

CAPÍTULO 7

Supervivencia y desempeño de nuevas firmas

Ana Gennero de Rearte y Natacha Liseras

INTRODUCCIÓN

Los primeros años de vida de una empresa son considerados una etapa crítica de su desarrollo y buena parte de las nuevas firmas que nacen pequeñas mueren dentro los cinco primeros años, llegando un porcentaje muy reducido a ser empresas grandes (Bennet, 1989). Por ello, es de fundamental importancia analizar los factores asociados a la supervivencia de un nuevo negocio en sus primeros años de vida, así como aquellos que contribuyen a un mejor desempeño en dicho período. La finalidad de este Capítulo es aportar al entendimiento de esta fase del proceso de creación de firmas y permitir orientar acciones de política que contemplen los aspectos involucrados en la supervivencia empresarial en esta etapa crítica.

En el análisis de los factores relacionados a la supervivencia y desempeño de las nuevas empresas, se toman elementos conceptuales que relacionan dichos resultados con los recursos disponibles y la capacidad de gestión de las firmas, con los elementos favorables o desfavorables del entorno y con los factores que motivaron al emprendedor para involucrarse en tales actividades. Los resultados obtenidos confirman la importancia en el desempeño post-entrada de algunos aspectos relativos a la gestión empresarial y al entorno, así como de otros relativos al emprendedor, sus motivaciones y capacidades.

El Capítulo contiene cuatro secciones. En la primera se presentan algunos elementos conceptuales. En la segunda parte se detalla la metodología utilizada, luego los resultados y finalmente las reflexiones finales.

I. ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES

La etapa de “infancia” o primeros años de vida de la empresa son considerados críticos para su supervivencia y han sido descritos por Gibb (1990) como el “valle de la muerte”.

La mayor parte de las empresas nuevas necesitan un período de aprendizaje y afianzamiento en la actividad cuya duración aproximada es de cinco años. En ese momento se estima que se produce la tercera transición, cuando las firmas se consolidan en el mercado y pasan de la infancia a la adolescencia¹. Entre el 50 y el 80% de las nuevas firmas no completan la tercera transición en los países desarrollados (Reynolds, 1997).

La literatura en el tema de creación de empresas analiza en forma separada los factores ligados, por un lado, a la posibilidad de implementación exitosa de una idea empresarial y, por otro, aquellos ligados al éxito o fracaso de las nuevas empresas –supervivencia o mortalidad–.

En el primer caso se analizan, desde el lado de la demanda de nuevas empresas, los factores ligados a la generación de oportunidades en el mercado (Orr, 1974; Bain, 1956; Aranguren, 1999). Desde el enfoque de la oferta de vocaciones y capacidades emprendedoras, se consideran los aspectos actitudinales o motivacionales, la disponibilidad y capacidad de obtención de recursos para el inicio, tanto tangibles (el financiamiento) como intangibles (la capacitación o experiencia), y el entorno de negocios que favorece la detección de oportunidades o apoya el desarrollo de los nuevos proyectos (McClelland, 1961; Shapero, 1984; Binks & Vale, 1990).

¹ Ver detalle de etapas previas en Capítulo 1.

En el estudio de la supervivencia o mortalidad empresarial (*post-entry performance*) aparecen otra serie de trabajos que analizan esta etapa, identificando elementos relacionados con la permanencia en el mercado y con el desempeño. Algunos de ellos se refieren a características y estrategias de la nueva empresa, tales como su fortaleza financiera –capital de la nueva empresa–, experiencia –número de meses en operación–, capacidad para obtener beneficios –inversiones en I+D o en *marketing*– y ventajas de escala –número de empleados– (Honjo, 2000; Reid, 2000).

Otros trabajos son importantes para analizar patrones evolutivos de los distintos sectores industriales alcanzados a partir de la entrada y salida de empresas, pero que no explican el desempeño de las nuevas firmas (Hopenhagen, 1992; Audretsch, 1995; Gerosky, 1997). Un tercer grupo de estudios relacionan algunos factores que inciden en el surgimiento de la motivación empresarial, las actitudes y capacidades del emprendedor en la etapa de gestación con el desempeño post-entrada, tratando de avanzar no sólo en la explicación de los comportamientos de las empresas en sus primeras etapas de vida, sino ligándolos a su vez a los factores que incidieron en su nacimiento (Vivarelli & Audretsch, 1998; Littunen & Storhammar, 1998; Nenonen & Littunen, 1998).

En el presente Capítulo, los elementos conceptuales considerados como explicativos de la supervivencia de las nuevas firmas y del desempeño en los primeros años de vida tienen que ver con este último enfoque. Se consideran algunos factores que incidieron en el nacimiento –motivacionales, disponibilidad de recursos financieros, experiencia, educación, cultura empresarial– y otros específicos de esta fase relacionados con actividades de planeamiento, gestión y organización del nuevo negocio, así como una evaluación de los aspectos clave para la supervivencia y buen desempeño en esta etapa crítica –adecuada elección de la idea, apoyo financiero, institucional, de asesoramiento profesional, del entorno cercano, capacidades y funcionamiento del equipo empresarial–.

CUADRO 7-1
Factores relacionados a la supervivencia y desempeño de las nuevas empresas

Factores relacionados con el inicio	Factores relacionados al seguimiento
MOTIVACIONALES Autoconfianza Propensión a la toma de riesgos Creatividad Necesidad de logro/expectativas Desplazamiento	PLANEAMIENTO Y GESTIÓN Calidad y diseño productos y servicios Publicidad o promociones Análisis gustos principales clientes Incorporación maquinarias/equipos (PC) Realización inventarios y control stocks Realización presupuestos y estimaciones de costos por producto
RECURSOS Ingreso individual Ingreso familiar Experiencia Empresarial Experiencia específica en la actividad Experiencia específica en la rama Experiencia en dirección de personal Nivel educativo	Realización estimaciones de ingresos y gastos de los próximos meses Apoyo profesional Estrategias de disminución de costos Cambios forma de contratación del personal Asociación con competidores o proveedores Uso de financiación de corto plazo
ENTORNO Cultura empresarial	FACTORES RESTRICTIVOS O FACILITADORES Internos - Adecuada elección idea de negocio - Adecuado funcionamiento equipo empresarial Externos - Adecuada capacitación/experiencia
ACCIONES PARA EL INICIO Constitución de equipos emprendedores Planificación y proyecciones financieras	- Financiamiento - Institucional - Programas especiales
CARACTERÍSTICAS del EMPRENDIMIENTO Inversión inicial	- Requerimientos legales/impositivos - Asesoramiento profesional - Entorno cercano (familiares-amigos) - Entorno macroeconómico

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, los emprendedores cuya motivación para iniciar está relacionada a desplazamientos positivos, tales como explotar una oportunidad de mercado o inquietudes personales para llevar adelante proyectos innovadores, tienen un mejor desempeño posterior que aquellos que fueron impulsados a comenzar un negocio por motivaciones defensivas como el estar desempleados o la insatisfacción laboral (Vivarelli & Audretsch, 1998).

Por otra parte, un buen desarrollo de las actividades de planeamiento y gestión de la nueva empresa y la utilización de elementos clave para el apoyo de las actividades empresariales, podrían contribuir a la supervivencia y al buen desempeño de las firmas. El Cuadro 7-1 presenta un esquema conceptual a ser utilizado como marco de referencia para el presente análisis.

A partir de estos elementos conceptuales se trabaja sobre la hipótesis que sostiene que tanto los aspectos relacionados al inicio del emprendimiento como los específicos de la gestión y el soporte necesarios para la supervivencia temprana, tienen incidencia sobre la continuidad de los proyectos empresariales y sobre sus niveles desempeño.

II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se utiliza en el análisis información de panel obtenida de una muestra poblacional de cinco ciudades argentinas según se detalla metodológicamente en el Capítulo 2. El análisis efectuado corresponde a la segunda etapa evolutiva del proceso de creación de empresas (segundo seguimiento de los EN).

CUADRO 7-2
Evolución del proceso de creación de empresas

Detección (año 1998)	Total EN: 229 Tasa promedio de gestación empresarial=2,3%					
1er. Seguimiento (año 1999) 203 casos	Inicios: 63		Pre-inicios: 54			Abandonos: 86
	31%		27%			42%
2do. Seguimiento (año 2000) 109 casos	Operativos: 37	Ceses: 25	Inicios: 5	Pre-inicios: 25	Aband.: 20	
	58%	42%	10%	50%	40%	
	Desempeño*					
	MB/B: 22	R/M: 14				
	53%	47%				

Sobre un total de 36 respuestas completas.

Fuente: Elaboración propia.

En esta encuesta realizada en noviembre de 2000, se observa que de las 63 empresas que iniciaron sus actividades en 1999, continúan en actividad un 58% y cesaron un 42%. Estas últimas son utilizadas como grupo control para tratar de identificar los factores relacionados a la supervivencia empresarial en el primer año de vida. En este seguimiento se obtiene información relativa a la realización de actividades de planeamiento y gestión empresarial—de acuerdo a los factores mencionados en Cuadro 7-1—, así como una evaluación de ciertos factores clave para la supervivencia del nuevo negocio. En este punto se indaga acerca de los aspectos internos restrictivos o facilitadores del desempeño de la nueva empresa—provenientes de una elección equivocada de la idea empresarial, de dificultades entre los socios o de falta de capacitación o experiencia para llevar adelante el negocio—, así como del apoyo o restricciones externas—que incluyen el acceso a los recursos necesarios, la disponibilidad de instrumentos de apoyo institucional para el desarrollo de nuevas empresas, de asesoramiento profesional adecuado, de apoyo del entorno cercano del emprendedor o la

existencia de restricciones derivadas de requerimientos legales o impositivos—. A su vez, se desea conocer el desempeño de aquellas empresas que permanecieron en actividad durante el primer año. A las 34 empresas que se encuentran esa situación al momento del segundo seguimiento, se les solicita una evaluación de su *performance* en el primer período de funcionamiento, siendo las alternativas de respuesta: Muy bueno-Bueno (52%) y Regular-Malo (48%). También se indaga acerca de los factores asociados a dichos resultados mediante una pregunta abierta, lo que permite completar el análisis de los factores relacionados a la supervivencia.

En ambos casos se construyen variables para cada uno de los factores considerados relevantes para explicar tanto la supervivencia como el desempeño². En el análisis se utilizan pruebas chi-cuadrado para evaluar la existencia o no de diferencias significativas entre los grupos “en operación” y “ceses” para la supervivencia y “Muy bueno-Bueno” y “Regular-Malo” para el desempeño de los negocios operativos. La técnica de análisis multivariado de Correspondencias Múltiples se aplica para captar cómo se relacionan las distintas modalidades medidas simultáneamente.

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. Factores asociados a la supervivencia y nivel de desempeño en el primer año de vida

Las actividades realizadas por los emprendedores ilustran no sólo acerca de los aspectos que éstos consideran prioritarios en el gerenciamiento de las nuevas empresas, sino también sobre la incidencia que los diferentes comportamientos podrían tener en la continuidad de las actividades durante el primer año de vida y sobre su desempeño futuro.

² La definición, operacionalización y modalidades de cada una de ellas figuran en un Anexo al final del Capítulo.

CUADRO 7-3
Actividades relativas al gerenciamiento de las nuevas empresas
—% de respuestas positivas—

Actividades de gestión	Operativas	Ceses	Desempeño	
			MB/B	R/M
Cambios en el diseño o calidad de productos o servicios	***59%	***33%	61%	57%
Incorporación de nuevos productos o servicios	53%	47%	61%	43%
Publicidad o promociones	63%	43%	67%	57%
Ampliación horario de atención	42%	25%	33%	54%
Análisis gustos de los clientes	84%	79%	89%	79%
Incorporación equipos informáticos (PC)	34%	20%	**50%	**14%
Incorporación otras maquinarias o equipos	44%	27%	39%	50%
Realización de inventarios y control de stocks	50%	62%	50%	50%
Realización de presupuestos y estimaciones de costos	84%	73%	84%	86%
Estimaciones hechas por un profesional	25%	25%	19%	33%
Uso en la toma de decisiones	92%	82%	87%	92%
Estimación de ingresos y gastos de los próximos meses	72%	67%	72%	71%
Cambios en la forma de contratación para disminuir costos	19%	23%	18%	23%
Asociación con competidores para disminuir costos	6%	7%	11%	0%
Financiamiento de corto plazo	38%	31%	*50%	*21%

Diferencias estadísticamente significativas: ***1%, **5%, *10%.

Fuente: Elaboración propia sobre datos del segundo seguimiento.

Tal como muestran los resultados expresados en el cuadro 7-3, no existen, en general, diferencias significativas en la realización de actividades de gestión entre las empresas que han cesado en sus actividades y las que aún se encuentran en operación, salvo en la preocupación por brindar productos o servicios de mejor calidad o diseño de parte de estas últimas. Asimismo, existe

diferencia en la realización de publicidad o promociones —aún sin ser estadísticamente significativa—. Ello podría evidenciar una estrategia diferenciadora en la conducta de las empresas que han logrado permanecer en el mercado durante el primer año de vida basada en calidad del producto y en su comunicación.

A su vez, las empresas sobrevivientes que tuvieron un mejor desempeño presentan diferencias significativas en cuanto a la incorporación de equipos informáticos, lo que podría estar reflejando un mayor grado de tecnificación y formalización del proyecto. Además, la mayor utilización de fuentes de financiamiento de corto plazo, genera la disponibilidad de fondos alternativos, un recurso esencial para permitir el crecimiento del negocio.

Sin embargo, si se observan los niveles de realización de las distintas actividades, aquéllas que muestran las mayores diferencias entre grupos no son las que tienen los mayores niveles de realización. En este sentido, se observa que las nuevas empresas han tendido a realizar prioritariamente algunas proyecciones financieras, estimaciones de costos y análisis de los gustos de los clientes, pero en mucho menor porcentaje aquellas actividades que implican acciones concretas como cambios de productos, formas de contratación, asociaciones para disminución de costos, inversiones en maquinarias o equipos y formas alternativas de financiamiento.

Junto a un elevado nivel de estimaciones y proyecciones existe una muy baja utilización de servicios profesionales, lo que podría implicar que dichas actividades carecen de la metodología adecuada, la rigurosidad necesaria y las propuestas alternativas de un asesoramiento profesional, cuyo impacto puede ser decisivo a la hora de transitar las primeras etapas de desarrollo de las nuevas empresas. Ello se condice con los resultados obtenidos en el análisis de las restricciones internas o externas para el desarrollo a evaluar en esta etapa (Cuadro 7-4).

Con relación a las restricciones externas a la empresa, la falta de apoyo por parte de las instituciones para pymes es mencionada por la totalidad de los emprendedores, dando cuenta de la inexistencia, desconocimiento o escasa llegada de programas de apoyo para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

El asesoramiento profesional en temas puntuales —no en la toma de decisiones— es requerido sólo por la mitad de los emprendedores, aún cuando se trata de aspectos esenciales para el desarrollo formal de un negocio. Si se compara con el uso de los servicios profesionales con fines de planificación y toma de decisiones (Cuadro 7-3), su utilización es aún menor, lo que hace a las nuevas empresas más vulnerables a las habituales dificultades que pueden encontrar en esta etapa.

CUADRO 7-4

Evaluación restricciones internas y externas en las nuevas empresas

—% respuestas afirmativas—

Evaluación restricciones internas y externas	Operativas	Ceses	Desempeño	
			MB/B	R/M
Se cuenta con los recursos financieros necesarios o la posibilidad de obtenerlos	71%	60%	78%	62%
Cuenta con asesoramiento profesional adecuado (legal, impositivo, etc.)	53%	47%	*67%	*36%
Hay apoyo por parte de instituciones para pymes	0%	0%	0%	0%
Los requerimientos legales son un impedimento	47%	67%	39%	57%
Recibió apoyo útil de familiares y/o amigos	88%	73%	94%	79%
La idea de negocio es buena	100%	93%	100%	100%
Hay buena complementariedad entre los socios*	***95%	***63%	87%	70%
No hay problemas por falta de capacitación o experiencia	75%	87%	72%	78%

Diferencias estadísticamente significativas: ***1%, ** 5%, * 10%.

Fuente: Elaboración propia sobre datos del segundo seguimiento.

Aún cuando no surgen diferencias entre empresas operativas y ceses en los aspectos mencionados, y por ende no se puede relacionar estos factores con la permanencia de una empresa en el mercado, sí aparecen diferencias

significativas en el desempeño de aquellas empresas que utilizaron servicios profesionales. Por lo tanto, una mayor disponibilidad y contratación de los mismos podría contribuir a la obtención de mejores resultados y a transitar en forma menos traumática esta etapa inicial del proceso de creación. Por otra parte, el apoyo de familiares y amigos ha sido de utilidad para la mayoría de las nuevas empresas en el primer año de vida, lo que muestra una mayor utilización de las redes cercanas al emprendedor en relación a los servicios profesionales.

Los requerimientos legales e impositivos son un impedimento para buena parte de los ceses (67%) y en mucho menor proporción para los que permanecen en el mercado (47%). Ello implica que existe una restricción importante sobre la que es necesario trabajar para disminuir los riesgos de mortalidad temprana.

Las restricciones financieras no parecen ser una traba importante en esta etapa, al menos para los que continúan en actividad (71%). Algunos emprendedores utilizan otras fuentes de financiamiento no tradicional de corto plazo (38%) (Cuadro 7-3), las cuales son mencionadas en la literatura como una salida alternativa a las restricciones habituales en este aspecto (Landstron & Winborg, 1996). Estos emprendimientos tienen un desempeño significativamente mejor que el resto de las nuevas empresas en operación. El uso de descubierto bancario, el diferimiento en el pago de impuestos, servicios públicos o sueldos y la postergación de retiros de los socios, son algunos ejemplos. En el caso de los ceses, el 40% de ellos tiene problemas de acceso al financiamiento pero sólo el 31% recurre al financiamiento de corto plazo.

Comparativamente, las restricciones financieras resultan menores que en la etapa de gestación, en la cual aparecen como un impedimento para el inicio³. Sin embargo, las empresas que lograron iniciar sus actividades habían resuelto

³ El 73% de los emprendedores nacientes que no lograron implementar su proyecto y el 54% de los que lo abandonaron consideran que el financiamiento fue la principal causa. Para el 38% de los que lograron iniciar, el financiamiento fue un problema para la implementación del proyecto (Capítulo 6).

en buena medida el problema del financiamiento y, por lo tanto, este aspecto incidiría en menor medida en la supervivencia del emprendimiento.

En cuanto a las restricciones internas al emprendimiento, la idea del negocio fue adecuada para la casi totalidad de las empresas, no surgieron problemas por falta de capacitación o experiencia en el 75% de los casos, pero resultó significativa la diferencia en la complementariedad de los socios para la continuidad del negocio. Ello muestra que si bien en la etapa de gestación la conformación de un equipo empresarial experimentado fue importante para la rápida implementación del proyecto, en esta etapa los problemas entre los socios alcanzó a casi un 40% de los que cesaron en sus actividades, mientras que aquéllos que continúan sólo manifiestan tenerlos en el 5% de los casos.

CUADRO 7-5

Factores motivacionales, recursos, conocimientos y experiencia en relación a la supervivencia y desempeño de las nuevas empresas
–% respuestas afirmativas–

	Operativas	Ceses	Desempeño	
			MB/B	R/M
Autoconfianza alta	58%	61%	65%	50%
Factores de desplazamiento positivos	55%	39%	*71%	*36%
Actitud creativa ante el fracaso	58%	54%	65%	50%
Expectativas de éxito 50%	57%	69%	59%	54%
Experiencia empresarial	41%	60%	*56%	*21%
Experiencia en la rama de actividad mayor a 5 años	43%	54%	47%	39%
Experiencia en la actividad específica	*72%	54%	*81%	61%
Experiencia en dirección de personal	55%	54%	53%	57%
Ingreso familiar mayor a \$1.000	43%	46%	50%	36%
Ingreso personal mayor a \$1.000	*32%	*8%	*41%	*21%
Nivel educativo de secundario completo o más	71%	85%	*82%	*57%
Inversión inicial menor a \$20.000	69%	86%	67%	71%

Diferencias estadísticamente significativas: * 10%.

Fuente: Elaboración propia sobre datos del segundo seguimiento.

Si se analiza la relación entre los factores usualmente ligados al inicio (Cuadro 7-5), se observa que ni la experiencia ni la educación presentan diferencias significativas para la supervivencia de las nuevas empresas. No obstante, aquellas empresas sobrevivientes con mejor desempeño tienen niveles significativamente mayores en ambas variables. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Headd (2003) en un estudio en el cual surgen como relevantes el nivel de educación y la experiencia previa, los que proporcionan mayores habilidades y posibilidades de conformar una empresa con mayor capital.

Por otra parte, tal como plantean Vivarelli & Audretsch (1998) para el caso de Italia, los factores positivos de desplazamiento están asociados a mejores niveles de desempeño. Aquellos emprendedores con motivaciones para el inicio relacionadas a buenas oportunidades de mercado, la obtención de mayores ingresos o deseos de independencia, generan una mayor posibilidad de éxito posterior al inicio que aquellos emprendimientos que se gestaron impulsados por la presencia de situaciones negativas y ajenas a la voluntad del individuo de involucrarse en actividades empresariales.

En definitiva, estas evidencias estarían a favor de la hipótesis que sostiene que la supervivencia y desempeño posterior a la entrada de nuevas firmas al mercado no es neutral con relación a los factores que incidieron en el inicio de las mismas.

B. Causas de cese y desempeños diferenciales

En el análisis de los factores que contribuyeron al cierre de las nuevas empresas se observa que, a pesar que la información se obtiene a través de una pregunta abierta, éstos coinciden con los factores mencionados en el marco conceptual de esta investigación. Sin embargo, el 25% de los ceses menciona como principal causa a la baja demanda debido a la recesión.

CUADRO 7-6
Principales causas de cese

Baja demanda debido a la recesión	Financiación	Errores de localización, estimaciones producto	Problemas con los socios	Falta de dedicación	Trabas legales o impositivas	Trabajo más seguro
25%	22%	18%	14%	7%	7%	7%

Fuente: Elaboración propia sobre datos del segundo seguimiento.

Entre las nuevas empresas que tuvieron un desempeño regular o malo durante el primer año, se observa que un 84% considera como principal factor al problema recesivo de la economía, factor exógeno a las decisiones empresariales. En cambio, entre aquellas que tuvieron un desempeño favorable sólo un 22% consideran que ello se debió a incrementos en la demanda, siendo el resto de los factores decisiones acertadas por parte de los empresarios, con una gran importancia otorgada a la calidad de los productos o servicios brindados.

CUADRO 7-7
Principales causas que afectan el desempeño

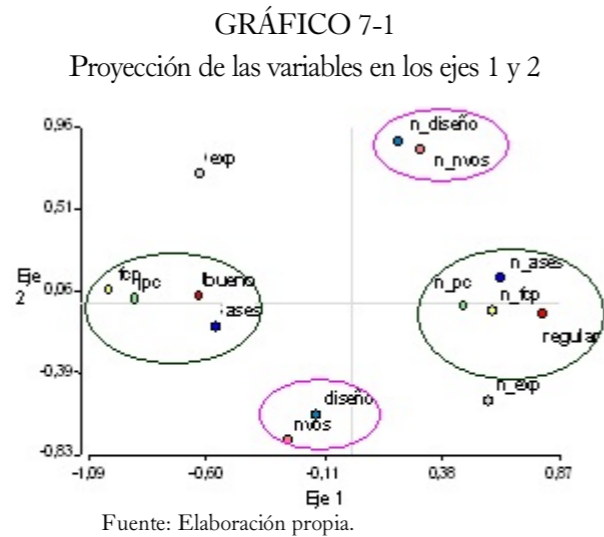
CAUSAS DESFAVORABLES		
Caída en las ventas por la recesión	Localización desfavorable	Falta de dedicación o experiencia
84%	8%	8%

CAUSAS FAVORABLES				
Buen servicio y/o calidad	Incremento de la demanda	Productos o servicios adecuados a la demanda	Localización favorable	Dedicación
35%	22%	17%	17%	9%

Fuente: Elaboración propia sobre datos del segundo seguimiento.

El Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM), parte de una matriz que contiene en sus filas a las empresas que sobrevivieron al primer año de funcionamiento y en sus columnas a las variables relevadas para cada una de ellas⁴. Esta técnica exploratoria reduce la dimensionalidad del problema al poder explicar, sobre la base de un bajo número de ejes, la información proporcionada por la totalidad de las variables consideradas.

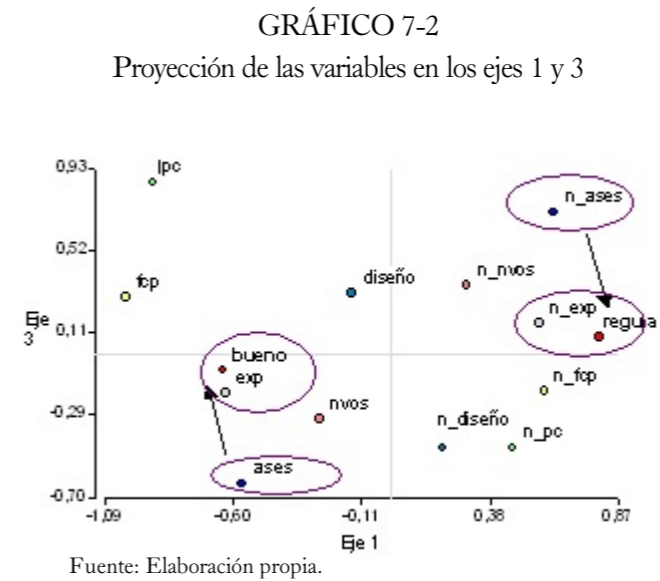
Los resultados presentados en los Gráficos 7-1 y 7-2 permiten visualizar cómo se proyectan las variables de interés en el espacio de las observaciones, explicando los tres ejes principales el 71% de la inercia para las empresas nuevas que continúan en actividad.



⁴ Este enfoque utiliza las tablas BURT que contienen los niveles de cada variable categorizada tanto en las filas como en las columnas de la tabla y, por lo tanto, contienen todas las clasificaciones cruzadas a dos vías de las variables originales (Greenacre, 1984).

El primer eje (32%) separa a los emprendimientos de desempeño Bueno/Muy bueno –vinculados con la incorporación de pc (pc), el uso de fuentes de financiamiento de corto plazo (fcp) y asesoramiento adecuado (ases)–, de aquellos cuyo desempeño ha sido calificado por los EN como Regular/Malo –asociados a las modalidades opuestas (n_pc, n_fcp y n_ases)–.

En cuanto al segundo eje (22%), éste es explicado claramente por la introducción, o no, de nuevos productos/servicios (nvos) y de cambios en el diseño de los mismos (diseño). Si bien no se han hallado diferencias significativas en cuanto al porcentaje de EN que las han introducido y su desempeño, su concreción o no, define claramente una dirección de variabilidad. Asimismo, desde la perspectiva que ofrece el Gráfico 7-2, puede verse que el tercer eje ubica a la realización de dichas actividades junto con el buen desempeño (bueno) y la experiencia previa (exp) versus la no realización (n_nvos y n_diseño) con el desempeño regular (regular) y la falta de experiencia (n_exp).



Por último, el tercer eje (17%) es explicado por la existencia de asesoramiento adecuado. Previamente se habían hallado indicios de asociación entre asesoramiento y desempeño, pudiendo observarse que el asesoramiento adecuado, la experiencia empresarial y el buen desempeño se orientan en una misma dirección, como así también la falta de asesoramiento, la falta de experiencia previa en actividades de negocios y el desempeño regular.

IV. REFLEXIONES FINALES

En este capítulo se analizan los factores involucrados en el comportamiento y desempeño de las nuevas empresas. Éste se basa en la información proveniente del seguimiento realizado sobre un panel de emprendedores, lo cual permite observar su comportamiento desde el momento en que iniciaron acciones para implementar la nueva empresa hasta el momento del inicio y su primer año de vida.

Si bien no se observa un elevado número de factores relacionados a comportamientos diferenciales entre las empresas que pudieron permanecer en el mercado en el primer año de funcionamiento y aquellas que cesaron sus actividades, aparecen tres elementos significativos: (a) la buena complementariedad entre los socios; (b) la introducción de cambios en diseño o calidad de productos o servicios; y (c) un mayor nivel de ingresos personales que faciliten la disponibilidad de financiamiento. En consecuencia, no sólo es importante la constitución de equipos empresariales que aceleren el inicio de las firmas, sino que en esta etapa se requiere una buena complementariedad entre los miembros. Las desavenencias entre los socios son mencionadas en la literatura como uno de los factores post-entrada que ocasiona habitualmente el cese de las actividades.

En segundo lugar, la preocupación por la calidad y diseño de productos o servicios pone de manifiesto la importancia de este tipo de estrategias para introducirse y afianzarse en el mercado. Finalmente, el mayor nivel de ingresos de los emprendedores que permanecieron estaría ligado a la mayor disponibi-

dad de financiamiento propio, que es usualmente la principal fuente de recursos en las primeras etapas de vida de las firmas.

Con relación al desempeño favorable de las empresas que permanecen en el mercado, aparecen varios factores involucrados. Ellos tienen que ver tanto con emprendimientos más tecnificados y formalizados que incorporaron equipos informáticos e hicieron un mayor uso de servicios profesionales adecuados a sus necesidades, a la vez que emplearon fuentes de financiamiento de corto plazo que han disminuido la falta de recursos característica de esta etapa.

Los factores relativos al emprendedor y que afectaron la concreción exitosa de los emprendimientos (inicios), inciden en esta etapa sobre un mejor nivel de desempeño. Así, aquellos emprendedores que tienen más experiencia empresarial y mayor nivel educativo formal, obtienen resultados significativamente mejores que el resto de las nuevas empresas. Además, quienes fueron impulsados al inicio a través de factores de desplazamiento positivos—buenas oportunidades de negocios, expectativas de mejores ingresos o deseo de independencia—han tenido mejor *performance* post-entrada que los que fueron impulsados al emprendedorismo por factores de desplazamiento negativos, tales como hallarse desempleado o la insatisfacción laboral. Cabe resaltar la baja utilización de servicios profesionales y de apoyo institucional en esta etapa, contrastada con el elevado apoyo del entorno cercano de emprendedor constituido por sus familiares y amigos.

Estos factores diferenciadores llevan a pensar en la importancia del diseño de políticas que permitan mejorar el desempeño y disminuir la mortalidad de las empresas en los primeros años de vida. Éstas deberían estar orientadas a una mayor oferta de capacitación en temas de emprendedorismo y tecnológicos, incorporando la temática en los distintos niveles educativos formales e informales. A su vez, sería necesario generar experiencia emprendedora a través de la educación—pasantías en nuevas empresas, concursos de proyectos—, e incrementar la oferta de servicios de apoyo para este período, haciéndolos necesarios a la vista de los emprendedores y efectivos en su prestación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aranguren, M. (1999), "Determinants of economic units creation in the period 1985-93: The case of manufacturing industry in CAPV". *Small Business Economics*, 12: 203-215.
- Audretsch, D. (1995) "*Innovation and industry evolution*". Cambridge, MA: MIT Press.
- Bain, J. (1956), *Barriers to new competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bennet, R. (1989), *Small Business Survival*. London: Pitman.
- Binks, M. & Vale, P. (1990), *Entrepreneurship and economic development*. McGraw Hill.
- Gerosky, P. (1997), *Market dynamics and entry*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gibb, A. (1990), "Small business in the UK, state of development, expectations and policy". *Durham University Business School*, Occasional papers, 9094.
- Headd, B. (2003), "Redefining business success: Distinguishing between closure and failure". *Small Business Economics*, 21: 51-61.
- Honjo, Y. (2000), "Business failure of new firms: An empirical analysis using a multiplicative hazard model". *International Journal of Industrial Organization*, 18: 557-574.
- Hopenhayan, H. (1992), "Entry, exit and firm dynamic in long run equilibrium". *Econometrica*, 60: 1127-1150.
- Landstron, H. & Winborg, J. (1996), *Financial bootstrapping in small business - A resource based view on small business finance*. Sweden: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Halmstad University.
- Littunen, H. & Storhammar, E. (1998), "The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment". *Entrepreneurship and regional development*, 10 (3): 189-202.
- McClelland, D. (1961), *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Nenonen, T. & Littunen, H. (1998), "The survival of new firms". <http://www.sbaer.uca.edu/DOCS/98icsb/n018.htm>
- Orr, D. (1974), "The determinants of entry: A study of the canadian manufacturing industries", *Review of Economics and Statistics*, 58: 58-66.
- Reid, G. (2000), "Small firms' actions and their survival probabilities". [www: http://www.st-and.ac.uk/](http://www.st-and.ac.uk/)
- Reynolds, P. (1997), "Who starts new firms? Preliminary explorations of firms in gestation". *Small Business Economics*, 9(3): 449-462.
- Shapero, A. (1984), "The entrepreneurial event". In: Kent, C. (ed.) *The environment for entrepreneurship*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Vivarelli, M. & Audretsch, D. (1998), "The link between the entry decision and post-entry performance: Evidence from Italy". *Industrial and Corporate Change*, 7 (3): 485-500.

A N E X O

Factores relacionados a la supervivencia y desempeño de las nuevas empresas –Variables e instrumentos de medición–

VARIABLE	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
<u>Factores relacionados con el inicio</u> MOTIVACIONALES	
Autoconfianza	<p>Escala de Likert aplicada a 6 preguntas con 5 puntajes (si trabajo mucho el negocio será exitoso, yo estoy seguro que podré implementarlo, etc.)</p> <p><i>Alta - Media/baja</i></p> <p>– 1° seguimiento</p>
Creatividad	<p>Caminos a seguir si no pudiese concretarse este negocio.</p> <p><i>Actitud creativa</i>: ya tiene nuevas ideas, empezaría la búsqueda de otra idea.</p> <p><i>Actitud conservadora</i>: volvería a su antiguo trabajo, se quedaría en su trabajo actual, buscaría un trabajo más seguro.</p> <p>– 1° seguimiento</p>
Necesidad de logro/expectativas	<p>¿Cuál cree usted es la probabilidad de que la empresa sea iniciada y funcione como un establecimiento consolidado?</p> <p><i>Menor al 50% - Mayor o igual al 50%</i></p> <p>– 1° seguimiento</p>
Desplazamiento	<p>¿Cuál de las siguientes situaciones lo llevó a trabajar en el emprendimiento?</p> <p><i>Positivos</i>: oportunidades de mercado, cambio abrupto o importante en su vida familiar o laboral, necesidad de independencia</p> <p><i>Negativos</i>: desempleo, insatisfacción laboral</p> <p>– 1° seguimiento</p>

Supervivencia y desempeño de nuevas firmas

RECURSOS	
Ingreso individual	<p><i>Menor a \$1.000 - Mayor o igual a \$1.000</i></p> <p>– Encuesta de detección</p>
Ingreso familiar	<p><i>Menor a \$1.000 - Mayor o igual a \$1.000</i></p> <p>– Encuesta de detección</p>
Experiencia empresarial	<p>¿Alguna vez inició un negocio?</p> <p><i>Con experiencia - Sin experiencia</i></p> <p>– 1° seguimiento</p>
Experiencia específica en la actividad	<p>Si alguna vez trabajó en la actividad del nuevo negocio</p> <p><i>Con experiencia - Sin experiencia</i></p> <p>– 1° seguimiento</p>
Experiencia en la rama de actividad	<p>¿Cuántos años de experiencia tiene en la rama de actividad del nuevo negocio?</p> <p><i>Menor a 5 años - Mayor o igual a 5 años</i></p> <p>– 1° seguimiento</p>
Experiencia en dirección de personal	<p>¿Cuál fue el mayor número de personas que tuvo a cargo?</p> <p><i>Con experiencia - Sin experiencia</i></p> <p>– 1° seguimiento</p>
Nivel educativo	<p>Máximo nivel educativo alcanzado</p> <p><i>Hasta secundario incompleto - Desde secundario completo</i></p> <p>– Encuesta de detección</p>
ENTORNO	
Cultura empresarial	<p>Escala de Likert aplicada a 8 preguntas con 5 puntajes (aquellos que son empresarios exitosos llaman la atención y son admirados, la gente joven es estimulada a ser independiente y comenzar su propia empresa, etc.)</p> <p><i>Alta - Media/baja</i></p> <p>– 1° seguimiento</p>

ACCIONES PARA EL INICIO	
Constitución de equipos emprendedores	¿Organizó un equipo de trabajo para el inicio? <i>Inició o concretó la actividad - No la inició</i> – 1º seguimiento
Planificación o proyecciones financieras	¿Usted ha desarrollado proyecciones financieras de ingresos y flujo de fondos, análisis de punto de equilibrio? <i>Inició o concretó la actividad - No la inició</i> – 1º seguimiento
CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDIMIENTO	
Inversión inicial	¿Podría decirnos cuál es el monto total de la inversión que necesita para iniciar el emprendimiento, incluyendo el capital aportado por todos los socios y el proveniente de préstamos de terceros? <i>Menor a \$20.000 - Mayor o igual a \$20.000</i> – 2º seguimiento
Factores relacionados con el segundo seguimiento PLANEAMIENTO Y GESTIÓN	
Calidad y diseño de productos y servicios	¿Ha incorporado nuevos productos o servicios? <i>Si - No</i>
Publicidad o promociones	¿Ha realizado publicidad o promociones? <i>Si - No</i>
Análisis de los gustos de los clientes	¿Ha analizado los gustos, características o preferencias de sus clientes? <i>Si - No</i>
Incorporación de maquinarias o equipos	¿Ha incorporado maquinarias o equipos para modernizar el negocio? <i>Si - No</i>
Incorporación de PC	¿Ha incorporado computadoras? <i>Si - No</i>

Realización de inventarios y control de stocks	¿Realiza inventarios periódicamente y controla stocks? <i>Si - No</i>
Realización de presupuestos y estimaciones de costos	¿Realiza presupuestos y estimaciones de costos? <i>Si - No</i>
Realización de estimaciones de ingresos y costos de los próximos meses	¿Realiza estimaciones de los ingresos y gastos previstos para los próximos meses? <i>Si - No</i>
Apoyo profesional	¿Son las estimaciones realizadas por un profesional? <i>Si - No</i>
Uso en la toma de decisiones	¿Utiliza la información de las estimaciones para la toma de decisiones? <i>Si - No</i>
Cambios en la forma de contratación de personal	¿Ha cambiado la forma de contratación de personal (de permanente a temporario, a tiempo parcial, familiares sin retribución, etc.)? <i>Si - No</i>
Asociación con competidores	¿Se ha asociado con competidores para abaratar costos (compra de insumos, publicidad, alquiler de equipos, etc.)? <i>Si - No</i>
Uso de financiación de corto plazo	¿Ha usado alguna forma de financiación de corto plazo (descubierto bancario, postergación del pago de impuestos, del pago de sueldos o del retiro de socios, etc.)? <i>Si - No</i>
EVALUACIÓN DE ASPECTOS CLAVES	
Adecuada elección de la idea de negocios	¿La idea de negocios que eligió es buena? <i>Si - No</i>
Adecuado funcionamiento del equipo empresarial	¿Hay buena complementariedad entre los socios? <i>Si - No / Más o menos</i>

El proceso de creación de empresas

Adecuada capacitación y/o experiencia	¿Existen problemas por falta de capacitación o experiencia para llevar adelante el negocio? <i>Si - No / Más o menos</i>
Financiamiento	¿Cuenta con los recursos financieros necesarios o la posibilidad de obtenerlos? <i>Si / Más o menos - No</i>
Programas especiales	¿Hay apoyo por parte de instituciones para pymes para su nuevo negocio? <i>Si - No</i>
Requerimientos legales / impositivos	¿Los requerimientos legales e impositivos son un impedimento? <i>Si - No / Más o menos</i>
Asesoramiento profesional	¿Cuenta con asesoramiento legal adecuado (legal, impositivo, contable, etc.)? <i>Si - No / Más o menos</i>
Entorno cercano	¿Es útil para llevar a cabo el negocio el apoyo de familiares y/o amigos? <i>Si - No / Más o menos</i>
OTRAS VARIABLES UTILIZADAS	
Desempeño general del negocio	Si usted debiera evaluar el desempeño general de su negocio diría que éste es: <i>Buena / Muy buena - Regular / Mala</i>

Fuente: Elaboración propia.