

CAPÍTULO 6

Evolución del proceso de gestación empresarial

Ana Gennero de Rearte y Natacha Liseras

INTRODUCCIÓN

Al estudiar el proceso de gestación de empresas, distintos enfoques teóricos en el campo del *entrepreneurship* han focalizado en las características del emprendedor. Sin embargo, y tal como plantea Gartner (1988), es necesario focalizar la investigación en las actividades que el sujeto realiza para dar nacimiento a una empresa, desplazando la unidad de análisis desde el individuo hacia el proceso de gestación. Sin duda, dichas actividades están influenciadas por las motivaciones, conocimientos y experiencia que el individuo ha ido adquiriendo a lo largo de su vida social, así como por el entorno cultural e institucional en el cual se desarrolla, pero son ellas las que finalmente permiten llevar adelante el proceso de gestación empresarial.

En este capítulo se analizan las distintas actividades llevadas a cabo por aquellas personas que aún continúan realizando acciones concretas para implementar su negocio—que por tanto participan de períodos más prolongados de gestación—, comparándolas con las actividades realizadas por quienes han logrado iniciar rápidamente su empresa y con quienes han abandonado el emprendimiento antes de ponerlo en funcionamiento. A su vez, se focaliza en la constitución del equipo empresarial y en las inversiones en tiempo y dinero realizadas por cada grupo emprendedor para avanzar en el proceso de gestación.

Este análisis permite conocer cuáles son las acciones de los EN que están vinculadas con la implementación más rápida de una idea empresarial. Ello puede orientar las conductas de nuevos emprendedores y las acciones de política pública hacia aquellos aspectos que aparecen asociados a un resultado satisfactorio del proceso de gestación.

En la primera sección se discute el marco conceptual y las hipótesis de trabajo, en la segunda se detalla la metodología de análisis y recopilación de información, en tercer lugar se muestran los principales resultados y luego las reflexiones finales.

I. MARCO CONCEPTUAL

Con el objetivo de entender cómo y por qué se crean organizaciones, muchos investigadores en el campo del emprendedorismo han tratado de buscar en las características personales del emprendedor las condiciones básicas que lo diferencian de los no-emprendedores y que lo impulsan hacia la acción de crear una nueva organización—enfoques de las características del emprendedor o *trait-approach*— (Mc Clelland, 1961; Litzingir, 1965; Mescon & Montanari, 1981). Otro enfoque considera a la creación de empresas como un evento social, en el que también influyen las características adquiridas por el emprendedor a lo largo de su vida en la interrelación con su grupo social de referencia, las características familiares y educacionales, las experiencias ocupacionales previas, la cultura empresarial de la región o el entorno en que la firma se mueve (Gibb & Ritchie, 1982).

El primer enfoque no deja margen para acciones de política que impulsen a los individuos a la creación de nuevas empresas, mientras que en el segundo los emprendedores podrían ser impulsados y asistidos si ellos y su entorno se incluyen en un sistema sobre el cual una política puede actuar sinérgicamente, desarrollando ciertas capacidades esenciales para los emprendedores.

Gartner (1988) realiza una recopilación de 32 investigaciones que intentan definir al emprendedor a través de sus características y que buscan

explicar a través de ellas el inicio de una empresa. Más allá de los problemas metodológicos encontrados, concluye que es tan grande el número de características innatas y adquiridas detectadas en los distintos estudios que el emprendedor sería un *everyman* genérico. Ello pone de manifiesto la dificultad de analizar la creación de una nueva empresa sólo por las características del emprendedor, en cuyo caso únicamente desarrollando ciertos rasgos en los individuos, se elevarían las vocaciones empresariales y la creación de nuevas firmas.

Es por ello que otra serie de investigaciones profundiza el estudio del proceso de gestación focalizando en la forma en que se da vida a una nueva organización. Éstas consideran que se trata de un proceso complejo, resultado de múltiples experiencias, y que las “decisiones y acciones individuales” son las que finalmente permiten desarrollar la idea de negocio, existiendo muchas actividades entrepreneuriales que no tienen relación con las características de cierta clase de individuos (Shapero, 1984)¹. Estos estudios se focalizan en las etapas seguidas hasta dar nacimiento a una nueva empresa tales como la adquisición de la motivación, encontrar una idea y validarla, identificar y gestionar recursos, detectar ciertos factores de éxito necesarios en este proceso como ser la motivación y determinación del individuo o grupo—influenciada por el apoyo familiar y la experiencia anterior—, las habilidades técnicas y gerenciales, la viabilidad de la idea probada por el emprendedor y la disponibilidad y capacidad de acceso a los recursos necesarios (Gibb & Ritchie, 1982).

Gartner (1988) propone un avance metodológico importante al preguntarse, en vez de “por qué nace una empresa” —lo que lleva a ahondar en quien la crea y en sus características personales—, “cómo nace una empresa”, ubicando de esta forma al emprendedor dentro del proceso de creación. Por lo tanto, los investigadores deben observar y analizar las conductas del

¹ “El hecho emprendedor se transforma en la variable dependiente mientras que las acciones de los individuos o grupos que generan dicho evento serían las variables independientes, junto a las variables sociales, económicas, políticas, culturales y otras variables situacionales en cuanto afectan el proceso de formación de empresas” (Shapero, 1984, p. 23).

emprendedor en el proceso de crear organizaciones, detectando los conocimientos que debe tener, cómo los adquiere (sus intentos de inicio anteriores, ¿cuánto aportan al nuevo emprendimiento?), qué importancia tienen los equipos emprendedores, cómo logra financiar el inicio y cómo obtiene recursos.

Estudios empíricos llevados adelante por Carter *et al.* (1996), consideran que el tipo y número de actividades que los emprendedores realizan diariamente en el período de gestación, tienen una gran importancia para iniciar satisfactoriamente un nuevo negocio. Aún cuando dichos estudios no han encontrado una secuencia de eventos única para todas las organizaciones emergentes, algunas actividades han resultado ser precursoras en una proporción elevada de casos. Por otro lado, buena parte de los emprendimientos no son llevados adelante por un individuo en forma aislada, sino que son resultado del esfuerzo de un grupo emprendedor que se involucra en el nuevo proyecto. Un mayor compromiso con el emprendimiento, observado a través del tiempo y los recursos financieros comprometidos en el período de gestación, permite un inicio más rápido de la nueva empresa.

Al analizar el proceso de creación de empresas mediante un enfoque conductista, se considera a los emprendedores como quienes llevan adelante dicho proceso. Las características del individuo *per se* no permiten entender los resultados del proceso, sino que son sus conductas las que contribuyen a ahondar en los elementos favorables para el inicio, aún cuando no se puedan ligar a ciertos rasgos personales de los emprendedores. A partir del marco conceptual presentado, se enuncian las siguientes hipótesis de trabajo:

- H1) Existen diferencias entre los emprendedores que iniciaron y abandonaron el proyecto empresarial, en el número y tipo de actividades realizadas tendientes a implementar un nuevo negocio.
- H2) Aquellos emprendimientos que conforman un equipo o grupo emprendedor para el inicio, el cual realiza mayores inversiones en tiempo y dinero y posee mayor experiencia emprendedora, se concretan más rápidamente.

II. METODOLOGÍA

A. Fuentes de información

Se utiliza información obtenida a los 12 meses de detectados los EN. En este primer seguimiento se indaga acerca de la fecha de inicio o abandono de los emprendimientos y, tanto a inicios como a pre-inicios, se les solicita información sobre: la continuidad de las actividades declaradas como iniciadas en la encuesta de detección, la finalización de las mismas, la realización de nuevas acciones y las fechas en que fueron iniciadas o completadas. También se pregunta sobre los principales problemas que han debido superar para poder avanzar en la implementación del emprendimiento. Además, se obtiene información acerca del equipo empresarial, en cuanto a número de socios, género, educación, experiencia empresarial, horas de dedicación al emprendimiento y ocupación actual.

B. Medidas y técnicas de análisis

B.1. Principales actividades

Para determinar las principales actividades realizadas se codifica cada actividad con 0 –si la misma no ha sido iniciada– o con 1 –en caso de haber sido iniciada o concretada–, construyendo de este modo una variable cualitativa dicotómica. Luego se calcula la proporción de actividades realizadas para inicios y pre-inicios, elaborándose tablas de contingencia. Finalmente, mediante las pruebas chi-cuadrado y exacta de Fisher, se analiza si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos respecto del porcentaje de realización de cada actividad (ver Anexo de Técnicas Estadísticas).

B.2. Agrupamiento de actividades y secuencia de realización

Algunas actividades muestran un comportamiento similar, en tanto que otras se refieren a esfuerzos realizados en la misma dirección, lo que permite agruparlas y trabajarlas en forma conjunta, reduciendo así el número de actividades. De este modo, resulta un total de 8 tipos de actividades que abarcan a 18 de las 34 iniciales, habiéndose descartado algunas asociadas al inicio –ya que sólo las realizaron aquellos que implementaron el negocio y no permiten comparación– y las de muy bajo nivel de ejecución. Estas son:

- Contacto con clientes y proveedores potenciales.
- Evaluación y factibilidad del proyecto (estudios de mercado, plan de negocios).
- Búsqueda de asesoramiento contable, impositivo, legal y de apoyo institucional.
- Inversión del propio dinero en el negocio.
- Búsqueda de socios o equipo de trabajo para el inicio.
- Estimación de costos y proyecciones financieras.
- Gestión de fondos.
- Relacionadas al inicio de la producción –adquisición de *know-how* o desarrollo de prototipos–.

A cada grupo de actividades se le asigna un número indicativo del orden en que cada emprendedor efectuó al menos una de las actividades contenidas en el mismo, obteniendo así la secuencia de realización de cada uno de los emprendedores. Posteriormente, se construye la secuencia de actividades más frecuente para inicios y pre-inicios, ordenando las actividades que efectuó cada emprendedor y otorgándole un número correlativo a cada una de ellas. Finalmente, se observa qué actividad exhibe la mayor frecuencia en cada instancia, siempre que al menos el 25% de los emprendedores haya realizado dicha actividad en el orden correspondiente.

B.3. Tiempo de gestación

El tiempo de gestación se establece de la siguiente manera:

- a) *Para los inicios*: número de meses entre la fecha de la primera actividad declarada y la fecha en la que comenzaron a percibir ingresos.
- b) *Para los pre-inicios*: número de meses entre la fecha de la primera actividad declarada y la fecha del seguimiento.
- c) *Para los abandonos*: número de meses entre la fecha de la primera actividad declarada y la fecha en la que declaró haber interrumpido definitivamente las actividades para implementar el nuevo negocio.

III. RESULTADOS

A. Relativos al proceso de detección y primer seguimiento

La composición del panel de EN luego del primer seguimiento, sobre un total de 229 casos, se presenta en el Cuadro 6-1².

CUADRO 6-1
Resultados del proceso de gestación

Total EN detectados 229 casos	Continúan 117 casos		Abandonos 86 casos	No respuesta 26 casos
	Inicios 63 casos	Pre-inicios* 54 casos		
1er. Seguimiento (203) 100%	31%	27%	42%	

* Avanzaron en el emprendimiento pero aún no iniciaron sus actividades.

Fuente: Elaboración propia.

² En este apartado se excluyen los EN detectados en la muestra ampliada de Bahía Blanca, por no haber transcurrido doce meses a partir de su detección hasta el momento de efectuar el análisis.

Estos valores son en cierta medida similares a los obtenidos en dos estudios preliminares realizados en EE.UU. (Carter *et al.*, 1996 y Reynolds & White, 1997), donde se obtuvieron un 32% de inicios, 32% de pre-inicios, 18% de abandonos y 18% de pre-inicios sin actividad de gestación. La principal diferencia radicaría en la tasa de abandono que, aún adicionándole aquellos pre-inicios temporariamente sin acciones de gestación, sería menor que la registrada en las ciudades argentinas analizadas. Los resultados muestran un elevado nivel de fracasos en la implementación de ideas empresariales, lo que lleva a indagar acerca de los factores involucrados en los mismos, en comparación con aquellos que han logrado dar inicio a una nueva empresa.

B. Tiempos de gestación

En los resultados presentados anteriormente, pueden observarse períodos de gestación prolongados en algo más de una cuarta parte de los emprendedores. Por ello se determina, en primer lugar, el tiempo que le ha llevado a cada grupo de emprendedores el proceso de gestación, para analizar posteriormente los factores involucrados en los resultados diferenciales.

CUADRO 6-2
Tiempo promedio de gestación –en meses–

	Inicios	Pre-inicios	Abandonos
Tamaño muestral	52 casos	44 casos	65 casos
Media	9,3	21,7	10,4
Intervalo de confianza para la media al 95%	6,5 - 12,1	16,7 - 26,8	8,5 - 12,2
Media recortada al 5%	8,0	19,3	9,7
Mediana	7,6	18,2	8,0

Fuente: Elaboración propia.

Tal como muestra el Cuadro 6-2, el tiempo medio de gestación de los inicios y abandonos es menor a un año –9 y 10 meses respectivamente–, mientras que un cuarto de los emprendimientos continúan en gestación como mínimo 22 meses hasta la fecha de realización del primer seguimiento. En todos los casos, la mediana es uno o dos meses menor que la media, lo cual sugiere que al menos la mitad de los inicios se realiza antes de los 7 meses y medio e igual porcentaje de los abandonos se produce antes de los 8 meses. Esto es, la mayor parte de los emprendedores definen antes del año la implementación o no del nuevo negocio.

Carter *et al.* (1996), para el caso de E.E.UU. mencionado anteriormente, también encuentran que los emprendimientos más exitosos, en cuanto a la concreción de la idea empresarial, ocurren rápidamente entre los 6 y 8 meses de iniciada su gestación. A su vez, consideran que luego de 2 años de gestación los emprendedores pierden interés y muy pocos son tenaces y persisten 3 ó 4 años. Por lo tanto, es de esperar que en el próximo seguimiento entre los actuales pre-inicios se obtenga un elevado porcentaje de abandonos.

Van de Ven *et al.* (1989), en un estudio referido a nuevas firmas de alta tecnología, encuentran que el período de gestación medio es cercano a los 4 años. No obstante, en el presente estudio la participación de emprendimientos tecnológicos es muy reducida y el tiempo de gestación para empresas no tecnológicas aparece como sustancialmente menor.

C. Factores que diferencian los resultados del proceso de gestación

En el intento por encontrar factores asociados a los diferentes resultados en el proceso de gestación (continúan/abandonan), así como a los distintos tiempos de implementación entre quienes continúan avanzando satisfactoriamente en dicho proceso (inicios/pre-inicios), se analizan las características del equipo emprendedor y su compromiso con el emprendimiento, el tipo de negocio y las actividades realizadas con el fin de implementar la nueva empresa.

C.1. Conformación de un equipo emprendedor

Diferentes estudios en el tema han mostrado el mayor éxito de procesos de gestación conducidos por un equipo de emprendedores con relación a los proyectos individuales. La complementación de conocimientos y experiencias (Steward, 1989), la mayor posibilidad de contribuir al financiamiento necesario para el lanzamiento (Walker, 1989), una red más amplia de contactos personales o un refuerzo mutuo de la motivación que requiere un proyecto empresarial, son algunos de los aspectos ventajosos de la constitución de equipos emprendedores (Sapienza *et al.*, 1991). Además, el requerimiento de mayores ingresos para satisfacer las expectativas del equipo orientan el inicio hacia aquellas actividades más rentables y con mayor potencial de crecimiento³.

Lamentablemente, no se dispone de información relativa al equipo emprendedor en los casos de abandono, pero si se comparan inicios y pre-inicios se observa que el 62% de los inicios tienen un equipo emprendedor mientras que sólo el 43% de aquellos que aún continúan en gestación poseen dicha constitución. A su vez, si se clasifica a los inicios de acuerdo a su tiempo de gestación y al tamaño del equipo emprendedor, surgen dos grupos entre los cuales existen diferencias estadísticamente significativas al 5%.

³ Diferentes estudios citados en Harrison & Leitch (1996) muestran la correlación existente entre empresas de rápido crecimiento y la participación de equipos emprendedores en su inicio. A partir de allí se evalúa el programa Novatech establecido en 1991 en Irlanda del Norte, el cual ofrecía una serie de oportunidades de negocio para *joint-ventures* o licencias de compañías americanas para ser tomadas por un equipo emprendedor en formación y otorgaba un capital semilla para financiar el inicio. En 1993 se habían establecido 15 empresas y 100 equipos de emprendedores.

CUADRO 6-3

Porcentaje de inicios clasificados por tiempo de gestación y tamaño del equipo emprendedor

	Unipersonal	2 Socios	3 o más socios
Hasta 6 meses	15%	29%	8%
Más de 6 meses	23%	8%	17%

Fuente: Elaboración propia.

Ello muestra que entre quienes iniciaron en menos tiempo hay prevalencia de equipos de 2 socios, mientras que aquellos que requirieron un mayor tiempo para el inicio son, en su mayoría, de conducción unipersonal o equipos más numerosos⁴. En este último caso, es importante considerar que en los equipos de mayor tamaño se generan dificultades propias de las relaciones personales entre los miembros de un grupo y que ésta ha sido la principal razón de abandono en el 10% de los casos estudiados.

En este sentido, Kamm *et al.* (1990) señalan que “aún cuando se sabe que la participación de equipos entrepreneuriales es muy importante en el inicio de una nueva empresa, poco ha sido investigado acerca del proceso de reunir y mantener a dicho equipo, siendo necesario conocer más sobre sus dimensiones, costos y problemas de armar dichos equipos e identificar las estrategias adecuadas para resolver problemas”. Similar situación se plantea en la Argentina, donde recién en esta década han comenzado a realizarse estudios en el área.

Si se analizan las características del equipo emprendedor según el género de los socios, la experiencia ocupacional y el número de años de educación formal, se observa que sólo existen diferencias estadísticamente significativas entre inicios y pre-inicios en cuanto a la experiencia empresarial de los socios (Cuadro 6-4). El haber estado involucrado previamente en experiencias de

⁴ Reynolds & White (1997) encuentran una baja participación de emprendedores individuales en emprendimientos que crecieron durante el primer año de vida, mientras que equipos de mayor tamaño están asociados a la evolución favorable en ese período.

creación de empresas aparece como un atributo fundamental para avanzar rápidamente en la implementación de una idea, aprovechando la oportunidad detectada y realizando las acciones apropiadas para ello. Varios estudios en la temática enfatizan la importancia de la experiencia previa del emprendedor, incluso los intentos fallidos anteriores por iniciar un negocio no deben ser vistos como fracasos sino como una forma de adquirir conocimientos acerca de los errores, omisiones o imprevisiones incurridas y de los saberes esenciales para poder iniciar con éxito un emprendimiento (Gibb & Ritchie, 1982; Timmons, 1979).

CUADRO 6-4

Características del equipo emprendedor en inicios y pre-inicios

Composición por género	Inicios	Pre-inicios
Mixto	44%	58%
No mixto	56%	42%
Experiencia emprendedora de los socios*	Inicios	Pre-inicios
Ninguno	9%	37%
Alguno/s	50%	47%
Todos los socios	41%	16%
Años de educación formal	Inicios	Pre-inicios
7 a 10 años	42%	16%
10 a 15 años	26%	42%
15 a 17 años	32%	42%

* Diferencia significativa al 5%

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto a analizar, en la búsqueda de diferencias en tiempos de gestación entre inicios y pre-inicios, es el compromiso con el proyecto por parte del equipo emprendedor. Las inversiones en tiempo y dinero para poner en funcionamiento el negocio son evidencia de dicho compromiso y del convencimiento acerca de que el mismo es factible.

CUADRO 6-5

Horas semanales dedicadas al emprendimiento y fuentes de financiamiento en inicios y pre-inicios

Fuentes de financiamiento usadas o previstas para el inicio*	Inicios	Pre-inicios
Sólo recursos propios	52%	23%
1 o más fuentes externas	48%	77%
Horas semanales dedicadas a actividades de gestación*	Inicios	Pre-inicios
Más de 25 hs.	84%	10%
Menos de 25 hs.	16%	90%

* Diferencias significativas al 5%

Fuente: Elaboración propia.

En aquellos emprendimientos que iniciaron rápidamente, al menos uno de sus socios ha dedicado un número de horas significativamente mayor que los que siguen en etapa de gestación. Ello muestra el compromiso con el proyecto y la necesidad de hacerlo creíble.

Con relación a las fuentes de financiamiento, ya sean utilizadas o previstas para dar comienzo al negocio, los inicios han utilizado en un 52% de los casos sólo recursos propios, mientras que los que aún siguen intentando concretar su idea empresarial continúan buscando fuentes alternativas de recursos o tienen previsto hacerlo próximamente. Dada la dificultad que poseen las nuevas empresas para acceder a fuentes de financiamiento, la posibilidad de financiar el emprendimiento con recursos propios garantiza su rápida concreción y se transforma en la principal restricción para quienes no disponen de ellos⁵.

⁵ De hecho, relevadas todas las ofertas bancarias para financiación de empresas en gestación, no existen a la fecha líneas de créditos para las mismas. Además, el Cuadro 6-8 permite observar que un reducido número de solicitantes de fondos -en el circuito formal o informal- han obtenido los mismos.

En suma, la constitución de un equipo emprendedor para el inicio, la mayor experiencia empresarial de sus miembros, la mayor dedicación al proyecto y el acceso a financiamiento –propio o ajeno– aparecen como elementos clave a la hora de concretar rápidamente un proyecto de negocios.

Ello es congruente con el tipo de problemas señalados por los dos grupos de emprendedores. En ambos casos, la falta de financiamiento es la restricción más importante hallada en el proceso de gestación: mientras que para los inicios es el principal problema en un 38% de los casos, sin llegar a impedir el inicio del negocio, para el 73% de los pre-inicios dicha restricción es el factor fundamental que impide la concreción del emprendimiento (Cuadro 6-6).

Otros problemas de menor importancia relativa, como dificultades para posicionar sus productos o servicios en el mercado, o acceder a los recursos e insumos necesarios para poner el negocio en funcionamiento, han demorado el inicio en algunos casos –pre-inicios– mientras que en otros han podido ser superados –inicios–.

CUADRO 6-6

Problemas señalados como principales por inicios, pre-inicios y abandonos

	Inicio	Pre-inicio	Abandono
Financiamiento	38%	73%	54%
Acceso al mercado	29%	18%	18%
Disponibilidad de insumos o factores productivos	21%	16%	12%
Falta de tiempo	3%	5%	15%
Personales	3%	2%	29%
Situación económica	8%	9%	3%
Con los socios	6%	2%	10%

Nota: Pregunta con opciones múltiples.

Fuente: Elaboración propia.

Si se analiza a quienes abandonaron el proyecto, el problema de financiamiento ha sido también la principal razón del fracaso en más de la

mitad de los casos. Sin embargo, es interesante notar que los problemas personales y de falta de tiempo para dedicar a las actividades de gestación son mencionados en un elevado número de casos, existiendo diferencias estadísticamente significativas con relación a los otros grupos. Ello también muestra que aquellos emprendedores que abandonan su proyecto tienen un menor nivel de compromiso con el mismo, ejerciendo una elevada influencia las cuestiones personales y la falta de tiempo.

En definitiva, se puede concluir que el problema financiero es considerado como la principal razón que retarda la concreción de una idea empresarial, mientras que para el abandono del proyecto no sólo es importante dicha restricción sino también la falta de compromiso y dedicación por parte del emprendedor.

C.2. Actividades realizadas

Finalmente se analizan las actividades llevadas a cabo por los tres grupos de emprendedores. En el Cuadro 6-7 se exhibe el número de actividades realizadas considerando sólo las 13 primeras actividades para las cuales se cuenta con datos en todos los grupos.

CUADRO 6-7

Número promedio de actividades según nivel de realización

	Inicio	Pre-inicio	Abandono
Iniciadas y completadas	5	3	2
Iniciadas y aún no completadas	3	4	3
No iniciadas	5	6	8

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que no existen diferencias importantes entre el número de actividades cumplidas por inicios y pre-inicios –8 y 7, respectivamente–. Por su parte, los abandonos, respecto de los inicios, efectuaron menos acciones y no iniciaron un mayor número de actividades. Ello diferencia claramente a

los emprendedores que abandonaron, denotando menores esfuerzos dedicados a la implementación de la idea de negocio, tal como se evidenció en el análisis de los problemas planteados en el apartado anterior.

En cuanto al tipo de actividades realizadas por los distintos grupos de emprendedores, entre inicios y pre-inicios se presentan diferencias sólo en 4 de las 22 actividades sobre las que solicitó información (Cuadro 6-8). Dos de ellas, la compra o alquiler de instalaciones y la contratación de personal, serían ejecutadas en menor medida por aquellos que aún permanecen en gestación debido a que se suponen más próximas al inicio.

La inversión del propio dinero vuelve a presentarse como un elemento diferenciador entre inicios y pre-inicios. Tal como se ha mencionado, la mayoría de los inicios utiliza sólo recursos propios para financiarse, siendo el problema financiero menos importante para este grupo de emprendedores –Cuadros 6-5 y 6-6–. En el Cuadro 6-8 se observa que los pre-inicios invirtieron en menor medida sus propios recursos, solicitaron en similar proporción fondos de terceros al momento de la detección y utilizaron a la fecha del primer seguimiento menos fondos externos que los inicios, aunque en porcentajes muy reducidos. Ello refuerza la restricción financiera como un factor clave en la demora para implementar el nuevo negocio.

Otra diferencia fundamental es la mayor realización de cursos por parte de los pre-inicios, lo que lleva a pensar que este grupo compensa su menor experiencia empresarial con la realización de actividades específicas de capacitación.

CUADRO 6-8

Actividades realizadas por grupo de emprendedores

Actividad	Dif. 1-2	Inicio 1	Pre- Inicio 2	Aban- dono 3	Dif. 1-3
Al momento de la detección					
1- Se contactó con clientes y proveedores	No	98,4%	93,2%	75,3%	Si*
2- Realizó estudios mercado	No	84,1%	79,5%	70,4%	No
3- Solicitó asesoramiento profesional	No	63,5%	54,5%	34,6%	Si*
4- Realizó un plan de negocios	No	71,4%	56,8%	42,0%	Si*
5- Compró materias primas	Si*	66,7%	31,8%	30,9%	Si*
6- Compró o alquiló local, máquinas, etc.	Si*	87,3%	56,8%	43,2%	Si*
7- Contrató personal con pago	Si*	39,7%	11,4%	3,7%	Si*
8- Invertió su propio dinero	Si*	90,5%	70,5%	46,9%	Si*
9- Solicitó fondos de terceros	No	46,0%	45,5%	23,5%	Si*
10- Desarrolló prototipos	No	30,2%	31,8%	17,3%	No
11- Solicitó información s/ formas societarias	No	22,2%	29,5%	16,0%	No
12- Buscó socios	No	54,0%	52,3%	35,8%	Si*
13- Realizó cursos específicos	Si*	39,7%	65,9%	32,1%	No
Al momento del primer seguimiento					
14- Utilizó fondos de terceros	No	19,0%	7,0%		
15- Organizó equipo de trabajo para el inicio	No	65,1%	59,1%		
16- Pidió información sobre costos	No	82,5%	81,8%		
17- Estimó costos	No	81,0%	65,9%		
19- Realizó proyecciones financieras	No	34,9%	43,2%		
20- Solicitó y obtuvo créditos de proveedores	No	25,4%	22,7%		
21- Adquirió know-how para su producción	No	20,3%	25,0%		
22- Buscó asistencia en organismos públicos	No	20,6%	29,5%		
23- Sacó patentes, registró marcas	No	12,7%	6,8%		

*Diferencias significativas al 5%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a inicios y abandonos, de las 13 actividades entre las cuales es posible comparar ambos grupos, aparecen diferencias significativas en relación a 8 de ellas. Quienes iniciaron realizaron en mayor proporción contacto con clientes, búsqueda de asesoramiento profesional, planes de negocios y búsqueda de socios, lo que pareciera facilitar la implementación exitosa del emprendimiento. Nuevamente aparecen entre estos grupos diferencias en la compra o alquiler de instalaciones y contratación de personal, puesto que son actividades más próximas al inicio.

Si bien los problemas financieros fueron mencionados como los más acuciante por quienes abandonaron respecto de los que iniciaron el nuevo negocio, aparecen diferencias estadísticamente significativas tanto en lo referente a la inversión del propio dinero como en la solicitud de fondos de terceros. Es decir, aquellos emprendedores que lograron implementar su idea superaron esta barrera utilizando recursos propios o buscando fuentes externas de financiamiento y no así quienes abandonaron.

Cabe destacar la inexistencia de diferencias en lo que a la realización de estudios de mercado se refiere, actividad fuertemente efectuada por todos los emprendedores. No obstante, el hecho de que quienes abandonaron la idea consideren a los problemas de mercado en menor medida que los que iniciaron, descarta la posibilidad de que ellos hubiesen decidido interrumpir el proceso de gestión como resultado de una evaluación desfavorable acerca de la viabilidad de la idea empresarial.

En relación con las restantes actividades en las cuales ambos grupos no se diferencian, dos de ellas son de baja realización –el desarrollo de prototipos y la búsqueda de información sobre formas societarias– y la última es la asistencia a cursos específicos, actividad hecha en porcentajes similares por los grupos comparados.

Si se estudian las secuencias de realización de las actividades agrupadas por parte de los emprendedores que iniciaron vs. los que aún están en gestación, se observa que los estudios de mercado y los planes de negocio son las actividades que primero llevan adelante todos los emprendedores. Sin embargo, el tercer grupo se refiere a actividades legales relacionadas al inicio

vs. actividades de evaluación y planificación técnica para los pre-inicios, tales como la estimación de costos y proyecciones financieras. Esto refuerza la idea de que este grupo de emprendedores dedica mayor tiempo a capacitarse y a evaluar la factibilidad del proyecto, lo que se podría vincular con la menor experiencia en actividades empresariales, con las restricciones financieras y con la menor dedicación al nuevo negocio.

C.3. Tipo de emprendimiento

Finalmente, se podría pensar que el tiempo de implementación está asociado con el tipo de emprendimiento en cuanto a rama de actividad y tamaño del nuevo negocio. Con relación al tamaño inicial de la firma, se clasifican los emprendimientos iniciados o en gestación según el monto de ventas actuales o esperadas en el primer año. En este caso, se observa un mayor tamaño de los pre-inicios, especialmente en el tramo entre \$2.000 y \$5.000, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas. Por consiguiente, no puede atribuirse al tamaño del emprendimiento la demora en su implementación.

CUADRO 6-9

Clasificación de los emprendimientos según tamaño

Ventas mensuales	Inicio	Pre-inicio
\$0 a \$1.000	53%	43%
\$1.000 a \$2.000	22%	24%
\$2.000 a \$5.000	7%	18%
> \$5.000	18%	15%

Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan los emprendimientos por ramas de actividad, se observa que aquéllos correspondientes al sector secundario, los de comercio y los de servicios, tienen un mayor porcentaje de inicios que pre-inicios, siendo dichos valores muy similares, lo cual indicaría que la rama no estaría relacionada a la

demora en la implementación⁶. Sin embargo, en la rama de actividad primaria se presentan los mayores tiempos de gestación junto con una mayor proporción de abandonos y un bajo porcentaje de inicios.

CUADRO 6-10

Clasificación de los emprendimientos según rama de actividad

	Inicio	Pre-inicio	Abandono
Primaria	9,0%	32,0%	59,0%
Secundaria	39,0%	22,0%	39,0%
Comercio	37,5%	20,0%	42,5%
Servicios	35,0%	25,0%	40,0%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los problemas declarados por los emprendedores del sector primario, se destacan la falta de capital en el 57% de los pre-inicios y el 73% de los abandonos. Ello hace presumir que este tipo de iniciativas se corresponde con una mayor inversión inicial, lo cual dificulta su concreción, especialmente frente a las restricciones que presenta el mercado financiero argentino para el apoyo a nuevos emprendimientos.

Cabe mencionar que el 28% de los pre-inicios reconocen en su falta de experiencia un impedimento para avanzar hacia la concreción del nuevo negocio. Además, si se analiza el tamaño del equipo emprendedor para los pre-inicios –ya que en inicios hay un reducido número de casos y para los abandonos no se cuenta con esa información–, el 86% de los emprendimientos son unipersonales. Ambos factores contribuirían a la demora en la implementación de los proyectos del sector primario.

⁶ El número de observaciones y la dispersión del tipo de actividad no permite una mayor apertura por ramas de actividad.

IV. REFLEXIONES FINALES

Analizados los resultados del proceso de gestación, se observa que el tiempo medio para inicios y abandonos es de 9 y 10 meses respectivamente, mientras que los que continúan en gestación llevan en promedio 22 meses. Ello es congruente con estudios internacionales que muestran que los emprendedores más exitosos en cuanto a su implementación, se inician antes del año y que pasado dicho período aumenta el riesgo de concreción, salvo el caso de emprendimientos tecnológicos.

Entre los factores asociados a la rápida puesta en funcionamiento de las ideas empresariales no se encuentran importantes diferencias en el número de actividades realizadas por los emprendedores que iniciaron y los que aún siguen intentando. Sin embargo, aparecen claras diferencias en la conformación de equipos emprendedores para el inicio, la mayor experiencia entrepreneurial previa y el mayor compromiso con el proyecto por parte de los que iniciaron su empresa.

Expresiones de este mayor compromiso son el tiempo dedicado al emprendimiento y la inversión del propio dinero para el inicio, dadas las restricciones del mercado financiero argentino para otorgar el capital semilla necesario para concretar un proyecto empresarial. Ello surge como un importante elemento diferenciador, siendo el principal problema que demora a los que aún están en gestación, la restricción de financiamiento.

Además, la demora en la implementación que aparece asociada a la menor experiencia en creación de empresas, parece ser compensada con un mayor número de actividades de planificación y evaluación del proyecto, así como con la realización de un mayor número de cursos específicos para el inicio (técnicos y gerenciales).

Por otra parte, quienes abandonaron el emprendimiento se diferencian de los que iniciaron en el menor número de actividades ejecutadas, las cuales incluyen menores contactos con clientes y proveedores, solicitudes de asesoramiento profesional y de financiamiento, actividades de planificación,

inversión de recursos propios y búsqueda de socios para formar equipos emprendedores.

Analizadas las causas de abandono mencionadas por los emprendedores, surge claramente la falta de acceso al financiamiento como razón principal, la que a su vez los diferencia de los que iniciaron. En segundo lugar, los problemas personales y la falta de tiempo para dedicar al proyecto son aspectos diferenciales de quienes abandonaron el proyecto, indicando falta de compromiso y un tratamiento no profesional del mismo.

Si se piensa en los aspectos relevantes a tener en consideración a la hora de diseñar una política de promoción para la creación de nuevas empresas, sería necesario, en primer lugar, prever el problema de acceso al financiamiento, salvo en el caso de que el emprendedor esté en condiciones de invertir su propio dinero. En segundo lugar, sería importante fomentar la conformación de equipos emprendedores incluyendo al menos algún socio con experiencia en la creación de organizaciones, ya sea en forma independiente o como parte de sus actividades en relación de dependencia.

Por otra parte, la motivación para la acción es fundamental, lo que torna importante un programa de formación que contemple este aspecto en forma conjunta con las actividades de evaluación, planificación y gestión. Y, por último, requerir el compromiso con el proyecto empresarial dedicándole tiempo a las actividades propias del inicio e impulsándolos a la rápida concreción de las ideas empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Carter, N.; Gartner, W. & Reynolds, P. (1996), "Exploring start-up event sequences". *Journal of Business Venturing*, 11: 151-166.
- Gartner, W. (1988), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question". *American Journal of Small Business*, 12, 21 pp.
- Gibb A. & Ritchie J. (1982), "Understanding the process of starting small businesses". *European Small Business Journal*, 1 (1): 26-46.
- Harrison, R. & Leitch, C. (1996), "Whatever you hit call the target: An alternative approach to small business policy". In: Danson, M. (ed) *Small Firm Formation and Regional Economic Development*, Routledge, pp. 223-247.
- Kamm, J.; Shuman, J.; Seegar, J. & Nurick, A. (1990), "Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda". *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 14: 7-17.
- Litzinger, W. (1965), "The motel entrepreneur and the motel manager". *Academic of Management Journal*, 8 (4): 268-281.
- McClelland, D. (1961), *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mescon, T. & Montanari, J. (1981), "The personalities of independent and franchise entrepreneurs: An empirical analysis of concepts". *Journal of Enterprise Management*, 3 (2): 69-81.
- Reynolds, P. & White, S. (1997), *The entrepreneurial process. Economic growth, men, women and minorities*. Westport, USA: Quorum Books.
- Sapienza, H.; Herron, L. & Menendez, J. (1991), "The founder and the firm: A qualitative analysis of the entrepreneurial process". *Frontiers in Entrepreneurship Research*, pp. 254-270.
- Shapiro, A. (1984), "The entrepreneurial event". In: Kent, C. (eds.) *The environment for entrepreneurship*. UK: Lexington Books.
- Stewart, A. (1989), *Team entrepreneurship*. Newbury Park, CA: Sage.
- Timmons, J. (1979), "Careful self-analysis and team assesment can aid entrepreneurs". In: Gumpert, D. (ed) *Growing Concerns*, 43-52. New York: John Wiley.

- Van de Ven, A.; Angle, H. & Poole, M. (1989), *Research on the management of innovation*. NY: Harper & Row.
- Walker, D. (1989), "Financing the small firm". *Small Business Economics*, 1: 285-296.