



En síntesis

- El estudio, que incluyó a unas 1.200 compañías, revela los principales factores que contribuyen a la actividad emprendedora, así como los principales desafíos y problemas que enfrentan las nuevas empresas dinámicas.
- El análisis de los resultados subraya la importancia de los equipos fundadores con capacidades complementarias, la experiencia laboral previa y las redes de contactos, factores clave para llevar a cabo con éxito el proyecto empresarial.
- Debido a que la investigación abarcó a 700 firmas de la Argentina, Brasil, México, Perú, Costa Rica, y a más de 500 de Japón, Corea, Singapur y Taiwán, con el propósito de comparar el proceso emprendedor de América latina con el del Este de Asia, esta nota se completa con un recuadro de similitudes y diferencias.

El impulso emprendedor

Un estudio encarado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Universidad de General Sarmiento y el Banco de Desarrollo de Japón permite identificar los factores más influyentes que incentivan o limitan el proceso de creación de nuevas empresas dinámicas.

El análisis de los datos proporcionados por más de 1.200 nuevos empresarios de América latina y el Este de Asia fue la base del informe "Empresarialidad en economías emergentes" del Banco Interamericano de Desarrollo, en cuya elaboración intervino un equipo de investigadores de nueve países, bajo la dirección técnica del argentino Hugo Kantis (PhD), del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, y de Masahiko Ishida y Masahiko Komori, ambos del Instituto de Investigación Económica del Banco de Desarrollo de Japón.

El foco del estudio fueron las empresas nuevas dinámicas, que se compararon con un grupo de control compuesto por firmas nuevas de menor dinamismo, a fin de analizar el proceso emprendedor desde que nace la idea de ser empresario hasta los primeros tres años de vida de la empresa. En esta nota se resumen los resultados correspondientes a las firmas latinoamericanas (ver recuadro de la página 10), y también las diferencias y similitudes con las de sus pares asiáticas.

Etapa de gestación del proyecto Motivación y adquisición de competencias

Los tres motivos principales que impulsaron a los entrevistados a ser emprendedores son el deseo de realización personal, de mejorar sus ingresos personales y de poner sus conocimientos en práctica. Más del 70 por ciento indicó la influencia positiva de estas motivaciones. Crear una empresa fue el camino elegido para llevar a cabo tales propósitos, posiblemente por la creciente percepción de que las grandes empresas han dejado de ser una fuente importante de desarrollo profesional.

Poco más de la mitad también reconoció haber canalizado, a través de la carrera empresarial, su deseo de contribuir a la sociedad y de ser independiente. Volverse rico, por el contrario, fue mencionado por menos de un tercio de los empresarios.

Otras motivaciones relacionadas con el contexto cultural del emprendedor también evidencian importantes diferencias entre países. En primer lugar, la presencia de modelos ejemplares no ejerció una influencia generalizada, excepto en México —donde la mitad de los entrevistados reconoció haber seguido el ejemplo de algún empresario al que admiraba—, y en menor medida en Perú (cuatro de cada 10). En Costa Rica, Brasil y la Argentina se observa una muy débil existencia de modelos ejemplares —alrededor de dos de cada 10—, por lo general personas cercanas a los entrevistados: parientes, amigos, conocidos. Es poco frecuente el caso de empresarios conocidos a través de los medios de comunicación.

Por último, la mitad de los entrevistados en México y Perú siguió la carrera empresarial con la intención de ganar reconocimiento social, frente al 25 por ciento en Brasil, y apenas el 20 por ciento en la Argentina y Costa Rica.

Extractado de "Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América latina y el Este de Asia". © 2002, Banco Interamericano de Desarrollo.

Características del panel estudiado

Los emprendedores

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

En el momento de la encuesta, los empresarios tenían una edad promedio de 42 años, y habían fundado sus compañías cuando tenían entre 35 y 37 años. Tres de cada cuatro cursaron estudios de nivel universitario, y casi el 60 por ciento completó una carrera profesional.

En nueve de cada 10 casos, los entrevistados crecieron en hogares de clase media, y en la mitad del total sus padres trabajaban en forma independiente cuando ellos eran niños, ya sea como empresarios o profesionales.

En su mayoría, los emprendedores fueron previamente empleados, prevaleciendo aquellos que trabajaron en pymes. Brasil y Costa Rica, por el contrario, se distinguen por la mayor frecuencia de individuos con antecedentes laborales en grandes empresas.

También es frecuente el caso de quienes ya habían fundado otra empresa con anterioridad (cuatro de cada 10 entrevistados), especialmente en Brasil y Perú, un rasgo que distingue a los empresarios más dinámicos del resto. México, por el contrario, se destaca por la muy baja presencia de este perfil de emprendedores "experimentados": apenas dos de cada 10.

Las empresas

Dos de cada tres casos corresponden a firmas dinámicas; es decir, que alcanzaron un nivel de al menos 15 empleados. Su vida promedio es de seis años, y cerca de tres cuartos del total están localizadas en áreas metropolitanas. México es la excepción: poco más de la mitad de las empresas pertenece a ámbitos locales con fuerte presencia de pymes.

La mayoría se desempeña en actividades manufactureras convencionales (alimentos, muebles, confecciones, elaboración de metales), mientras que el sector basado en el conocimiento (software, servicios relacionados con Internet o nuevas tecnologías de las comunicaciones) reúne a un tercio de los casos, casi exclusivamente localizados en áreas metropolitanas.

En el primer año de vida, las firmas más dinámicas empleaban, en promedio, unas 15 personas, frente a cuatro de las menos dinámicas, cifras que se elevaban a 40 y seis trabajadores, respectivamente, en el año 2000.

Las ventas también reflejan el distinto tamaño inicial y dinamismo de uno y otro grupo de firmas. Ya en el primer año, los ingresos medios de las dinámicas eran del orden de US\$ 500.000 anuales.

Las ventas estaban fundamentalmente orientadas hacia el mercado doméstico. Las firmas peruanas y, en menor medida, las argentinas, se destacan por su mayor orientación externa. Sus exportaciones en el 2000 fueron del 11,6 por ciento y el 7,4 por ciento de las ventas, respectivamente, frente a 5,5 por ciento del promedio.

Por último, la inversión desembolsada en el primer año fue inferior a los US\$ 100.000 en el 75 por ciento de los casos.

Ambitos de formación

La principal "escuela de empresarios" es el ámbito laboral. Fundamentalmente en sus trabajos anteriores, sobre todo en pymes, los encuestados adquirieron la vocación y las competencias necesarias para ser empresarios. Los emprendedores dinámicos y, en especial, los brasileños, reconocieron mucho más ampliamente que los demás entrevistados la contribución de la experiencia laboral para forjar la vocación empresarial (57 por ciento frente a 47 por ciento), adquirir capacidades para manejarse frente al riesgo (71 por ciento frente a 59 por ciento), negociar (72 por ciento frente a 62 por ciento), trabajar en equipo (81 por ciento frente a 67 por ciento), administrar (66 por ciento frente a 56 por ciento) y comercializar (59 por ciento frente a 49 por ciento).

El papel del sistema educativo es mucho más limitado. Apenas cuatro de cada 100 empresarios asignaron algún papel a la enseñanza media en la adquisición de la vocación empresarial. La universidad recibió un reconocimiento relativo mayor, aunque fundamentalmente por el aprendizaje del conocimiento técnico específico y, en menor medida, por su aporte a la capacidad para resolver problemas. Del total de empresarios que pasaron por la universidad, apenas 20 por ciento mencionó su influencia en la decisión de crear una empresa.

El ámbito familiar, por su parte, favoreció la adquisición de ciertas competencias y la predisposición para el trabajo duro (uno de cada cuatro entrevistados).

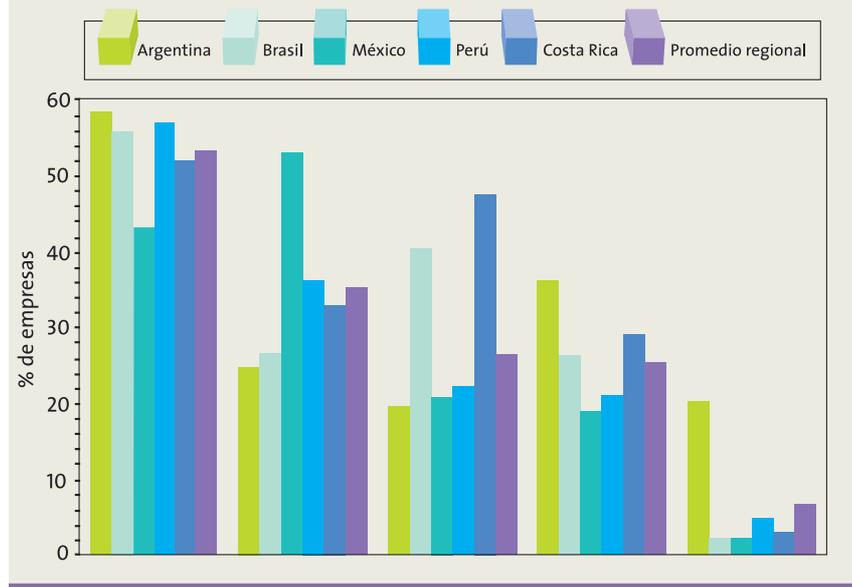
Fuentes de oportunidades de negocios

La mayoría de las nuevas empresas comenzó vendiendo a otras firmas. Sólo en México, los consumidores individuales constituyen una fuente más significativa de negocios.

Los principales clientes suelen ser otras empresas manufactureras y de servicios, muchas de ellas pymes. De hecho, dos de cada tres empresas contaron a otras firmas pequeñas y medianas entre sus principales clientes.

Las demandas de las grandes firmas fueron más importantes en el sector basado en el co-

Gráfico 1. Estrategia competitiva de las empresas dinámicas para ingresar al mercado



nocimiento. Allí, el 70 por ciento de los entrevistados comenzó atendiendo a grandes clientes, especialmente del sector de servicios: bancos, compañías de seguros, empresas de servicios públicos privatizados. Este predominio de grandes clientes también se verifica en Perú y Costa Rica, países caracterizados por una estructura empresarial más polarizada entre corporaciones y microempresas. En el otro extremo, México se distingue por la mayor presencia de clientes pyme.

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

La diferenciación de productos es la principal característica distintiva de los nuevos negocios (poco más de la mitad de los encuestados), mientras que la innovación es una fuente de oportunidad menos explotada. Las firmas que se reconocieron como innovadoras representan poco más de un tercio del total y, en su mayoría, pertenecen al sector basado en el conocimiento. En general, son empresas orientadas a explotar necesidades específicas del mercado doméstico, antes que a desarrollar innovaciones competitivas a escala internacional. Por el contrario, la innovación es muy poco frecuente entre los productores de manufacturas convencionales, rubros en los que predomina la competencia basada en la diferenciación y, en menor medida, ventajas de precios (ver Gráfico 1).

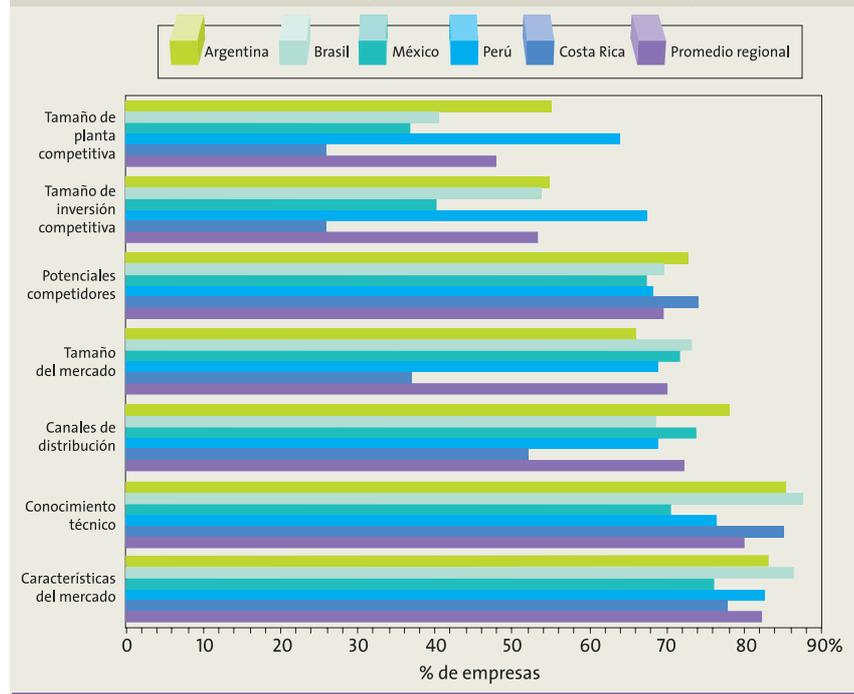
Identificación de la oportunidad

La interacción con sus redes de contactos, así como la experiencia obtenida en las empresas en las que trabajaron previamente, son los canales de información más utilizados por los emprendedores para identificar la oportunidad de negocio en la cual basan sus proyectos. Más del 70 por ciento destacó la importancia de ambas fuentes.

Sólo en la Argentina y Perú, países en los que existe un núcleo más numeroso de emprendedores que exportan, esas redes incluyen también a personas de otros países, aunque se trata de casos que no superan el 10 por ciento del total.

Los emprendedores más dinámicos y, en particular, las firmas basadas en el conocimiento, apelaron a fuentes de información más diversificadas. Un grupo importante (casi la mitad) manifestó haber captado información relevante en visitas a ferias comerciales, lectura de revistas especializadas e investigaciones en Internet.

Gráfico 2. Tipo de información relevada por los empresarios dinámicos antes de poner en marcha las empresas



Información y elaboración del proyecto empresarial

La mayoría de los empresarios (más de dos tercios) tiende a reunir información tecnológica y comercial relevante para el proyecto —dimensión y características del mercado, número de competidores, por ejemplo—, pero es mucho menos frecuente (alrededor de la mitad) su conocimiento sobre el tamaño de la planta y de la inversión necesaria para que la nueva empresa sea competitiva, lo cual parece indicar que se guían, sobre todo, por la reacción del mercado (ver Gráfico 2).

La elaboración de planes de negocio o la utilización de otras herramientas profesionales —por ejemplo, el cálculo de costos de oportunidad o del período de recuperación de la inversión— no constituyen prácticas generalizadas entre los emprendedores, ni permiten distinguir a los más dinámicos. La mayoría tiende a realizar estimaciones aproximadas de ventas y costos y, en menor medida, de los ingresos personales esperables. Pero sólo un tercio compara finalmente dichas cifras con los beneficios que obtendrían a partir de otras actividades empresariales o en relación de dependencia.

El uso de herramientas "profesionales" de planificación es más frecuente entre los emprendedores de mayor nivel de instrucción, en particular los egresados de ciencias económicas y, en menor medida, entre quienes cuentan con experiencia en grandes empresas, o bien como empresarios. Sin embargo, alrededor del 40 por ciento no elaboró un plan de negocios.

Etapa de puesta en marcha La decisión de empezar

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

La disponibilidad de financiamiento o de apoyo público no los ayudó a tomar la decisión de lanzarse a la aventura empresarial. Por el contrario, la restricción financiera fue considerada entre las principales influencias negativas, junto con los impuestos y los costos para iniciar la empresa. Entre cuatro y cinco de cada 10 entrevistados los subrayaron como obstáculos, con grados de dificultad aún más frecuentes en México —especialmente en términos de financiamiento (53 por ciento)— y Brasil en materia impositiva (62,5 por ciento).

El papel de las redes en el acceso a recursos no monetarios

El conocimiento técnico y los contactos desarrollados, tanto en la universidad como en las empresas en las que trabajaron previamente, contribuyeron a las distintas fases del proyecto emprendedor.

Las redes que facilitaron el acceso a esos recursos, en el caso de los empresarios que se caracterizan por el mayor dinamismo, son más extensas que en el resto de los casos, especialmente en México y Perú. Esta tendencia a acudir a contactos externos no es sorprendente, ya que al carecer de una organización propia, es el único soporte del que dispone el emprendedor. Las redes jugaron un papel más importante en el acceso a recursos intangibles (información y tecnología) que a recursos físicos (materias primas, instalaciones, equipos). Las vinculaciones de negocios (proveedores, clientes), junto con las sociales (amigos, parientes, conocidos), fueron las más destacadas por los encuestados.

El apoyo institucional fue más generalizado en los ámbitos locales de México, donde las cámaras empresariales son muy activas. En los demás países de la región, las instituciones desempeñaron un papel más limitado.

En Perú, México y Brasil, las empresas más dinámicas se distinguieron por una mayor utilización de sus contactos de negocios para reunir información, especialmente de proveedores de sus respectivos países. Asimismo, para acceder a la tecnología, los empresarios basados en el conocimiento de Brasil, México y Costa Rica se apoyaron más en los proveedores de otras regiones que los del sector convencional y, en los dos primeros países, también fue mayor la utilización de información provista por las instituciones, en especial las universidades.

Fuentes de financiamiento

En promedio, los emprendedores utilizaron tres tipos de financiamiento para iniciar la empresa: ahorros personales (nueve de cada 10 casos), créditos de proveedores y clientes (alrededor de la mitad), y préstamos de parientes y amigos (tres de cada 10). Los préstamos bancarios, por el contrario, fueron usados por menos de uno de cada cinco empresarios. México y Brasil son los países que registraron la tasa más baja de utilización de créditos bancarios.

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

Según seis de cada 10 empresarios, el escaso uso del financiamiento externo se explica por la inadecuación de la oferta a sus necesidades o, incluso, por la inexistencia de oferta. En Brasil, ocho de cada 10 afirmaron haber encontrado ese tipo de restricciones; en Perú, sólo tres de cada 10. También existió un importante número de casos que manifestaron no haberse endeudado por haber preferido evitar las fuentes de financiamiento externas, ya sea por razones de control del negocio, para no asumir riesgos desmedidos y por la falta de confianza en las instituciones financieras. En México y Brasil esta respuesta fue dada por la mayoría de los empresarios, frente a casi un tercio en la Argentina, Perú y Costa Rica. En general, casi siete de cada 10 emprendedores señalaron que las restricciones en el financiamiento externo afectaron las condiciones iniciales del negocio, y que los obligaron a comenzar con una escala y un nivel tecnológico inferiores a los deseables para ser competitivos, acudir al apoyo de proveedores y clientes o, sencillamente, arrancar más tarde de lo deseado.

El tiempo necesario para iniciar la empresa

La edad promedio a la cual los emprendedores comienzan a pensar en fundar un negocio propio es de 25 años. Pero la mayoría creó su primera empresa alrededor de los 30 años. Más allá de las variaciones entre los países, el período que va desde que surge por primera vez la

Similitudes y diferencias

El estudio comparó el proceso emprendedor en América latina con el del Este de Asia, que incluyó a más de 500 nuevas empresas de Japón, Corea, Singapur y Taiwán.

Entre las similitudes de ambas regiones se destacan:

- La motivación para inclinarse por la carrera empresarial incluye factores no económicos, tales como el deseo de desarrollo personal, como así también razones de naturaleza monetaria.
- La vocación empresarial se adquiere, fundamentalmente, a través de la experiencia laboral.
- Las empresas más dinámicas fueron fundadas por equipos de emprendedores que poseen competencias complementarias, más que por individuos.
- Los miembros de estos equipos cuentan con experiencia laboral relevante y redes de apoyo, factores clave para llevar a cabo con éxito el proyecto empresarial.
- La disponibilidad de financiamiento es un aspecto crítico en las distintas fases de desarrollo del negocio.

También existen fuertes contrastes, que confirman el carácter contextual del fenómeno emprendedor. En el Este de Asia, por ejemplo:

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

intención de ser empresario hasta que se pone en marcha la empresa es prolongado. Oscila entre cuatro y seis años en México, mientras que en la Argentina y Brasil se ubica entre dos y tres años. La mitad de los empresarios consideró que la puesta en marcha se demoró más de lo deseable.

Los principales motivos que llevaron a postergar el momento de implementación del emprendimiento fueron la complejidad de los trámites y regulaciones, especialmente en Brasil y Perú, la búsqueda de instalaciones adecuadas en Brasil y México, y la falta de personal adecuado en Perú.

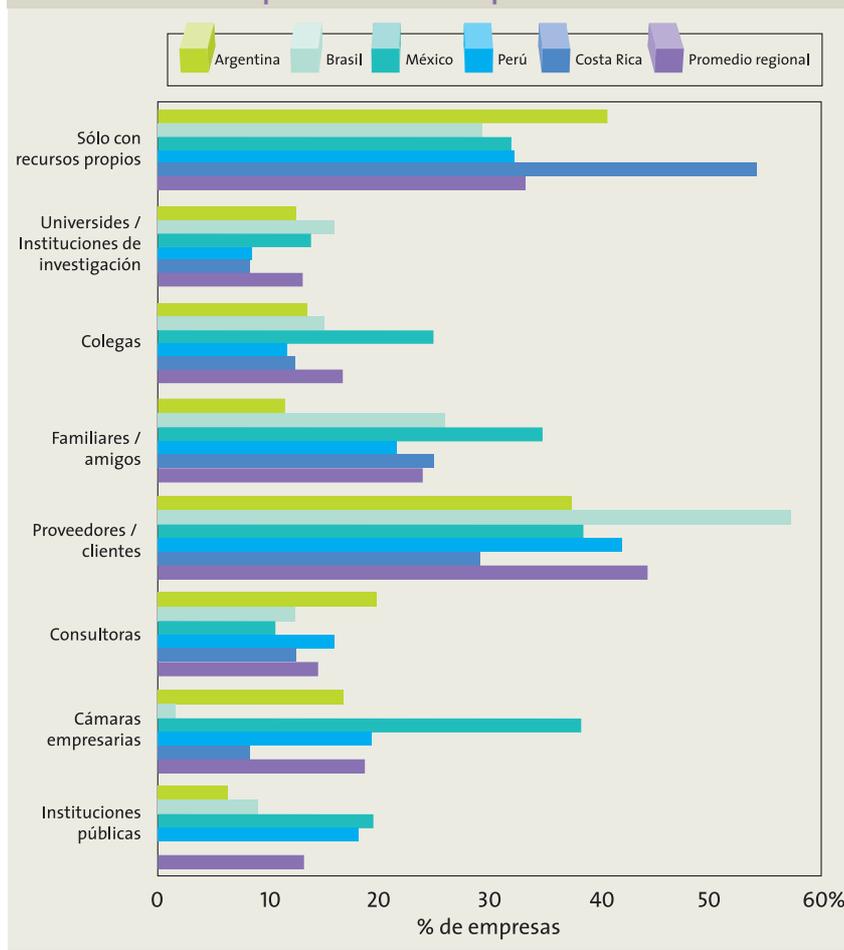
Ingreso al mercado

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

Los empresarios de México y la Argentina —países que más rápidamente abrieron sus economías durante la década de los '90— fueron los que mayor competencia encontraron, sobre todo de bienes importados. Excepto en Perú y Costa Rica, la mayoría de las empresas competidoras eran otras pymes (seis de cada 10). Sin embargo, en todos los países, las firmas más dinámicas debieron competir con grandes empresas en mayor medida que las demás (40 por ciento versus 27 por ciento).

La competencia con importaciones y grandes firmas fue mayor para los emprendimientos más dinámicos. A fin de hacerle frente, se basaron en propuestas comerciales caracterizadas por: a) precios al menos similares a los de la competencia (dos de cada tres); b) diferenciación vía calidad/servicios (dos de cada tres), y c) mayor esfuerzo de investigación y desarrollo (cuatro de cada 10). Sus mayores dificultades para superar a la competencia se vinculan al finan-

Gráfico 3. Fuentes de apoyo utilizadas por las empresas dinámicas para resolver los problemas iniciales



ciamiento y a las actividades de marketing. El caso mexicano se distingue por el mayor énfasis puesto en la competencia vía precios, y por el menor reconocimiento de la calidad.

El financiamiento en los primeros años

Durante esta etapa, los ahorros personales de los emprendedores, así como los fondos de parientes y amigos, se usaron con menor frecuencia que en la fase de puesta en marcha, aunque siguieron siendo la fuente principal. El acceso a los bancos se incrementó, pero de manera poco significativa. La mayoría de los empresarios (tres de cada cuatro) no apeló a créditos bancarios. En consecuencia, el número de emprendedores que utilizaron otras fuentes aumentó en relación con la fase de puesta en marcha. No sólo se incrementó la importancia de proveedores y clientes, sino también del factoraje y la postergación de pagos de obligaciones (impuestos, servicios y salarios).

Problemas y desafíos

En la mayoría de los casos, los encuestados identificaron las siguientes necesidades:

- Ampliar la base de clientes.
- Equilibrar el flujo de caja.
- Conseguir trabajadores calificados en el mercado.
- Comprar equipos apropiados.
- Conseguir, en el mercado, proveedores adecuados.

El primer desafío de las nuevas empresas es legitimarse ante el mercado. Por su lado, la importancia de los problemas para equilibrar sus flujos financieros se explica por las necesidades de capital de trabajo para financiar su funcionamiento y expansión, una vez que han conse-

guido concretar los primeros negocios. Los niveles de ventas alcanzados durante el primer año de vida indican que esta expansión es acelerada. Las dificultades para conseguir trabajadores calificados, al igual que equipamientos y proveedores adecuados, pueden ser consecuencia de una conjunción de factores de diverso tipo. Por ejemplo, que sus demandas de recursos humanos calificados deben competir con las de las empresas grandes, que por lo general les parecen más atractivas a los trabajadores. En el caso de las dificultades para acceder a maquinarias y proveedores adecuados, es posible que existan restricciones asociadas al carácter de "nuevos ingresantes al mercado" de las empresas estudiadas, como así también a sus reducidas escalas de operación, factores que tienden a limitar su disponibilidad de información y su capacidad de negociación.

La forma en que los emprendedores enfrentan y resuelven estos problemas fue otro de los aspectos investigados. En primer lugar, excepto en Costa Rica, donde las redes de apoyo se revelaron menos efectivas, la mayoría manifestó haber interactuado con otros actores clave para superar los desafíos. En general, enfatizaron la contribución de esas redes para acceder a información sobre negocios, ampliar la base de clientes y proveedores, y contratar trabajadores.

La composición de las redes varía una vez que la empresa ha comenzado a operar: ganan protagonismo relativo los proveedores y clientes (la mitad de los encuestados destacó su apoyo) frente a los amigos y parientes (uno de cada cinco).

El apoyo de las redes comerciales fue más resaltado por los emprendedores brasileños que por los demás, particularmente en las áreas locales, donde resultó claramente mayoritario. Este resultado confirma que en Brasil existe un tejido productivo más articulado, que favorece la emergencia y el desarrollo de nuevas firmas.

Las redes de apoyo institucional, por el contrario, sólo jugaron un papel destacado en las áreas locales de México, donde la actuación de las cámaras empresariales es importante (ver Gráfico 3).

¿Qué distingue a las empresas más dinámicas?

■ En la fase de gestación: redes de contactos, con presencia de ejecutivos de grandes firmas que facilitaron el acceso a información estratégica en la instancia clave de identificar la idea de negocio, y modelos de empresarios ejemplares que incidieron a la hora de decidirse.

■ En la fase de puesta en marcha y durante los primeros años de vida: presencia de equipos emprendedores con habilidades y funciones especializadas; uso más generalizado de ahorros personales para financiar el lanzamiento, y apoyo de redes más extensas para el acceso a otros recursos. ●