

CAPÍTULO 8

El proceso de creación de empresas:
Evaluación final

Ana Gennero de Rearte, Fernando Graña y Natacha Liseras

INTRODUCCIÓN

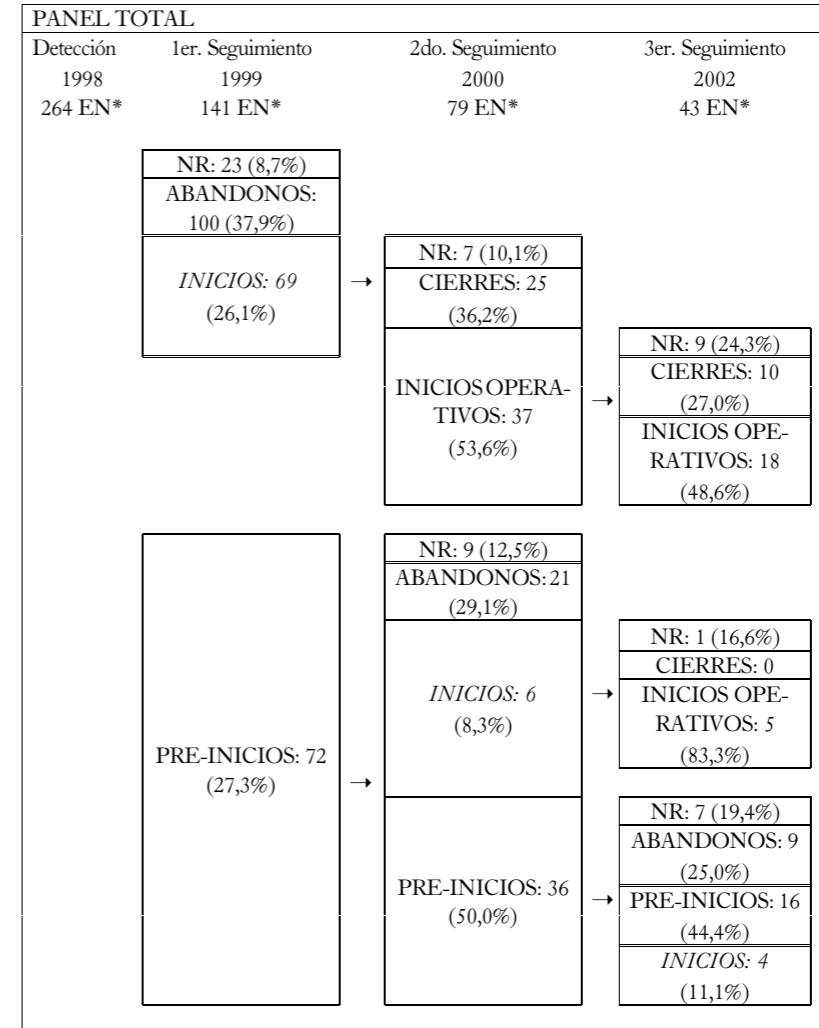
En este Capítulo se presenta la evolución del panel de Emprendedores Nacientes a lo largo de las primeras etapas del proceso de creación de empresas, evaluando las características y factores involucrados en el mismo. Para ello se toman en consideración los principales resultados obtenidos en cada etapa de la investigación presentada en los distintos capítulos de este libro, así como la conformación final del panel de emprendedores. Se sugieren, finalmente, los elementos a tener en cuenta en el diseño de políticas tendientes a aumentar el número de nuevos emprendimientos, elevar la capacidad innovativa de los mismos, asegurar una mayor tasa de supervivencia y un mejor desempeño en sus primeros años de vida.

I- CARACTERÍSTICAS DE LA EVOLUCIÓN DEL PANEL DE EMPRENDEDORES NACIENTES

De acuerdo a la metodología utilizada en la investigación presentada en este libro –detallada en el Capítulo 2–, en el año 2002 se efectúa el tercer seguimiento de los Emprendedores Nacientes (EN) pertenecientes al panel.

CUADRO 8-1

Conformación del panel de EN luego del tercer seguimiento



* EN: hace referencia al total de emprendimientos a ser relevados en el siguiente seguimiento (excluye abandonos, cierres y no respuesta).

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro 8-1 presenta la evolución del panel de Emprendedores Nacientes durante las primeras etapas del proceso de creación de empresas, así como la conformación del mismo al momento de concluir el estudio. Los resultados muestran la elevada tasa de abandono de proyectos empresariales antes de haber iniciado sus actividades, al igual que el cierre de empresas producido en sus primeros años de vida. Sobre un total de 264 EN detectados en 1998:

- 38% abandona el proyecto dentro del primer año (100 EN)¹ y 11% dentro de los dos años siguientes (30), sin lograr ninguna dar inicio a su empresa.
- 26% inicia sus actividades en el primer año (69)² y un 4% adicional logra iniciar sus actividades dentro de los dos años siguientes (10).
- 10% son empresas en actividad en el 2002 (27)³.
- 6% continúa intentando implementar el proyecto empresarial luego de tres años (16).

De los 69 EN que iniciaron su empresa en el primer año:

- el 54% sobrevive al primer año de vida (37).
- el 26% sobrevive a los dos primeros años de operaciones (18) –momento del tercer seguimiento–.
- el 50% cierra dentro los dos primeros años posteriores al inicio.
- Del 23% restante –al tercer seguimiento– no hay respuesta (16 EN), presumiendo que ello se debe a condiciones desfavorables del negocio o al cierre del mismo.

¹ Ascende a un 41% si se excluye la “no respuesta”.

² Ascende a un 29% si se excluye la “no respuesta”.

³ Ascende a un 11% si se excluye la “no respuesta”.

II- FACTORES RELEVANTES EN LAS DISTINTAS ETAPAS DEL PROCESO DE CREACIÓN

Habiendo concluido el seguimiento previsto para las primeras etapas del proceso de creación de una nueva empresa, se intentan evaluar los principales factores relacionados al comportamiento diferencial de los Emprendedores Nacientes en cada etapa del mismo.

A lo largo del estudio de panel se encontraron diferentes factores explicativos de la actividad emprendedora y características de los emprendimientos. Éstos tienen que ver tanto con la concepción de la idea y su transformación en acciones concretas para dar inicio a una nueva empresa, como con la implementación y posterior consolidación en el mercado. Dichas etapas del proceso de creación, que fueron descritas en el Capítulo 1, han mostrado características particulares que serán resumidas a continuación.

En las primeras etapas de concepción y gestación se pueden identificar aquellos aspectos del “entorno” que facilitan el nacimiento de ideas empresariales y las “características más comunes de los individuos” que se involucran en dichos proyectos. En este sentido, se observa que:

- Existe un ambiente de apoyo en cada espacio geográfico y una estructura productiva que contribuyen a desarrollar vocaciones emprendedoras y posibilidades de emprender. Tales características son⁴:
 - Prevalencia de empresas de menor tamaño.
 - Menores barreras a la entrada de las principales ramas de especialización.
 - Mayor experiencia de la población en actividades independientes o en firmas pequeñas.
 - Mayor proporción de población más educada.
 - Mayor tamaño y dinamismo del mercado local.
 - Mayor desarrollo del entorno emprendedor que incluye:

⁴ Ver Capítulo 4.

- “Cultura empresarial” con existencia, reconocimiento y valoración de modelos de rol empresarios y redes de apoyo;
 - “Desarrollo institucional” con objetivos y programas específicos de apoyo.
- Existen diferentes atributos personales y laborales que predominan en los EN y que influyen en su motivación y capacidad de acción, con relación al resto de la población. Ellos son:
- Estar dentro de la población económicamente activa y con edades entre 25 y 44 años.
 - Tener mayor nivel de educación formal.
 - Tener experiencia en actividades independientes o en relación de dependencia en establecimientos pequeños.

En la transición que se produce al pasar de la idea a la acción, aparecen elementos que dan luz sobre algunas características de los Emprendedores Nacientes que favorecen este pasaje. Dichos factores son los que les permiten avanzar exitosamente desde la idea hacia el inicio de la nueva empresa, en relación a quienes abandonaron la idea. Entre ellos se destacan:

- Los factores actitudinales tales como motivación, propensión a la toma de riesgo, confianza en sus capacidades, creatividad y capacidad de liderazgo. Los mismos son intangibles de relevancia y han generado diferencias significativas entre los EN que implementaron exitosamente sus ideas empresariales y aquéllos que han abandonado sus proyectos.
- La experiencia empresarial y específica en la rama de actividad de los emprendimientos.
- El inicio de la empresa antes del año de realizada la primera acción (en promedio 9 meses). Pasado dicho período, el riesgo de concreción aumenta⁵.
- Entre los factores asociados a la rápida puesta en funcionamiento de las ideas empresariales aparecen claras diferencias en la conformación de

⁵ Salvo el caso de emprendimientos tecnológicos.

equipos emprendedores para el inicio, la mayor experiencia emprendedora previa y el mayor compromiso con el proyecto (tiempo dedicado, monto de la inversión propia).

En la transición se producen abandonos de proyectos, en su mayoría dentro de un tiempo promedio menor a un año (100 EN en el primer año). Entre las causas mencionadas por aquéllos que abandonaron la implementación de su empresa surgen como más relevantes:

- la falta de acceso a financiamiento⁶;
- los condicionantes macroeconómicos;
- los problemas personales y las restricciones de tiempo para dedicar al proyecto, indicando falta de compromiso y un tratamiento no profesional del mismo.

Finalmente, en la etapa de infancia –primeros años de vida de la nueva empresa–, se evalúan los aspectos que permiten a los EN permanecer en el mercado y tener un desempeño favorable. Es importante recordar que luego de más de tres años, desde la detección de 264 Emprendedores Nacientes, 27 emprendimientos permanecen operativos, de los cuales un 67% exhibe un desempeño satisfactorio.

En esta instancia, se intenta responder:

- ¿En qué ciudades y en qué entornos se desarrollan los nuevos emprendimientos?
- ¿A qué sectores pertenecen?
- ¿Cuáles han logrado tener un desempeño favorable?
- ¿Cuáles son los factores que incidieron en este desempeño?

Con respecto a las diferencias entre ciudades en el número de EN que lograron crear su empresa y permanecer en el mercado, se observa que las mayores tasas de supervivencia de los nuevos emprendimientos corresponden a las ciudades de Córdoba y Tandil.

⁶ Fallas en la oferta de financiamiento para nuevos proyectos empresariales y, a su vez, falta de capacidad de gestión por parte de los emprendedores.

CUADRO 8-2
Emprendimientos y desempeño diferencial por ciudad

Ciudad	EN 1998	Empresas 2002	Desempeño	
			MB/B	R/M
Bahía Blanca	54	4 (7,2%)	50%	50%
Córdoba	59	9 (15,3%)	65%	35%
Mar del Plata	49	4 (8,2%)	50%	50%
Tandil	79	10 (12,7%)	80%	20%
Total	241	27 (11,2%)	67%	33%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Córdoba, determinadas características favorecen la implementación, permanencia y buen desempeño de los emprendimientos. Entre ellas pueden mencionarse mayores niveles educacionales –tanto en la población como entre los EN–, mayor tamaño de la ciudad y del mercado relevante para los nuevos emprendimientos, y una estructura productiva con economías de escala en las principales actividades industriales junto con una elevada ocupación en plantas pequeñas.

Tandil tiene una estructura productiva con firmas de menor tamaño, mayor nivel de cuentapropistas y de ocupación en plantas pequeñas y una población con mayores niveles educativos que el resto de las ciudades en estudio. Los citados elementos, sin duda contribuyen a la mayor capacidad y experiencia en temas relacionados al manejo de un negocio e inciden en su desempeño. Además, las bajas tasas de desempleo, el dinamismo productivo y una apreciación favorable de las oportunidades que genera el mercado, junto al reconocimiento más marcado de modelos de rol que en el resto de las localidades y una percepción de la actividad empresaria como creíble y real, contribuyen a un mayor acercamiento de la población a las actividades empresariales dentro del entorno cercano, con incidencia en las posibilidades de inicio y supervivencia de las nuevas empresas. Al momento de la detección

de los EN, Tandil era la única ciudad en la cual existían programas específicos de apoyo al nacimiento de empresas⁷.

Con relación al sector de actividad en el que se encuentran las firmas operativas, para las cuatro ciudades en las que se dispone de información al momento del tercer seguimiento, se observa que pertenecen en su mayoría al sector terciario y se trata particularmente de empresas de servicios.

CUADRO 8-3

Empresas supervivientes por sector económico

Sector	Nº de empresas	%	Tipo de actividad
Primario	3	11,1%	Lombricultura, colmenas, planta de semillas
Secundario	4	14,8%	Fabricación de cerveza, muebles y comidas
Terciario	20	74,1%	
– Comercio	8		Venta de alimentos, ropa, computadoras, librería, polirubros
– Servicios	12		Análisis de suelos, centro de inseminación, estudios y consultorios, diseño gráfico y computación

Fuente: Elaboración propia.

El 71% de los emprendimientos detectados en 1998 pertenecían al sector terciario, alcanzando este porcentaje al 74% de las empresas que lograron nacer y sobrevivir a los primeros años de vida dentro del mismo. En este sector se produce habitualmente la mayor mortalidad de empresas, dado que la salida del mercado tiene menores costos muertos que en el resto de los sectores. Esto indicaría que la continuidad tiene mayor relación con la rentabilidad y buen desempeño que con la decisión de salida en función de menores costos muertos.

Es importante notar que si bien los EN detectados inicialmente en las cinco localidades bajo análisis presentaban, en su gran mayoría, ideas

⁷ Ver Capítulo 4 para más detalles.

empresariales con escasa incorporación de elementos innovadores⁸, las empresas que lograron permanecer en el mercado, son aquellas que tienen mayor desarrollo tecnológico y elaboran productos con mayor diferenciación y valor agregado.

Agrupando a los emprendimientos operativos de acuerdo a su desempeño, en el Cuadro 8-4 se presenta el porcentaje de realización de distintas actividades de gestión con la finalidad de evaluar si existen diferencias estadísticamente significativas entre la realización de la actividad y el desempeño de la firma.

CUADRO 8-4
Porcentaje de realización de actividades
en las firmas en funcionamiento según desempeño

Actividades	Operativas	Desempeño	
		MB/B	R/M
¿Conformó equipos pequeños? (<2 socios)	88%	75%	50%
¿Incorporó nuevos productos o servicios?	60%	71%	38%
¿Realizó publicidad o promociones?	56%	65%	38%
¿Realiza presupuestos y estimación costos?	52%	*65%	*25%
¿Ampliación del horario de atención?	48%	50%	44%
¿Realizó cambios en diseño o calidad?	44%	47%	38%
Realizó inventarios y control stocks?	42%	***59%	***0%
Incorporó maquinarias o equipos?	40%	47%	25%
Cambio forma contratación de personal?	23%	29%	0%
Usó financiamiento a corto plazo?	19%	17%	25%

Nota: Dif. Signif. ***1%,**5%,*10%

Fuente: Elaboración propia.

Todas las empresas que logran sobrevivir a los primeros años de operaciones realizan un número importante de actividades para una gestión eficaz del negocio. No obstante, aquellos emprendimientos que tienen un

⁸ Ver Capítulo 3.

mejor desempeño presentan una diferencia estadísticamente significativa en la realización de actividades de planeamiento y gestión, tales como la realización de presupuestos o estimaciones de ingresos y gastos para los próximos meses, o la realización periódica de inventarios y control de stocks. Hay además otras actividades relacionadas al mejor desempeño de las nuevas empresas, vinculadas con la mejora de calidad del producto o servicio, la tecnología de proceso o la comunicación del mismo.

En el Cuadro 8-5 se exhibe el grado de realización de otras actividades complementarias en las cuales se encuentran diferencias significativas entre aquellas empresas que permanecen operativas y las que cesaron su actividad. Quienes continúan en el mercado se caracterizan por encontrar socios y conformar con ellos equipos de tamaño reducido. Es así que la mayor proporción de los que continúan en actividad conforman equipos de dos miembros, mientras que los equipos constituidos por quienes cesaron son de mayor tamaño. Este resultado refuerza las conclusiones extraídas en el Capítulo 7.

CUADRO 8-5
Otros factores relacionados al funcionamiento y desempeño

Actividades realizadas	Ceses	Operativas	Desempeño	
			MB/B	R/M
Incorporó socios al negocio?	*70%	*100%	90%	80%
Equipos conformados por 2 socios	**29%	**88%	75%	50%
Equipos conformados por más de 2 socios	**71%	**13%	25%	50%
Idea de negocio es buena	90%	85%	***100%	***64%
Apoyo institucional	11%	16%	**25%	**0%
Apoyo de familiares o amigos	80%	77%	77%	79%

Nota: Dif. Signif. ***1%,**5%,*10%

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los emprendimientos de mejor desempeño, aparece como relevante, por un lado, que la idea de negocio sea buena y, por otro, el contar

con apoyo institucional. Si bien la opinión acerca de que “la idea de negocio ha sido buena” no diferencia a los EN que permanecen en el mercado y los que abandonaron, sí surge como un factor diferencial entre desempeños.

Consultados los emprendedores en actividad acerca de las causas de desempeño favorable, ellos consideran que se relaciona con la posibilidad de disponer de recursos adecuados, a la cual se suman elementos vinculados a la existencia de mercado para sus productos. Por otra parte, entre quienes continúan en actividad y manifiestan un desempeño desfavorable, este es explicado por la existencia de problemas vinculados a la falta de mercado y por factores relacionados con la devaluación del peso a partir del 2002.

La disímil percepción entre quienes tienen buen desempeño y los que manifiestan un desempeño desfavorable en cuanto a la existencia o no de mercado para sus productos, pone de manifiesto una problemática que caracteriza habitualmente a la actividad emprendedora y que tiene que ver con la propensión a la *acción* por parte de algunos emprendedores antes de realizar una correcta *evaluación* de su idea de negocio. Tal como se puede observar en el Cuadro 8-2, el 67% de las empresas operativas tiene desempeño Bueno/Muy bueno y sólo un 33% Regular/Malo, mostrando que si la idea de negocio es buena y la nueva empresa logra posicionarse en el mercado con productos diferenciados e innovadores y tiene una gestión más profesional, obtiene en general un mejor desempeño.

Con referencia al apoyo institucional, es notoria la baja interrelación entre instituciones y emprendedores, lo cual no sólo estaría relacionado con la *falta de acercamiento* del emprendedor a las instituciones, sino también con la *falta de acercamiento* de las instituciones al emprendedor, en la medida que éstas tengan líneas de trabajo adecuadas a la problemática local. En este sentido, aquellos emprendedores que, por una u otra razón, accedieron a apoyo institucional, manifiestan poseer un mejor desempeño. Ello se condice con los resultados obtenidos en el Capítulo 4, en el cual la falta de programas específicos de apoyo al desarrollo emprendedor contribuye a explicar el comportamiento diferencial en la tasa de natalidad empresarial entre las ciudades de Tandil y Rafaela.

Finalmente, luego de cuatro años de detectados los proyectos empresariales, 16 EN aún siguen realizando acciones tendientes a su implementación. Éstos manifiestan, al igual que lo hicieron en el primer seguimiento (Cuadro 6-6, Capítulo 6) que el mayor problema al que se enfrentan y que impide poner en funcionamiento el nuevo negocio es el financiamiento (41%). En esta oportunidad, se observa como causa adicional de abandono, aspectos relacionados a la situación económica del país. Los grandes *shocks* en la situación macroeconómica elevan la incertidumbre y afectan desfavorablemente a las decisiones de inicio.

CUADRO 8-6
Problemas mencionados por los emprendedores que dificultan el inicio del nuevo negocio

	Principal problema de Inicio			
	Situación económica	Proyecto no rentable	Falta de financiamiento	Problemas personales
Pre-inicios	23%	13%	41%	23%
Abandonos	36%		45%	18%

Fuente: Elaboración propia.

Es importante tener en consideración que el tercer seguimiento se realizó en el año 2002, con una crisis económica, política e institucional de gran magnitud, que pudo haber incidido no sólo sobre la demora en el inicio de los proyectos, sino también sobre el abandono de los mismos. De hecho, luego de la crisis de finales del 2001, varios emprendedores realizan una nueva evaluación de sus proyectos y consideran que no son rentables debido a disminución de la demanda por menor poder adquisitivo de la población o a incrementos en los costos de productos importados. Similar apreciación realiza el 71% de los que ya han iniciado sus actividades y cierran en este período.

Las mismas causas aparecen a la hora de explicar el abandono de los proyectos empresariales. En primer lugar, los problemas de financiamiento y

acceso a los recursos; en segundo orden, la situación económica del país y, por último, los problemas personales.

Si bien los dos primeros son factores externos y pueden afectar el proyecto empresarial independientemente de sus características o las del emprendedor, la existencia de problemas personales afecta directamente el tiempo y el esfuerzo destinado a la realización de las actividades que permitan avanzar en la concreción del proyecto. A su vez, la falta de capacitación y de experiencia aparecen mencionados en repetidas oportunidades entre los problemas personales, poniendo de manifiesto la falta de profesionalización en la correcta evaluación del proyecto, en la planificación de actividades y en la gestión de los recursos necesarios para la implementación de los proyectos. En las empresas que lograron sobrevivir y alcanzar un desempeño favorable, la calificación, experiencia y el asesoramiento profesional adecuado han contribuido a sortear los inconvenientes del entorno macroeconómico.

II- CONSIDERACIONES FINALES

A partir de los resultados de esta investigación surgen importantes aspectos a tener en consideración en el diseño de políticas con impacto en el número, calidad y capacidad de permanencia de los proyectos empresariales. La falta de un desarrollo planificado de las actividades de creación de empresas, tiene como consecuencia la reproducción de las estructuras productivas vigentes en aquellos sectores con menores barreras de entrada y de salida, con menores niveles de innovación y con menor contribución a la generación de valor.

Una estrategia integral de desarrollo emprendedor abarca un conjunto de políticas articuladas y orientadas a actuar sobre los principales factores involucrados en cada etapa del proceso de creación de nuevas firmas. Por tal motivo, se proponen estrategias de actuación diferenciadas en dos momentos críticos de dicho proceso.

A. Políticas en las etapas de concepción y gestación de las ideas empresariales.

Estas políticas están orientadas a ampliar la base de Emprendedores Nacientes, desarrollando capacidades emprendedoras en la población y actuando sobre la disponibilidad de recursos necesarios para la concreción de los proyectos empresariales. Se propone:

✓ *Actuar sobre el desarrollo en la población de actitudes favorables a la creación de empresas.* Es importante orientar a los individuos hacia la creación de nuevas firmas mediante la valorización de las actividades empresariales. Al fortalecer la cultura empresarial se genera un ambiente más propicio para la creación de nuevas empresas. Así, por ejemplo, experiencias internacionales demuestran que la difusión de los modelos de rol y de la actividad desarrollada por emprendedores exitosos, motiva a otros individuos a involucrarse en proyectos de negocio.

✓ *Actuar sobre el desarrollo de capacidades emprendedoras.* La creatividad, propensión a la toma de riesgos, capacidad de liderazgo y autoconfianza, entre otros, son aspectos que pueden ser desarrollados socialmente. En este sentido, el sistema educativo cumple un rol fundamental y debería estimular las capacidades emprendedoras de la población, propiciando la “opción empresarial” como posible salida laboral. Un punto inicial sería la introducción, en los niveles secundario, terciario y universitario, de materias de creación de empresas y gestión de nuevos negocios, así como talleres de creatividad, liderazgo y detección de oportunidades. Un programa de largo plazo para alcanzar el objetivo antes mencionado debería considerar una reestructuración integral de los planes de estudio y de la metodología enseñanza-aprendizaje.

✓ *Actuar sobre la generación de conocimientos específicos.* En primer lugar, es importante actuar sobre la generación de capacidades en la rama de especialización del negocio. El incremento de programas educativos con orientación tecnológica pueden contribuir a generar proyectos con una alta incorporación de conocimiento. Por otra parte, dada la importancia que tienen los antecedentes en gestión empresarial y la experiencia específica en actividades relacionadas con la implementación de ideas de negocio, la educación podría también

contribuir a la acumulación de conocimientos prácticos. Los programas que relacionen las actividades educativas con proyectos reales de creación de empresas o con la gestión de nuevas firmas, contribuirían a desarrollar en los estudiantes la experiencia que requiere la implementación de una nueva empresa. A su vez, facilitaría el desarrollo de capacidades para el trabajo en equipo, así como el reconocimiento y una mayor utilización de las redes personales.

✓ *Desarrollo de instituciones/programas para el apoyo a emprendedores.* Todo programa de apoyo a emprendedores debe, en primer lugar, definir a qué etapa del proceso de creación de empresas va a estar dirigido su accionar. Asimismo, es fundamental especificar cuál será la población objetivo, el tipo de proyecto y la modalidad de apoyo que brindará.

- *Población objetivo.* Es importante que en la definición de la población a ser apoyada se tengan en cuenta las características idiosincráticas de la región, asociadas al éxito en la implementación de la idea de negocio. Así, por ejemplo, se ha verificado que la mayor probabilidad de éxito corresponde a individuos pertenecientes a la población económicamente activa —en particular, jóvenes a partir de los 25 años—, que tengan experiencia en actividades por cuenta propia y en la rama específica del negocio, con capacidad para trabajar en equipo. La experiencia empresarial y específica en la rama de actividad del emprendimiento permite explotar el saber-hacer acumulado en ocupaciones anteriores. Los antecedentes en la dirección de personas generan conocimientos que facilitan y amplían la visión del negocio y permiten al emprendedor una mayor eficiencia en las actividades de gestación. En consecuencia, los programas deberían direccionarse a individuos que posean los atributos mencionados, o a desarrollar dichas características en los potenciales emprendedores.

- *Tipo de proyecto.* Los nuevos proyectos empresariales detectados en el relevamiento a nivel poblacional corresponden a emprendimientos de tamaño muy pequeño y pertenecientes al sector terciario (comercio o servicios), que se caracterizan por una alta tasa de mortalidad, así como por una escasa contribución al desarrollo productivo. Por otra parte, se ha observado que

aquellos emprendimientos que logran permanecer en el mercado y tener un mejor desempeño son aquellos que producen o venden bienes o servicios con mayor nivel de diferenciación e innovación. Es entonces recomendable realizar una selección de los emprendimientos a apoyar, orientándose preferentemente a los proyectos empresariales con mayor contenido innovador.

- *Modalidad de apoyo.* Existe una clara necesidad en todo programa de apoyo de ajustarse a las necesidades del entorno local, haciendo coincidir la oferta y la demanda de servicios. A continuación se comentan algunas de las dimensiones a tener en cuenta, surgidas a partir de la presente investigación:

1. *Brindar o facilitar el acceso al financiamiento.* Los resultados hallados indican que aquellos emprendimientos que logran implementarse son, en gran medida, financiados con recursos propios del emprendedor, siendo la falta de acceso al financiamiento la principal traba para avanzar en la creación de una nueva empresa. Dada la existencia de fallas en la oferta de financiamiento para nuevos proyectos, es altamente recomendable estimular acciones tendientes a reducir las necesidades iniciales de fondos de los nuevos emprendimientos o la generación de un “fondo impulsor” de las actividades productivas. Un programa que no facilite el acceso al capital inicial, sea en forma directa o indirecta, corre el riesgo de desperdiciar recursos y fracasar en su objetivo.

2. *Capacitar y asesorar a los emprendedores.* La gestación de una nueva empresa implica un elevado número de acciones por parte de una persona o grupo de personas. En este accionar, los emprendedores hacen uso de sus capacidades y recursos interactuando con el entorno con el objetivo de avanzar exitosamente en el proceso de creación de la firma. Es conveniente que el asesoramiento profesional y la capacitación sean suministrados desde el comienzo de la actividad emprendedora, a fin de incrementar la capacidad de gestionar recursos y elevar las probabilidades de éxito de la nueva empresa

3. *Favorecer los proyectos que contemplen el trabajo en equipo.* Los emprendedores que trabajan individualmente tienen una tasa mayor de fracaso que los que conforman un equipo empresarial. Es por ello importante

fomentar la conformación de equipos emprendedores, incluyendo al menos un socio con experiencia en actividades empresariales. A su vez, la complementariedad en conocimientos y experiencias, capacidad financiera y red de contactos personales que requiere un proyecto de negocio son algunos de los aspectos ventajosos de la constitución de equipos.

4. *Simplificar las regulaciones y facilitar la operatoria para la puesta en marcha de la nueva empresa.* Un elemento remarcado por los emprendedores como problemático para la implementación de su idea empresarial es la falta de información, así como los costos y trabas burocráticas. En este sentido, se podrían llevar adelante acciones tendientes a organizar la información general para emprendedores, centralizar los trámites y disminuir el número de “pasos” a seguir por un emprendedor para habilitar su empresa. Tal es el caso, por ejemplo, del sistema de ventanilla única que permite centralizar la realización de trámites, pudiendo a su vez, incluir un sistema de información y asesoramiento.

B. Políticas en la etapa de “infancia” de las nuevas empresas.

Las políticas que se implementan en las fases previas del proceso de creación definen la cantidad y calidad de los nuevos emprendimientos y condicionan de alguna manera su capacidad de supervivencia y su desempeño posterior. En efecto, la mayor parte de los programas de apoyo al desarrollo emprendedor, están orientados a las fases de concepción y gestación de los proyectos, comprometiéndose generalmente con la capacitación y el apoyo financiero para la puesta en marcha del negocio, dejando al nuevo emprendimiento desamparado en sus primeros tiempos de vida.

Es importante notar que las firmas con elevado potencial de crecimiento tienen mayores dificultades y requerimientos en esta etapa. Si comenzaron financiándose con recursos propios, ahora requerirán recursos externos; si se asesoraron en algunas áreas a través de profesionales externos, ahora requerirán mayor dedicación de los mismos; si comenzaron trabajando en el mercado

local, ahora deberán expandirse el mercado nacional o externo y necesitarán información, capacitación y apoyo para acceder a ellos, y así en un número creciente de aspectos. Por tal motivo, el acompañamiento de las nuevas empresas en esta etapa –llamada gráficamente de “emplumaje”– es fundamental para que logren crecer y afianzarse en el mercado.

Las experiencias internacionales aparecen como guías para pensar las políticas más convenientes para implementar en este período. En primer lugar, muestran que es necesario concebir un programa integral e invertir en su financiamiento, sin el cual los esfuerzos están condenados al fracaso. En segundo lugar, los programas de apoyo que habitualmente están dentro de aquéllos orientados al desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, requieren de un diseño especial adaptado a las necesidades de esta etapa. Los principales programas hacen referencia a:

✓ *Financiamiento* directo de inversiones o desgravación impositiva –crédito fiscal– en los primeros años de funcionamiento, ligados a indicadores de crecimiento en el empleo, incorporación tecnológica o capacitación.

✓ *Centro de incubación de empresas* para emprendimientos innovadores que permita acompañar estas empresas en el proceso de consolidación de sus primeros años de actividad. En general, las incubadoras promueven los proyectos desde la etapa de gestación, otorgando asistencia para la planificación e implementación, por lo que se requiere en este período un programa particularizado.

✓ *Desarrollo del mercado de consultoría, asistencia técnica y financiación de su uso.* La calidad de estos servicios define el éxito del programa. Aparece entonces la necesidad de armar una red de consultores, ya sea mediante la selección de los existentes en el mercado o a través de la formación en áreas con escaso desarrollo –como pueden ser patentes, legislación e instrumentación de acuerdos comerciales, tecnológicos, de investigación, etc.–. Se incluye también el desarrollo de “servicios de investigación y tecnológicos” por parte de

⁹ Reynolds, P. & White, S. (1997), *The entrepreneurial process: Economic growth, men, women. And minorities.* Wesport, USA: Quorum Books.

instituciones o empresas de ciencia y tecnología, además de programas de “mentores de negocios” en los cuales empresarios retirados vuelcan su experiencia en el acompañamiento de las nuevas empresas.

✓ Desarrollo de redes de contacto personal e institucional. Se intenta involucrar al emprendedor en relaciones de negocios y personales con otros emprendedores, con clientes y proveedores, y con instituciones de apoyo ya sean públicas como privadas –como bancos, centros tecnológicos, de promoción de oportunidades comerciales, etc.–. Se mencionan los programas de encuentros de emprendedores, seminarios, ruedas de negocios y viajes de intercambio, entre otros. Además, se establecen actividades de discusión y capacitación entre los distintos agentes del desarrollo local para sensibilizar, establecer un lenguaje común y generar lazos personales que permitan el involucramiento en proyectos conjuntos.

A N E X O

Técnicas estadísticas

Prueba Chi-cuadrado

El objeto de esta prueba estadística es determinar si existe asociación entre dos variables, analizando si las frecuencias de una tabla de contingencia presentan diferencias estadísticamente significativas. El test es válido para variables cualitativas, sean nominales u ordinales. El estadístico de prueba resulta:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \sim \chi^2_{(r-1)(c-1)}$$

donde O_i representa las frecuencias observadas y E_i las frecuencias esperadas bajo la hipótesis nula. Los grados de libertad equivalen al número de filas menos 1 multiplicado por el número de columnas menos 1 que posee la tabla de contingencia.

La hipótesis nula que establece la falta de asociación, se rechaza siempre que el respectivo valor de probabilidad sea menor que el nivel de significatividad elegido—usualmente, del 5%—, el cual representa el área de la distribución chi-cuadrado ubicada en la zona de rechazo. Cuanto menor sea el nivel de significancia, mayor evidencia debe suministrar la muestra para determinar que las diferencias no se deben sólo al azar.

Si las frecuencias esperadas, para una determinada modalidad, son exactamente iguales a las observadas, el valor del estadístico será cero, e irá aumentando a medida que se incremente la discrepancia entre ellas. Por lo tanto, grandes valores de chi-cuadrado llevarán a rechazar las suposiciones utilizadas para obtener las frecuencias esperadas. Son requisitos para aplicar

esta prueba que ningún E_i sea menor a 1 y que no más del 20% sean menores a 5. Se trata de una prueba para muestras grandes, puesto que la distribución chi-cuadrado es asintótica.

Prueba Exacta de Fisher

Esta prueba se utiliza con la misma finalidad que la anterior, aunque sólo puede aplicarse a tablas de contingencia con dos filas y dos columnas (2x2), es decir, cuando se tienen datos de dos grupos y se analizan sólo dos modalidades de una variable. Este test es más útil cuando el tamaño total de la muestra es pequeño o no se cumplen los requisitos de la prueba chi-cuadrado, debido a que es una prueba exacta y no asintótica.

La probabilidad exacta de observar un conjunto particular de frecuencias en una tabla 2x2 cuando las frecuencias marginales permanecen constantes, está dada por una distribución hipergeométrica:

$$p = \frac{(a+b)!(c+d)!(a+c)!(b+d)!}{n!a!b!c!d!}$$

donde a, b, c y d representan las celdas de la tabla de contingencia¹.

Procedimiento de Marascuilo

Este método consiste en una comparación a posteriori, una vez rechazada la prueba chi-cuadrado, para examinar de manera simultánea las comparaciones entre todas las parejas. Un par específico se declara significativamente distinto si la diferencia absoluta entre las proporciones es mayor que su alcance

¹ Agresti, A. (1996), *An introduction to categorical data analysis*. USA: John Willey.

crítico, el que depende de la raíz cuadrada del valor de chi-cuadrado que ha permitido rechazar la hipótesis nula en primera instancia².

Análisis de Interacciones Dinámico (AID)

Esta técnica exploratoria es utilizada en el análisis de muestras representativas para la identificación de las mejores combinaciones entre múltiples variables independientes que afectan a una simple variable dependiente. El análisis AID procede de forma secuencial, constando de varias etapas sucesivas y relacionadas.

En la primera, mediante la utilización del test chi-cuadrado se genera una jerarquía de variables de acuerdo a su significatividad. Se busca detectar la variable estadísticamente más significativa que muestre las diferencias existentes entre los grupos analizados. Una vez seleccionada la variable que tiene el mayor nivel de significatividad estadística se divide la muestra en tantos subgrupos como modalidades tenga la variable.

En la segunda etapa, cada subgrupo es examinado por separado, aplicando nuevamente la prueba chi-cuadrado para determinar cuáles de las restantes variables son significativas al interior de cada subgrupo. Se conforman así, dentro de cada uno de ellos, un número de subgrupos igual a la suma de las modalidades de las variables que resulten estadísticamente significativas. Esto permite alcanzar una nueva instancia con n nuevas divisiones.

El procedimiento continúa hasta que no es posible generar una nueva división de los subgrupos que resulte estadísticamente significativa. Diferentes variables quedarán involucradas en los distintos caminos del análisis jerárquico, dando lugar a un árbol de variables y modalidades relacionadas. El método detecta el efecto y las interacciones existentes entre las variables explicativas, pero no asume, sin embargo, una función que determine la relación existente entre la variable dependiente y las independientes.

² Berenson, M. y Levine, D. (1996), *Estadística básica en administración*. Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamericana.

Formalmente, el análisis AID presentado es una versión ad-hoc del “*Automatic Interaction Detection*” (detección automática de interacciones) que realiza un análisis secuencial mediante la aplicación del test chi-cuadrado, en lugar de un análisis de varianza secuencial.

Regresión logística

Un modelo de regresión logística resulta adecuado cuando la variable dependiente es de naturaleza cualitativa. En este caso, se modela la probabilidad de que la variable dependiente sea igual a 1 $-\text{Pr}(Y=1)$, esto es, la probabilidad de éxito.

El enlace logístico permite expresar al *logit* de la $\text{Pr}(Y=1)$ como una función lineal en los parámetros:

$$\text{logit}(\text{Pr}(Y=1)) = X' \beta$$

Aplicando la función de enlace inversa, las probabilidades se obtienen de la siguiente forma:

$$\text{Pr}(Y=1) = \frac{\exp(X' \beta)}{1 + \exp(X' \beta)}$$

Esta opción tiene como atractivo, que la interpretación de los coeficientes se hace en términos de cocientes de chances, lo cual facilita su comprensión. El $\exp(\hat{\beta})$ representa el factor que multiplica las chances de $Y=1$ al aumentar en una unidad la variable en cuestión, manteniendo constantes las restantes covariables. Dada una variable dependiente dicotómica y una o más variables explicativas cuantitativas o cualitativas, la regresión logística consiste en obtener una función lineal de las variables explicativas que permita clasificar a los individuos en una de las dos subpoblaciones o grupos establecidos por la variable dependiente, una vez seleccionado un punto de corte.



Este libro se terminó de imprimir en el mes de marzo de 2004
en los talleres gráficos de Ediciones Suárez,
calle Roca 4091, Mar del Plata - Argentina
Esta primera edición consta de 300 ejemplares.