

*¿Puede un emprendedor iniciar un proyecto sin dinero? Sí. Aunque parezca extraño es posible... pero necesitará contar con un capital muy valioso..."Conocimiento", recuerden que dicho conocimiento es hoy denominado "capital intelectual" tan reconocido en las empresas que necesitan crear valor para sus productos y servicios. Pero volviendo al tema del dinero, seguramente en algún momento necesitará impulsar el proyecto con una suma de dinero, pero el trabajo previo de análisis de recursos, estudio de mercado, planificación, redacción del proyecto, generación de contactos, definición del plan de negocios, no requiere de una suma de dinero... ni de una infraestructura importante... necesitamos mantener una actitud mental positiva, ser creativos, realistas y principalmente ser conscientes de nuestras fortalezas y debilidades para así, establecer una estrategia acorde a nuestros medios. No olvidemos que la capacitación constante sea ésta formal o informal será fundamental para incrementar nuestro "capital intelectual"... hoy existen muchísimas fuentes, tales como revistas, sitios especializados, foros, encuentros, cursos, seminarios, etc.*

*¿Es realmente importante un equipo de trabajo? El equipo es fundamental. Una vez que podamos darle forma a nuestro proyecto y contemos con socios o colaboradores con capacidades reales y roles bien definidos, será posible buscar un inversor o financiación externa. Este aspecto es muy estudiado y valorado a la hora de realizar un análisis de viabilidad para cualquier proyecto, como también el tipo de liderazgo y capacidades del mentor del emprendimiento.*

#### ➤ **Cursos on line**

En el sitio [www.emprender-online.com.ar](http://www.emprender-online.com.ar) se dispone de un listado de cursos online gratuitos que te ayudarán a montar tu emprendimiento exitosamente:

**Gestión Financiera y Contable :** Este curso está dirigido a dueños y directivos de empresas, gerentes de finanzas, contadores, auditores o cualquier persona que tenga a su cargo el análisis y control de los estados financieros y contables de una organización.

**Análisis FODA para la toma de decisiones:** Comenzar y reestructurar un proyecto, ya sea profesional o personal, necesita de ciertas herramientas que nos permitan conocer la situación actual de nuestro plan. El objetivo de éste curso es enseñarle una de las herramientas más importantes de evaluación y diseño de proyectos: El Análisis de FODA o de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A través de ésta herramienta, usted junto a su equipo de trabajo podrá conocer todas aquellas variables que afectan su proyecto.

**Técnicas para motivar y Persuadir a su equipo de trabajo :** Este curso basado en el concepto Trasplante de Cerebros pretende facilitar la transmisión de la visión, la misión y la imagen de su organización, tarea que resulta crucial para proyectar la imagen corporativa de su empresa u organización. Si contamos con los profesionales más preparados del mercado pero estos no se identifican, ni proyectan la imagen de la empresa, todos los esfuerzos que hagamos para posicionarnos en el mercado serán en vano. Conocer las técnicas que nos permitirán transmitir el mensaje, la imagen de nuestra organización resulta fundamental. Que todos los miembros de nuestro equipo hablen el mismo idioma, que todos estemos en la misma sintonía es el objetivo.

**Formación de equipos de alto desempeño:** Que el trabajo en equipo es lo más beneficioso para nuestra organización, es una verdad indiscutible. El desafío en estos momentos radica en que seamos capaces de transformar a los distintos equipos que componen nuestra organización en altamente eficientes. Es responsabilidad de cada emprendedor, de cada líder, conocer las técnicas que llevarán a sus equipos de trabajo a obtener los mejores resultados. Ese precisamente es el objetivo del curso que les presentamos a continuación.

**Cómo abrir nuevos mercados:** El objetivo de este curso es potenciar su impulso en el desarrollo de nuevos mercados, para esto el curso considera temas de costos, tiempo y complejidad, dirigidas a optimizar la participación para conseguir mejores resultados, incrementar sus ventas y

motivación para atreverse a más. El objetivo de desarrollo de mercados corporativos es acelerar y facilitar el emprendimiento en búsqueda de nuevas oportunidades comerciales, identificando los pasos fundamentales a establecer para involucrarse en comunidades económicas diferentes.

Introducción al Network Marketing: El Marketing Multinivel ha tenido un crecimiento importante durante las últimas décadas, hoy en día el marketing multinivel se presenta como una excelente oportunidad para comenzar un emprendimiento, las ventajas que ofrece son múltiples, por un lado mediante una pequeña inversión podemos ser dueños de nuestro propio negocio, junto con esto nos evita un sin número de decisiones legales y administrativas. Desde otro punto de vista, esta estrategia de marketing parece funcionar a muchas empresas. Evaluar esta alternativa para su empresa puede resultar alentador para su volumen de ventas. Este curso tiene dos objetivos, por un lado entrega consejos y herramientas claves para que usted tome la mejor decisión a la hora de asociarse a una empresa de Multinivel o Marketing de Red por otro muestra los principales pasos que usted debe seguir si desea crear su propia empresa de Marketing de Redes.

Proceso Logístico en una Empresa: El objetivo de este curso es explicar como la logística determina y coordina en forma optima los procesos de adquisición, movimiento, distribución y el control de inventario, así como todo lo relacionado con la documentación e información que se debe confeccionar en una empresa

Mediante estos procesos correctamente realizados, la organización y sus diferentes áreas se encausarán de tal modo que la rentabilidad de la empresa presente y futura sea maximizada en términos de costos y efectividad.

Principios del Liderazgo organizacional: El objetivo de este curso es entregar una descripción de las actitudes, temperamento, habilidades y visión que posee un líder con el fin de aportar un ejemplo de comportamiento a quienes dirijan grupos de trabajo hacia un objetivo colectivo.

Selección de Personal : El objetivo de este curso es entregar las herramientas básicas para seleccionar personal dentro de una empresa.

Marketing creativo: comprendiendo las motivaciones del consumidor : Las decisiones de marketing están íntimamente relacionadas con aspectos psicológicos y sociológicos. Por ello, es necesario que quienes trabajan en áreas comerciales o comunicacionales de una empresa o institución, comprendan las motivaciones y conductas de los consumidores y tengan herramientas que les permitan investigar esos factores en relación a sus productos y servicios.

Cómo investigar un mercado: Herramientas básicas y prácticas para realizar pequeños estudios de mercado.

Plan de negocio: El plan de empresa (plan de negocio o *business plan*) es un documento formal y debidamente estructurado que sirve como mapa o guía de gestión durante un periodo o para una misión determinada. Este curso entregará las herramientas básicas para confeccionar un documento que indique qué se debe hacer, quién lo debe hacer y cuándo debe hacerse.

Gestión efectiva del tiempo: Tomar conciencia de los factores más importantes que restan productividad a las personas Incorporación de hábitos de excelencia

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Angelelli PJ, Prats J. (2005) Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la formulación de proyectos Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Birley S (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Wellesley; Babson College.
- Bruno AV, Tyebjee TT (1984). The entrepreneur 's search for capital. En J.Hornaday y Cols (eds) *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley: Babson College. pp 612-625
- Chicha J, Julien PA (1979). *The Strategy of SMBs and Their Adaptation to Change*. Trois-Riviere, Quebec: University of Quebec at Trois-Riviere.
- Cochran TC (1968) 'Entrepreneurship' *International Encyclopedia of the Social Sciences* (DL Sills Ed). New York: Macmillan. Cap. 5: 87–91
- Cole A (1959). *Business Enterprise in its Social Setting*. Cambridge: Harvard University Press.
- Collins O and D Moore (1964) *The Enterprising Man*. East Lansing: Michigan State University
- Covey SR. (1990) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1ºed). México: Paidós.
- Filion LJ (1997). *Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner-managers*. En: PA Julien (Ed.) *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. London: Avebury.
- Gasse Y (1977). *Entrepreneurial characteristics and practices: A study of the dynamics of small business organizations and their effectiveness in different environments*. Sherbrooke, Quebec: Rene Prince.
- Glueck, WF (1980). *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Gnyawali D, Fogel D (1994). *Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Johannisson B (1991) *Entrepreneurship -the management of ambiguity-*. Lund: Vaxjo University.
- Kantis H, Angelelli P, Moori Koenig V (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lorrain J, Dussault L (1988). *Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage*. En: KH Vesper et al (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.
- Lundström A, Stevenson L (2002). *On the Road to Entrepreneurship Policy*, Vol. 1. Estocolmo: Swedish Foundation for Small Business Research.
- McClelland D (1971). *The achievement motive in economic growth*. En P.Kilby (ed.) *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press; pp. 109-122.
- Peterson RA (1981) *Entrepreneurship and organization*. En: Nystrom y Starbuck (Eds) *Handbook of organizational design*. Oxford University Press.

- Scase R, Goffee R (1980). *The Real World of the Small Business Owner*. London: Croom Helm.
- Schollhammer H (1982). Internal corporate entrepreneurship. En: CA Kent, DL Sexton & KH Vesper (Eds.) *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp: 209-223.
- Schwab K, Porter M, Sachs J (2002). *The Global Competitiveness Report 2001*. Oxford: Oxford University Press.
- Shapero A (1984). The Entrepreneurial Event. En: CA Kent (ed) *The environment for the entrepreneurship*. Lexington: Lexington Books. pp: 21-40.
- Shapero A, Sokol L (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. En: Kent, Sexton & Vesper (eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. pp. 288-307.
- Smith, NR (1967). *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*. Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.
- Stanworth J, Gray C (Eds) (1991). *Bolton, 20 Years on . The Small Firm in the 1990's*, London: Chapman.
- Storey D (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Vesper KH (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

### **Páginas Web**

- Acs Z, Armington C, Zhang T (2006). The Determinants of New-firm Survival across Regional Economies. En: Max Planck Institute of Economics (eds) *The Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. Jena, Germany. Disponible en:  
<ftp://papers.econ.mpg.de/egp/discussionpapers/2007-04.pdf> (Consultado el 03/03/2011)
- Braidot N, Chiodi F, González Pedraza J, César R. Fomento de las capacidades emprendedoras en estudiantes avanzados de Ingeniería Industrial de UNICEN. Disponible en:  
<http://www.caedi.org.ar/pcdi/Area%204/4-44.pdf> (Consultado el 24/02/2011)
- Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en [www.rae.es](http://www.rae.es) (Consultado el 19/02/2011)
- Djankov S, La Porta R, Lopez-de-Silanes F, Shleifer A. Courts. Disponible en:  
[http://www.economics.harvard.edu/files/faculty/56\\_lexpaper\\_OCT\\_09\\_021.pdf](http://www.economics.harvard.edu/files/faculty/56_lexpaper_OCT_09_021.pdf) (Consultado el 27/02/2011)
- Pérez Javier. [www.javierperez.com](http://www.javierperez.com) (Consultado el 23/02/2011)

### **Revistas especializadas y otras publicaciones**

- Audretsch DB, Acs ZJ. New-Firm Startups, Technology and Macroeconomic Fluctuations. *Small Business Economics* 1994; 6(6): 439-449.
- Birley S, Westhead P. A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing* 1994; 9: 7-31.
- Cromie S y Hayes J. Business ownership as a means of overcoming job dissatisfaction. *Personnel Review* 1991; 20: 19-24.
- Evans DS, Leighton L. Small Business Formation by Unemployed and Employed Workers. *Small Business Economics* 1990; 2(4): 319-330.
- Filion LJ (1988). *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business*:

- Vision, Relationships and Anticipatory Learning. Ph.D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064); 1: 695 y 2: 665.
- Genescá E, Veciana JM. Actitudes hacia la creación de empresas. *Información comercial española* 1984; #611.
- Gibb A, Ritchie J. Understanding the process of starting small business. *European Small Business Journal*, 1982; 1: 26-46.
- Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2007/2009
- Johannisson, B, Mönsted M. Contextualizing Entrepreneurial Networking. The Case of Scandinavia. *International Studies of Management and Organization* 1997; 27(3): 109-136.
- Kantis H, Federico J. Los determinantes del surgimiento de nuevas empresas altamente dinámicas. Una comparación internacional. *Universidad Nacional de General Sarmiento: Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad*. 2007
- Krueger N, Brazeal D. Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1994; 18(3): 91-104.
- Laufer JC. Comment on devient entrepreneur. *Revue franFaise de gestión* 1974; 2: 18-29.
- Laukkanen M. Exploring alternative approaches in high-level entrepreneurship education. Creating micro mechanisms for endogenous regional growth. *Entrepreneurship and Regional Development* 2000; 12: 25-47.
- Levie J, Autio E. A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small Business Economics* 2008; 31(3): 235-263.
- Osborne D. Reinventing Government. *Public Productivity and Management Review* 1993; (16)4: 349-356.
- Rodeiro Pazos D, Fernández López S, Otero González L, Rodríguez Sandías A. Factores determinantes de la estructura de capital de las spin-offs universitarias. *Revista Latinoamericana de Administración* 2010; 44.
- Thurik R, Wennekers S. Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2004; 11(1): 140-149.
- Verheul I, Wennekers S, Audretsch D, Thurik R. «An Eclectic Theory of entrepreneurship», *Timbergen Institute Discussion Paper*, TI2001-030/3, 2001
- Watson J. External Funding and Firm Growth: Comparing Female- and Male-Controlled SMEs. *Venture Capital* 2006; 8(1): 33-49.

### **Conferencias y Eventos**

- 10º edición de Expo Management 2008. Buenos Aires, Argentina.
- 4º Congreso Emprender 2008, organizado por la Federación Argentina de Jóvenes Empresarios (FEDAJE) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Córdoba, Argentina
- Cornejo MA. Conferencia: La nueva competencia. Seminario “Liderazgo de Excelencia”. Compilación de conferencias editadas por las profesoras Mg.Lic.Ana M.Trottoni y Mg.Lic.Magdalena Carrancio. Cátedra Problemática del Mundo Actual, Universidad Abierta Interamericana 2008.
- Feria para emprendedores “ME GUSTA”, con producción propia y emprendedora revendedora que trabajan con redes sociales, sin local al público, realizado el 12 de mayo de 2011 en la ciudad de Rosario y organizada por Dinámica

Creativa – Municipalidad de Rosario, Secretaría de Producción y Desarrollo Social.

Jornada de Management-Encuentro de líderes (2008). Panel Educación. Universidad de San Andrés. Buenos Aires.

Kantis H, Angelelli P, Gatto F. “Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia?”. Trabajo presentado en la V Reunión de la Red PyME Mercosur, Córdoba. 2000.