

XXII

REUNIÓN ANUAL
RED PYMES
MERCOSUR

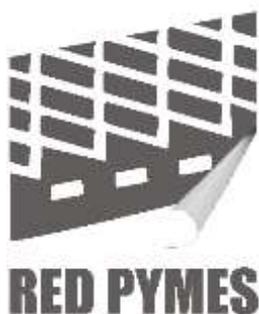
Desafío de las PYMES en un mundo global

Emprendimiento y desarrollo de las PYMES

Editores:

Rubén Ascúa, Sonia Roitter, Paola Alvarez Martínez y Victoria
González

**Lecturas seleccionadas de la XXII
Reunión Anual Red Pymes
Mercosur**



2017

ISBN: 978-987-3608-31-5

ISBN: 978-987-3608-35-3



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
COMITÉ DE EVALUADORES	11
LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS CON Y SIN FORMACIÓN EN EMPRENDEDORISMO: UN ESTUDIO EXPLORATORIO.....	12
Guadalupe Oliveras; Juan J. Jiménez y Michał Baran	
FACTORES PERSONALES DE LOS JÓVENES EMPRENDEDORES QUE INCIDEN SOBRE EL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE SUS EMPRENDIMIENTOS. LOS CASOS DE PEQUEÑOS PUEBLOS DEL MUNICIPIO DE OLAVARRÍA Y BARRIOS DE CLASE TRABAJADORA DE LA CIUDAD DE TANDIL, ARGENTINA.....	22
Bricker, Alejandro y Auguste, Sebastián	
EVOLUCIÓN DE LA MOTIVACIÓN EMPRENDEDORA A LO LARGO DEL PROCESO DE CONVERTIR UNA IDEA EN UNA PYME EN FUNCIONAMIENTO.....	37
Porras, José, Zwenger, Nayla; Guardiola, Pilar; Oliveras, Guadalupe; Porras, Erica	
MOTIVAÇÕES E DESAFIOS EM EMPREENDIMENTO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO	54
Dedilhana Lamare Manjabosco Hübner; Roseli Fistarol Krüger; Indaia Dias Lopes y Denize Grzybovski	
COMPARACIÓN ENTRE LOS ESTUDIANTES DE ESTADOS UNIDOS Y URUGUAY EN SU INTENCIÓN DE EMPRENDER. GUESSS 2016.	70
Krauss, Catherine; Bonomo, Adriana; Volfovicz, Roberto; Mandirola, Natalia; Botero, Isabel C. y Carrero, Gisela I.	
LA INFLUENCIA FAMILIAR EN LA DECISIÓN DE DIVERSIFICAR EL NEGOCIO. EN UN CONTEXTO DE INESTABILIDAD. EXPLORACIÓN CONCEPTUAL.....	91
Silvia L. Corral; Juan José Jiménez Moreno y Alfredo Rébori	
EL RELEVO GENERACIONAL DE LA DIRECCIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES CENTENARIAS DEL URUGUAY	112
María Gabriela Rodríguez Pérez	
ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS PYMES DE SERVICIOS DE SALUD EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA (PERIODO 2015 – 2016).....	140
Rosa María González López; Pedro García Caudillo ; Verónica Juárez Fonseca; Gabriel Vazquez Espinosa; Jorge Pérez Mejía Y Ángel Lorenzini Stefanoni	
¿DESARROLLO LOCAL A PARTIR DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA E INNOVACIÓN? ESTUDIO DE CASO DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA DE ARROZ Y PACÚ EN CHACO	167
Nicolás Moncaut, Marianela Perez, Gregorio Miranda, Verónica Robert.	
SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: ABORDAGENS, TRADE-OFFS E PERSPECTIVA TEMPORAL DO PROCESSO DECISÓRIO	194
Roseli Fistarol Krüger; Denize Grzybovski; Maicon Rafael Hammes; Dedilhana Lamare Manjabosco Hübner y Indaia Dias Lopes	



TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y APROPIACIÓN COLECTIVA: EL CASO “GENEOS” .. 216
Diez, Sofia; Alvarez, Sebastian y Mayoral, Luisa

ESTRATEGIA, DIRECCIÓN Y SUCESIÓN: PRESENTACIÓN DE UN CASO DE UNA EMPRESA FAMILIAR DE RAFAELA (ARGENTINA) 230
Barberis Noelia, Cogno Victor, Ascúa Rubén

EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA. APORTES PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO UNIVERSITARIO 257
Raviolo, Paula y Sanchez Rossi, María Rosa

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DEL EMPRENDEDOR: UNA EXPERIENCIA INNOVADORA EN LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES. 268
D´Jorge Ma. Lucia, Sánchez Rossi, Ma. Rosa

ACOMPAÑANDO A LAS UNIVERSIDADES EN EL DESARROLLO EMPRENDEDOR EN ARGENTINA..... 276
María Fernanda Andrés, Sebastián Civallero y Federico Marcó

CREANDO REDES: MENTORÍAS ENTRE EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE LA CIUDAD DE TANDIL, BUENOS AIRES, ARGENTINA. 287
S. Bardel, A. Rubio, P.Cabodevila , F.Scigliano

LA GESTIÓN DEL EMPRENDEDORISMO DESDE LOS GOBIERNOS LOCALES: AVANCES DE LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA CIUDADES PARA EMPRENDER 292
Patricio Gigli y Donatela Orsi



INTRODUCCIÓN

La Red PyMEs Mercosur nuclea a investigadores y profesionales que, desde 1996, propician la generación y vinculación permanente entre el conocimiento y la práctica concreta en el ámbito de la pequeña y mediana empresa.

La Reunión Anual es la principal actividad académica realizada por la Red PyMEs MERCOSUR. Allí, cada año se desarrollan conferencias con expositores nacionales e internacionales en las que los participantes presentan trabajos estructurados en diferentes ejes temáticos.

Desde 1996 a la actualidad, existieron varios hechos que marcaron el crecimiento, la internacionalización y la evolución de las actividades realizadas por esta red. No puede dejar de mencionarse que la Asociación Civil Red PyMEs se constituyó en filial argentina de la International Council for Small Business (ICSB) en el año 2010 y que, en 2017, la ciudad de Buenos Aires fue sede de la 62^o Conferencia Mundial de la ICSB. La ICSB, fundada en 1955, promueve la generación y difusión mundial del conocimiento vinculado con las pequeñas y medianas empresas.

También como parte de esa evolución, se presenta este libro cuyo objetivo es difundir los trabajos de investigación seleccionados en el marco de la XXII Reunión Anual Red PyMES MERCOSUR “**Desafío de las PyMEs en un Mundo Global**”, coorganizado con la Universidad Universidad Católica del Uruguay (Uruguay).

En coherencia con los revolucionarios procesos que han llevado al mundo hacia el uso intensivo de información y conocimiento como factores de producción, puede afirmarse que el conocimiento científico y sus derivados tecnológicos constituyen un producto social. Este libro pretende llegar a un público más extenso que el que frecuentemente asiste a las Reuniones Anuales porque la difusión y divulgación de los procesos y de los resultados de las investigaciones científicas y tecnológicas seleccionadas no sólo incorporan consideraciones sobre su potencialidad en el ámbito específico de las pequeñas y medianas empresas sino que además implican un impacto en lo económico, lo político, lo social y lo cultural de la sociedad como conjunto.

En este libro se presentan las ponencias discutidas en el eje temático **Emprendimiento y desarrollo de las PyMEs, que** nuclea trabajos cuyos objetivo es avanzar en el conocimiento de los factores que inciden en la creación de nuevas empresas, en particular innovadoras, y en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas establecidas (sean nuevas o no). Este eje fue abordado desde distintas perspectivas de



investigación y a partir de experiencias concretas, focalizando tanto en las empresas como en los contextos en las que las mismas se crean y desarrollan.

Observamos en este eje una alta presencia de trabajos abocados a indagar sobre las empresas familiares y sus características propias; entre ellas, el tema del relevo generacional, y un trabajo en especial plantea el tema de género como su razón de estudio, siendo este un aspecto que cada vez va tomando mayor importancia al momento de estudiar tanto el emprendimiento como la gestión de las MiPyMEs. También hay un amplio interés por parte de diferentes autores de los trabajos recopilados en este libro que hacen referencia a las motivaciones que llevan a tomar la decisión de emprender, así como a la formación que puede ofrecerse desde las universidades a los futuros emprendedores. Entre los 17 trabajos publicados aquí, también encontramos algunos orientados a la presentación de un análisis sobre programas de gobierno en el contexto emprendedor y algunos casos donde la mirada investigadora estuvo en el estudio amplio de la firma.

Dado el panorama anterior, esta publicación está organizada en dos partes. En primer lugar presentamos los trabajos de investigación ordenados en tres subejos: en primer lugar, ubicamos las ponencias que refieren a la intención, motivación y características personales de los emprendedores pertenecientes a distintos grupos sociales; en segundo lugar, ponencias que ponen el acento en la problemáticas de las empresa familiares, el cambio generacional y su gestión; y finalmente, ponencias que refieren a abordajes sectoriales y de sustentabilidad de las PyMEs.

La segunda parte ofrece las ponencias que presentan experiencias o casos. En esta parte, podemos encontrar siete trabajos agrupados en 3 líneas de análisis de acuerdo al tipo de caso presentado. La primera línea agrupa 2 trabajos en el que su foco de análisis es la firma, en la segunda línea encontramos casos donde su foco está puesto en la formación emprendedora universitaria, y en tercer y último lugar se presentan 3 trabajos abocados a analizar programas de gobierno, mostrando su razón de ser e impactos alcanzados a la fecha.

Trabajos de Investigación

Como mencionamos anteriormente, en este apartado nos enfocaremos en las ponencias que refieren a la intención y motivación emprendedora de distintos grupos sociales y a las características personales de los emprendedores, a las que abordan las



problemáticas de las empresas familiares y a los abordajes sectoriales y de sustentabilidad de las PyMEs.

Dentro del primer grupo, encontramos 5 ponencias. La primera de ellas, titulada **La intención emprendedora en estudiantes universitarios con y sin formación en emprendedorismo: un estudio exploratorio**. Este estudio se propone realizar una comparación entre dos grupos de estudiantes, uno con formación emprendedora, perteneciente a la Universidad de Castilla La-Mancha (Albacete, España) y otro sin formación emprendedora, perteneciente a la Universidad de Jagiellonski (Cracovia, Polonia). A través de un abordaje cuantitativo, se busca estudiar la relación entre el tipo de formación recibida y las valoraciones, percepciones e intenciones emprendedoras de los participantes de ambas universidades.

La segunda ponencia se titula **Factores personales de los jóvenes emprendedores que inciden sobre el desempeño económico de sus emprendimientos. Los casos de pequeños pueblos del municipio de Olavarría y barrios de clase trabajadora de la ciudad de Tandil, Argentina**. En ella se aborda el desempeño de los emprendimientos y su relación con un conjunto de características personales de los jóvenes emprendedores y el sector de actividad. A través de una metodología cuantitativa se busca dar respuesta a cuál es la relación, por un lado, entre las características personales de los emprendedores y el desempeño económico del emprendimiento, por el otro, el contacto con otros emprendedores y el desempeño económico del emprendimiento y finalmente entre la elección del sector económico y desempeño económico emprendimiento.

En la tercera ponencia, **Evolución de la motivación emprendedora a lo largo del proceso de convertir una idea en una PyME en funcionamiento**, se presenta un análisis de la motivación emprendedora y de la modificación de ésta a medida que se avanza en traspaso de emprendimiento a PyME. Aquí se busca estudiar y analizar la relación entre la motivación y las etapas del proceso emprendedor, bajo el supuesto que la primera puede variar en función de cuál de las etapas se esté transitando, con el objetivo de explicar por qué algunos emprendedores logran convertir a su empresa en PyME y otros no.

La cuarta ponencia, **Motivações e desafios em empreendimento feminino: um estudo de caso**, tiene como objetivo analizar las motivaciones y los desafíos de las mujeres emprendedoras en la gestión de microempresas familiares. Se trata de una investigación de carácter cualitativo que se desarrolla a través de estudios de caso. De



esta forma, se trabajó con entrevistas y observaciones participantes donde se indagó tanto sobre la vida personal como profesional de las mujeres dueñas de microempresas familiares.

La quinta ponencia, **Comparación entre los estudiantes de Estados Unidos y Uruguay en su Intención de Emprender**, se basa en el cuestionario Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) y tiene como objetivo analizar las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios de Uruguay y de Estados Unidos para conocer la propensión a emprender y los factores del contexto universitario que lo influyen, con el fin de mejorar la política de apoyo al emprendedurismo.

Dentro del grupo que abordan las problemáticas de las PyMEs familiares encontramos dos ponencias. La primera de ellas, **La influencia familiar en la decisión de diversificar el negocio en un contexto de inestabilidad. Exploración conceptual**, se centra en la motivación que existe en la Empresa Familiar para decidir la diversificación del negocio. Entre las variables analizadas se encuentran la influencia de la familia en la empresa y las características distintivas de las conductas empresariales. Desde esta perspectiva, el objetivo principal de esta ponencia es analizar los factores internos que impactan en la decisión empresarial de diversificar el negocio y elaborar un marco teórico de referencia. Este es un trabajo de carácter exploratorio y descriptivo.

La segunda ponencia, **El relevo generacional de la dirección en empresas familiares centenarias del Uruguay**, se propone describir las características del traspaso generacional de la dirección en empresas familiares centenarias del Uruguay. La investigación, de carácter cualitativo, se basa en un estudio de caso múltiple, sobre una muestra compuesta por diez empresas familiares longevas.

Con relación al grupo de ponencias que refieren a abordajes sectoriales y de sustentabilidad de las PyMEs encontramos 3 ponencias. La primera de ellas, titulada **Análisis cualitativo de las PyMEs de servicios de salud en el municipio de Puebla (periodo 2015 – 2016)**, tiene por objetivo identificar y analizar las dimensiones de las pequeñas y medianas empresas del sector salud en el Municipio de Puebla que participan con la prestación de los servicios para identificar las características que en estas operan por su ubicación y relevancia al segmento. A su vez, se busca identificar y analizar su estructura y dinámica de funcionamiento de estas empresas.

La segunda ponencia, **¿Desarrollo local a partir de diversificación productiva e innovación? Estudio de caso de integración productiva de arroz y pacú en Chaco**,



busca analizar los cambios producidos a partir de un proceso innovador de diversificación productiva que consistió en la integración de su actividad principal, el cultivo de arroz, con el cultivo y procesamiento de pacú. Desde la perspectiva de las competencias organizacionales, capacidades y rutinas de la firma se busca dar cuenta de los cambios en la organización de la empresa que obligaron a coordinar una serie de actividades nuevas y complementarias al nuevo producto.

La última ponencia, **Sustentabilidad empresarial: abordagens, trade-offs e perspectiva temporal do processo decisório**, busca identificarlas perspectivas presentes en los procesos de toma de decisiones de los gestores de PyMEs. Basada en los estudios e investigaciones del desarrollo sustentable, se trata de una investigación exploratoria y descriptiva que parte de la pregunta sobre cuáles abordajes, trade-offs y perspectivas temporales están presentes en el proceso decisorio de los gestores de pequeñas y medianas empresas industriales.

Experiencias / Casos

Ahora damos lugar a la presentación de la segunda parte de este libro que, como mencionamos, ofrece ponencias que presentan experiencias o casos y se presenta a través de tres líneas de análisis dependiendo el tipo de caso presentado. La primera línea agrupa dos trabajos en el que su foco de análisis es la firma, si bien entre ellos son casos muy distinto la unidad de análisis es la organización como tal. En la segunda línea, encontramos casos donde su foco está puesto en la formación emprendedora universitaria. Finalmente, la tercera línea presenta tres trabajos abocados a analizar programas de gobierno, mostrando su razón de ser e impactos alcanzados a la fecha.

Para la primera línea de análisis de casos, encontramos dos ponencias, la primera titulada **Tecnología, Innovación y Apropiación Colectiva: El caso “GENEOS”**. Esta ponencia presenta la primera y única cooperativa de software libre de la ciudad de Tandil (Argentina), en la cual confluyen dos importantes movimientos: el del Software libre, por un lado y el del cooperativismo por otro, este caso les permite mostrar un modelo de negocio no convencional que a su vez es innovador y exitoso. A su vez, se presentan aspectos relevantes de la experiencia y se muestran lecciones aprendidas emergentes del proceso.

La segunda ponencia de esta línea de análisis, se localiza en la ciudad de Rafaela donde se presenta un estudio de caso que tiene como objetivo estudiar la trayectoria de una empresa familiar, desde su creación hasta la actualidad, analizando las estrategias que



le posibilitaron enfrentar los desafíos del crecimiento, los ajustes que fueron realizando de sus estructuras de dirección y las alternativas utilizadas para viabilizar el proceso de sucesión. Este trabajo se titula **Estrategia, Dirección y Sucesión: Presentación de un caso de una empresa familiar de Rafaela (Argentina)**.

La siguiente línea de casos, hace foco en la formación emprendedora. Los dos casos que se presentan acá provienen de experiencias de la Universidad Nacional del Litoral de la provincia de Santa Fe - Argentina. El primer caso se refiere a **Experiencias de Formación de Emprendedores desde una Perspectiva Psicológica. Aportes para la Elaboración de un Modelo de Transferencia de Conocimiento Universitario**. Como su título lo sugiere, los autores se proponen recopilar experiencias de formación en el área del emprendedorismo, desde los aportes de la psicología individual y social, con lo cual logran mostrar lecciones y reflexiones surgidas de las experiencias formativas. Luego, podemos encontrar en esta misma línea la ponencia en la cual como objetivo los autores buscan presentar los resultados obtenidos con la práctica de la dinámica **La Caja de Herramientas del Emprendedor: una experiencia innovadora en la formación de emprendedores** desde su implementación en 2015 al interior del Taller de competencias Emprendedoras.

Finalmente, en la tercera línea de casos, se encuentran 3 ponencias que hace foco en programas de gobierno y resultados de su aplicación. El primero de los casos pretende compartir la experiencia desarrolladas por el Ministerio de Producción y el Ministerio de Educación de la Nación Argentina en el apoyo y trabajo con las Universidades públicas nacionales y provinciales en su desarrollo emprendedor. Bajo el título **Acompañando a las Universidades en el Desarrollo Emprendedor**, los autores muestran como a través de la convocatoria “Universidad Emprendedora” se busca promover las capacidades emprendedoras de los actores del sistema universitario nacional y sus áreas de influencia.

Las otras dos ponencias de casos se enmarcan en resultados obtenidos a raíz de la aplicación del programa Ciudades para emprender –CPE- del Ministerio de la Producción de la Nación Argentina. El primero, con una mirada más global, se presenta **La gestión del emprendedorismo desde los Gobiernos locales: Avances de la experiencia del programa Ciudades para Emprender**. Este trabajo tiene como objetivo presentar los avances de la experiencia que se basa en la premisa que el emprendedorismo sucede en el nivel más micro de la oferta y por tanto, es un concepto asociado a características del entorno más próximo a esa oferta: el territorio local. Por último, ya con una mirada más acotada, se analiza la experiencia Creando Redes



desarrollada en el marco del Programa de Ciudades para emprender. Este trabajo, titulado **“Creando redes”: mentorías entre empresarios y emprendedores de la ciudad de Tandil, Buenos Aires, Argentina**, tienen como objetivo presentar los resultados del programa y mostrar cómo a partir de la articulación entre instituciones públicas y empresas puede contribuirse al desarrollo del entramado productivo de una ciudad.



COMITÉ DE EVALUADORES

Carlos Aggio	Victoria González
Miguel Bacic	Fernando Graña
Gustavo Baruj	M. Belén Guercio
Miguel Benegas	Sabrina Ibarra Garcia
Gabriel Bezchinsky	AndresJung
Leopoldo Blugerman	Rodrigo Kataishi
Jose Antonio Borello	Graciela Landriscini
Marisa Botelho	Lisana Belén Martinez
Alejandro Bricker	Cecilia Menendez
Anahi Briozzo	John Miles
Carla Daniela Calá	Dario Carlos Milesi
Marina Laura Calamari	Paloma Fidmay
Maria Isabel Camio	AlfredoRebori
Germán Edgardo Camprubi	Martin Rodriguez Miglio
Javier Cantero	Sonia Roitter
Mariela Carattoli	Silvina Romano
FrancoChiodi	Vladimiro Verre
Claudia D'Annunzio	
Marcelo Delfini	
Cecilia Diaz	
Daiana Díaz	
José Ignacio Diez	
Analia Erbes	
Héctor Ricardo Formento	
Silvia Franco	
Renato Garcia	
Natalia L. Gonzalez	



LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS CON Y SIN FORMACIÓN EN EMPRENDEDORISMO: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

Guadalupe Oliveras; Juan J. Jiménez y Michał Baran

Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible (CEDETS)

Universidad Provincial del Sudoeste, Bahía Blanca, Argentina

guadalupe.oliveras@upso.edu.ar

Universidad de Castilla La-Mancha, Albacete España

Juan.jimenez@uclm.es

Universidad de Jagiellonski, Cracovia, Polonia

michal.baran@uj.edu.pl

Resumen

La intención emprendedora tiene en la actualidad, un rol protagónico para estudiar la probabilidad de emprender, así como herramienta para evaluar los cursos de formación emprendedora. En el presente trabajo, se utiliza dicho concepto para comparar dos grupos de estudiantes, con y sin formación emprendedora, para estudiar la relación entre el tipo de formación recibida y su vinculación con las creencias, percepciones e intenciones de los participantes. Se relevaron para ello estudiantes pertenecientes a la Universidad de Castilla La-Mancha, Albacete, España, y a la Universidad de Jagiellonski, Cracovia, Polonia, un país que se ha incorporado tardíamente a la Unión Europea y a la economía de mercado, de modo que se podría pensar que no existe un consolidado acervo emprendedor en su población.

Los resultados muestran que quienes asistieron al curso de capacitación específica, presentan mayor intención emprendedora, mayor percepción de factibilidad y mayor percepción del riesgo a la hora de emprender. Por su parte, quienes no recibieron formación, perciben mayores dificultades que quienes recibieron la capacitación, aunque también presentan mayor probabilidad de emprender en el corto plazo.

1. Introducción

La intención emprendedora es un concepto ampliamente estudiado en lo que hace al perfil emprendedor. De hecho, de acuerdo con Fayolle, Liñan y Moriano (2014), ha sido un fructífero camino para la investigación en emprendedorismo. Esto se puede observar en el rol protagónico que ocupa al estudiar la probabilidad de emprender y, en el último tiempo, como guía pedagógica y herramienta para evaluar los cursos de formación emprendedora. Esto último surge luego de que algunos autores comienzan a ser partidarios de analizar cambios en habilidades e intenciones (Hyttý y O'Gorman, 2004)



como una forma de evaluación. Al respecto, de acuerdo con González López, García Piñeiro y Rodríguez Ariza (2012) los resultados de los programas de formación emprendedora se están comenzando a considerar a nivel interpersonal, analizando si los cursos y programas sobre emprendedorismo promueven en los estudiantes las habilidades y competencias necesarias para emprender con éxito.

En este sentido, muchos de los trabajos enfocados en analizar los mencionados efectos de la educación en la intención emprendedora, se han focalizado en comparar los mismos grupos de estudiantes, antes o después de la formación (Jiménez y Oliveras, 2015) o bien diversos estudiantes con diferente orientación dentro de una misma universidad (Guerrero, Rialp, Urbano, 2008). Por lo anterior, se considera interesante poder analizar y estudiar los efectos de la formación, comparando grupos de iguales carreras universitarias pero de diversos países. Frente a esto, el objetivo del presente trabajo es comparar dos grupos de estudiantes, uno con formación emprendedora, perteneciente a la Universidad de Castilla La-Mancha, Albacete, España, y otro sin formación emprendedora, perteneciente a la Universidad de Jagiellonski, Cracovia, Polonia, un país que se ha incorporado tardíamente a la Unión Europea y a la economía de mercado, de modo que se podría pensar que no existe un consolidado acervo emprendedor en su población. De ambos casos, se busca estudiar la relación entre el tipo de formación recibida y su vinculación con las creencias, percepciones e intenciones de los participantes. De manera específica, se consideran las variaciones en las valoraciones de los participantes sobre su intención emprendedora, su percepción de deseabilidad y factibilidad, la percepción de autoeficacia y de las dificultades a la hora de emprender y el hecho de poseer una idea de negocios.

2. Marco teórico

Los modelos de intención mayormente utilizados en las investigaciones específicas del tema, son el modelo del Evento Emprendedor de Shapero (1982) y la Teoría de la Conducta Planificada de Ajzen (1987). De acuerdo a Krueger, Reilly y Casrud (2000) ambos pueden ser considerados consistentes entre sí, sin embargo, mientras que el primero se centra más en el individuo (incluyendo una medida de la proactividad individual), el segundo focaliza su análisis en el contexto o entorno, incluyendo el apoyo social a la conducta. A partir de lo anterior, Fayolle et al (2014) afirman que el modelo de la Teoría de la Conducta Planificada continua siendo el más utilizado para explicar la intención de emprender.



La Teoría de la Conducta Planificada propone que el comportamiento humano se guía por tres tipos de percepciones: las creencias acerca de los posibles resultados al realizar la conducta y sus evaluaciones (actitud hacia la conducta), las creencias acerca de las expectativas normativas de los demás, y la motivación para cumplir con estas expectativas (percepción de las normas subjetivas y entorno), y las creencias acerca de la presencia de factores que puedan facilitar o impedir el desempeño de la conducta y el poder percibido de estos factores (percepción del control de una conducta, o autoeficacia). Según Ajzen, en combinación, la actitud hacia la conducta, la percepción de las norma subjetivas, y la percepción de control de la conducta, conducen a la formación de una intención de comportamiento, en este caso, hacia emprender. Como regla general, establece que cuanto más favorable sea la actitud hacia la conducta y la percepción de la norma subjetiva, y mayor sea la percepción de control de la conducta, más fuerte deberá ser la intención de la persona para realizar el comportamiento en cuestión.

En la práctica, varios autores han utilizado estos modelos para evaluar el impacto de un curso de formación emprendedora. Por ejemplo Noel (2001), observó específicamente el impacto de la formación emprendedora en el desarrollo de la intención emprendedora y la percepción de autoeficacia. En su trabajo, se muestra que quienes habían recibido formación emprendedora, eran más propensos a lanzar negocios y presentaban un mayor nivel de intención y una percepción más desarrollada de la autoeficacia que los estudiantes que no habían recibido formación. Peterman y Kennedy (2003), aplicando el Modelo del Evento Empresarial, examinaron en Australia el efecto de la participación en un programa de educación emprendedora en las percepciones referidas a la conveniencia y viabilidad de iniciar un negocio. Los resultados revelaron que en quienes participaron del programa, la autoeficacia en la percepción acerca de la creación de empresas era significativamente mayor. Guerrero, Rialp, Urbano (2008) realizan su investigación para la región de Cataluña en España, siguiendo el esquema conceptual de Krueger y Brazeal (1994), autores que integran los dos modelos de Ajzen (1991) y Shapero (1982). Aunque sin evaluar de manera literal un ejemplo de educación emprendedora, realizan un estudio comparando estudiantes de Administración de Empresas y Economía (que según los autores son las titulaciones que están más vinculadas con la cuestión emprendedora), con carreras no relacionadas con el tema (como las Ciencias Experimentales, Humanas, de Arte, de la Salud y Sociales) y con carreras de Ingeniería. Los resultados muestran que, incluso con características socio-demográficas similares, las carreras relacionadas con la cuestión emprendedora presentan un mayor porcentaje de estudiantes universitarios que consideran



conveniente crear una nueva empresa (en comparación con los otros estudiantes), así como también mayor credibilidad de su conveniencia en el largo plazo.

Por su parte, Jiménez y Oliveras (2015), tras evaluar un curso de formación para estudiantes universitarios en España, muestran que las percepciones sobre las dificultades a superar en el entorno se acentúan luego de incorporar información referida al proceso de creación de empresas. Estos resultados los relacionan con las recomendaciones de Kuratko (2005), quien a partir de los aportes de Ronstadt (1987), sugiere que los programas educativos deberían estar diseñados para que los emprendedores potenciales fueran conscientes de las barreras existentes en la iniciación de su carrera emprendedora y así pudieran idear la mejor manera de superarlas. También con las sugerencias de Alstete (2008) para quien los emprendedores potenciales deben ser educados adecuadamente, comunicando que el éxito en este campo no es fácil y que requiere mucho trabajo y largas horas de dedicación. A partir de percibir mayor cantidad de barreras, Jiménez y Oliveras (2015) sugieren que puede ocurrir que disminuya la probabilidad de emprender en un futuro mediato.

Asimismo, Jiménez, Oliveras y Vigier (2011, 2015), comparando las experiencias de Argentina y España, encontraron que la percepción de factibilidad, del entorno y el hecho de tener una idea de negocios tienen relación positiva con haber tenido formación emprendedora en la currícula, no así la percepción de deseabilidad. Asimismo, concluyen que los efectos son más contundentes cuando el abordaje es integral, es decir, cuando la política institucional acompaña transversalmente la inclusión de la temática emprendedora.

Por su parte, Oliveras, Vigier y Porras (2014), encuentran para el caso de Argentina que introducir un programa integral de educación emprendedora genera resultados positivos en la intención de emprender de los estudiantes universitarios, generando que emprender sea considerada como una opción profesional posible.

A partir de la bibliografía y de trabajos empíricos previos, se plantean las siguientes hipótesis

Hipótesis 1: La intención emprendedora es superior en estudiantes que recibieron formación emprendedora.

Hipótesis 2: La percepción de autoeficacia es superior en estudiantes que recibieron formación emprendedora.



Hipótesis 3: La percepción de factibilidad es superior en estudiantes que recibieron formación emprendedora.

Hipótesis 4: La percepción del riesgo es superior en estudiantes que recibieron formación emprendedora.

Hipótesis 5: La percepción de las dificultades a la hora de estudiantes es superior en alumnos que recibieron formación emprendedora.

Hipótesis 6: La probabilidad de emprender en el corto plazo es inferior en estudiantes que recibieron formación emprendedora.

Hipótesis 7: Los estudiantes que recibieron formación emprendedora presentan mayor cantidad de ideas de negocios.

3. Metodología

A continuación se describen las fuentes de información utilizada, el mecanismo de recolección y de procesamiento de datos.

3.1. Fuentes de información

El relevamiento se realizó mediante el *google docs*, a través de un cuestionario de treinta y dos preguntas relativas a evaluar la propensión emprendedora de los estudiantes, incluyendo variables vinculadas con la autoeficacia, el entorno emprendedor, el tipo de formación recibida, las perspectivas laborales una vez finalizada la universidad, entre otras. El mismo fue aplicado en el mes de mayo de 2016, alcanzando a 330 estudiantes universitarios, 161 pertenecientes a la Universidad de Jagiellonski, en Cracovia, Polonia y 169 pertenecientes a la Universidad de Castilla La-Mancha (UCLM), de Albacete, España. Los primeros sin formación emprendedora y los segundos con formación emprendedora dentro de su currícula. Cabe aclarar además, que Polonia es un país que se ha incorporado tardíamente a la Unión Europea y a la economía de mercado, de modo que no existe un consolidado acervo emprendedor en su población.

El curso dictado en la UCLM se estructura en cuatro partes, que incluye el entorno empresarial para la creación de empresas y el estado del parque empresarial en su dimensión dinámica; el perfil socio-demográfico y psicológico de la persona emprendedora y su motivación para emprender; el proceso de generación de ideas y por último, el plan de negocios (o plan de empresa). El propósito de este bloque es que el alumnado elabore un plan de empresa viable (técnica, económica y socialmente),



determine cuáles son los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio y fije la estrategia de lanzamiento de la empresa.

A lo largo de la materia, se trabaja mediante actividades prácticas basadas en autoaprendizaje y aprendizaje participativo, combinando sesiones presenciales y el Campus Virtual.

3.2 Métodos de procesamiento

Para el análisis de los datos se utilizó en una primera instancia el programa Excel, a fin de ordenar y clasificar la información y presentar un análisis descriptivo de la información. Seguidamente se utilizó el programa SPSS versión 15.0 para Windows a través de tablas de contingencia y ANOVA de un factor, a fin de evaluar si las modificaciones en las variables (si las hay) tienen relación con haber asistido a una materia de Creación de Empresas, o no.

Las variables utilizadas para comprobar las hipótesis fueron las siguientes:

- *Intención emprendedora.* Se utilizó una variable dicotómica (sí-no) relacionada con la posibilidad de pensar en crear su propia empresa o de tener su propio negocio.
- *Autoeficacia.* Percepción para considerarse como una persona emprendedora. Se utilizó una escala Likert de diez puntos.
- *Percepción de deseabilidad:* Percepción relacionada con la posibilidad de obtener resultados atractivos con la creación de una empresa, medida con una escala Likert de siete puntos.
- *Percepción de factibilidad:* Percepción sobre la posibilidad de llevar a cabo la conducta de emprender, medida con una escala Likert de siete puntos.
- *Percepción del riesgo.* Percepción sobre el riesgo de emprender, medida con una escala Likert de diez puntos.
- *Percepción de las dificultades del entorno.* Percepción sobre las dificultades del entorno, medida con una escala Likert de siete puntos.
- *Probabilidad de emprender en el corto plazo.* Se midió la probabilidad de emprender en los próximos 5 años
- *Poseer una idea de negocios.* Se utilizó una variable dicotómica relacionada con la presencia (o no) de una idea negocio.

4. Resultados



De acuerdo con los datos que se presentan en la Tabla 1, los resultados muestran que quienes asistieron al curso de capacitación específica, presentan mayor intención emprendedora, mayor percepción de factibilidad y mayor percepción del riesgo a la hora de emprender. Por su parte, quienes no recibieron formación perciben mayores dificultades que quienes recibieron la capacitación, aunque también presentan mayor probabilidad de emprender en el corto plazo.

Tabla 1: Principales resultados

		Media/frecuencia	Sig.
Intención emprendedora	Con formación	93%	0,016
	Sin formación	85%	
Autoeficacia	Con formación	6,40	n/s
	Sin formación	6,51	
Percepción de deseabilidad	Con formación	5,56	n/s
	Sin formación	5,42	
Percepción de factibilidad	Con formación	4,85	0,015
	Sin formación	4,43	
Percepción del riesgo	Con formación	6,87	0,012
	Sin formación	6,26	
Percepción de las dificultades del entorno	Con formación	2,94	0,000
	Sin formación	4,59	
Probabilidad de emprender en el corto plazo	Con formación	2,99	0,000
	Sin formación	4,14	
Poseer una idea de negocios	Con formación	37%	n/s
	Sin formación	42%	

Se observa además que no hay asociación entre el tipo de formación recibida y la percepción de deseabilidad, la autoeficacia y el hecho de poseer una idea de negocios. Asimismo, al igual que en otros trabajos, se encuentra que considerar la posibilidad de obtener resultados atractivos con la creación de una empresa (percepción de deseabilidad) no tendría vinculación con la formación recibida.

5. Conclusiones

A través del presente trabajo de investigación, se evaluaron los perfiles de estudiantes universitarios con y sin formación emprendedora en sus currículas. A partir de los resultados obtenidos, se nota el rol de la formación para que los estudiantes consideren la creación de su propia empresa como una opción profesional posible. De notas formas, para el caso de los estudiantes que recibieron formación, los resultados también muestran que el curso debe trabajar aún más en términos de autoeficacia, a fin de que los estudiantes puedan capitalizar el espacio áulico para conocer mejor sus fortalezas y



debilidades, y es eso en definitiva lo que podrá hacer la diferencia si en un futuro mediato deciden emprender. De igual modo, a diferencia de otros estudios de similar objetivo, el desarrollo de ideas de negocios no estaría influido, en este caso, por haber asistido a un curso de formación, lo que daría evidencias la necesidad de trabajar aún más en estos aspectos.

Más allá de lo anterior, una de las principales limitaciones del trabajo radica en la utilización de dos muestras tan diferentes (España y Polonia) para las estimaciones. Esta cuestión puede generar que los resultados estén teñidos por cuestiones propias que tienen que ver con la idiosincrasia de cada país y no sólo con la educación emprendedora, cuestión que quizás puede producir algún error en las conclusiones.

Asimismo, se considera interesante para futuros trabajos, incorporar al estudio en qué medida prevalecían o no las cualidades emprendedoras antes de ingresar a los cursos y en qué medida cambiaron ellas cuando salieron de ellos, cuestión que se ha estudiado en años anteriores, pero que se considera, se debe continuar con su investigación.

De todas formas, el trabajo contribuye a comprender y con ello, mejorar los mecanismos de evaluación de los programas en los que invierten las instituciones universitarias y facilitar a la Academia la toma de decisiones sobre los contenidos de sus programas, pudiendo optimizar las posibles ediciones futuras. Por su parte, también resulta de especial relevancia para países y universidades que desean incorporar en su oferta educativa los cursos en emprendimiento, sirviendo las experiencias previas y los respectivos estudios, de vehículos transferir las mejores prácticas.



Referencias

Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in social psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20: 1–63.

Alstete, J.W. (2008). Aspects of Entrepreneurial Success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3): 584-594.

Fayolle, A., Liñán, F., Moriano, J. A. (2014). Beyond entrepreneurial intentions: Values and motivations in entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 10, 679–689.

Guerrero, M.; Rialp, J.; Urbano, D. (2008). The Impact of Desirability and Feasibility on Entrepreneurial Intentions: a Structural Equation Model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 35-50.

Jiménez J. J.; Vigier, H. P.; Oliveras, G. (2015, diciembre). Analizando el impacto de la educación emprendedora en la Intención Empresarial de alumnos universitarios. Ponencia presentada en 9th Iberoamerican Academy of Management Conference. Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo.

Jiménez J. J.; Oliveras G. (2015, octubre). Evaluación de la Educación Emprendedora: Análisis de un caso. Ponencia presentada en XX Reunión Anual de Red Pymes Mercosur. Bahía Blanca, Argentina: Universidad Provincial del Sudoeste – Universidad Nacional del Sur.

Krueger N.F., Brazeal D. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18: 91–104

Krueger, N.F.; Reilly, M.D. y Carsrud, A.L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing*, 15: 411–432.

Kuratko, D.F (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 577-597.

Noel, T.W. (2001). Effects of entrepreneurial education on intent to open a business. *Frontiers of entrepreneurship Research. Babson Conference Proceedings*. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/XXX/XXXA/XXXA.htm>

Oliveras G.; Jiménez, J.J. Vigier, H. (2011, noviembre). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial intention. Analysis of university students with diferents educational orientations. Ponencia presentada en XXV Research in Entrepreneurship and Small Business. Bodo, Noruega: Universidad de Norway.

Oliveras G.; Vigier, H. P.; Porras, J. A. (2014). Analizando la influencia de la educación universitaria en el perfil emprendedor de los estudiantes. *Revista de Escritos Contables y de Administración*, 5 (2): 14 - 47.

Peterman, N.E.; Kennedy, J. (2003). Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2): 129–144.



Shapero, A. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In Kent, C.; Sexton, D.; Vesper, K. (Eds.) Encyclopedia of entrepreneurship: 72-90. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.

Vigier, H.; Jiménez, J. J.; Oliveras G. (2011, noviembre). La incidencia de la educación universitaria en la intención emprendedora. Estudio comparativo en alumnos universitarios de Argentina. Ponencia presentada en II Jornadas de Iniciativas Empresariales, Pymes y Empresa Familiar. Sevilla, España: Universidad de Pablo de Olavide.



FACTORES PERSONALES DE LOS JÓVENES EMPRENDEDORES QUE INCIDEN SOBRE EL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE SUS EMPRENDIMIENTOS. LOS CASOS DE PEQUEÑOS PUEBLOS DEL MUNICIPIO DE OLAVARRÍA Y BARRIOS DE CLASE TRABAJADORA DE LA CIUDAD DE TANDIL, ARGENTINA.

Bricker, Alejandro y Auguste, Sebastián

Centro de Estudios en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN
bricker@econ.unicen.edu.ar

Escuela de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella
Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN
sauguste@utdt.edu

Resumen ejecutivo

El emprendedorismo es un camino viable y probado para el desarrollo económico y el crecimiento personal. La comprensión de los factores y procesos que promueven la intención y un mejor desempeño de los emprendimientos puede ayudar a promover emprendimientos exitosos con menores esfuerzos financieros y económicos.

El objetivo de este trabajo es analizar el desempeño de los emprendimientos y su relación con un conjunto de características personales de los jóvenes emprendedores de las áreas estudiadas (incluidas variables de personalidad) y el sector de actividad.

Los análisis desarrollados a partir de los distintos modelos permiten concluir que varias de las variables analizadas afectan la probabilidad de que un emprendimiento de un joven emprendedor genere ganancias. En particular, aspectos vinculados a la personalidad (búsqueda de flexibilidad, aversión al riesgo y aversión social), la elección del sector de actividad, las motivaciones que llevaron a iniciar el emprendimiento, cómo se financió el inicio de actividades, y algunas competencias como los conocimientos informáticos y de negocios, muestran efectos estadísticamente significativos sobre la probabilidad de generar ganancias.

Introducción

Desde la publicación del trabajo de Schumpeter (1934), se ha reconocido que la creación y desarrollo de nuevos emprendimientos juega un importante rol en el desarrollo económico, por lo que ha sido ampliamente estudiado.



El emprendedorismo es un camino viable y probado para el desarrollo económico y el crecimiento personal. Sin embargo, la cantidad de individuos que emprende continúa siendo baja. La diferencia entre la intención y la acción de emprender requiere de programas que favorezcan el desarrollo del emprendedorismo en la juventud de hoy (Geldhof et al., 2013).

En este sentido, las investigaciones sobre la temática buscan generar aportes respecto a los múltiples aspectos y factores involucrados en lo que hace a la intención de emprender, el proceso de emprender y la performance de los emprendimientos. La comprensión de los factores y procesos que promueven la intención y un mejor desempeño de los emprendimientos puede ayudar a promover emprendimientos exitosos con menores esfuerzos financieros y económicos (Zhao et al., 2010).

Este trabajo se enfoca en el proceso de desarrollo. El objetivo es analizar, en particular, el aspecto del desempeño de los emprendimientos y su relación con un conjunto de características personales de los jóvenes emprendedores de las áreas estudiadas (incluidas variables de personalidad) y el sector de actividad.

Preguntas de investigación

- ¿Qué características personales de los emprendedores están relacionadas con un mejor desempeño económico del emprendimiento?
 - ¿Qué relación existe entre las variables de personalidad de un emprendedor y el desempeño económico de su emprendimiento?
 - ¿Qué relación existe entre el hecho que un emprendedor haya estado expuesto a otros emprendedores (en especial familiares) y el desempeño económico de su emprendimiento?
- ¿Cuánto afecta la elección del sector económico al desempeño del emprendimiento?

Marco teórico

En 1987, Sandberg y Hofer presentaron un modelo para determinar el desempeño económico de un emprendimiento. Ellos argumentaban que el éxito de un emprendimiento no estaba dado únicamente por las características biográficas del emprendedor como se sostenía hasta ese momento, sino que dependía además de la estructura de la industria y de la estrategia implementada. Entre los resultados, encontraron que las características biográficas incidían muy poco en el desempeño del



emprendimiento. Sin embargo, propusieron que las características del comportamiento del emprendedor (personalidad), si podrían tener un fuerte impacto.

Más recientemente, varias investigaciones apuntan a la necesidad de emprendedores con más y mejores habilidades y características de personalidad, de modo que puedan enfrentarse mejores a los desafíos actuales. (Barazandeh et al., 2015). Sin embargo, la relación entre características de personalidad y comportamiento emprendedor suelen ser tratados con cierto escepticismo en la literatura. Algunos autores consideran que estas no se relacionan con la creación y el crecimiento de los emprendimientos (Brockhaus & Horwitz, 1986; Gartner, 1989; Low & MacMillan, 1988; citados por Rauch & Frese, 2007), mientras otros si encuentran esta relación ((Chell, Haworth, & Brearley, 1991; Cooper & Gimeno-Gascon, 1992; Rauch & Frese, 2000; citados por Rauch & Frese, 2007)

En este sentido, Zhao et al. (2010) muestran que 4 de las 5 grandes dimensiones de la personalidad (Big Five), están asociadas tanto a la intención de emprender como al desempeño. Además, estudiaron la propensión al riesgo, encontrando una relación positiva solamente con la intención. Estos resultados muestran que las características de la personalidad de los emprendedores juegan un rol importante desde la conformación de la intención hasta el éxito de los emprendimientos en marcha.

También siguiendo la línea de las 5 grandes dimensiones de la personalidad (Big Five), Farrington (2012) encuentra que individuos con altos niveles de desarrollos en los aspectos como extroversión, meticulosidad y apertura a las nuevas experiencias tienen mayores probabilidades de desarrollar negocios exitosos, siendo el último de los 3 el más importante y con efectos positivos más fuertes tanto sobre el desempeño financiero como en el potencial de crecimiento.

En la misma línea, Rafi et al. (2013) aplican el modelo de rasgos de personalidad HEXACO para establecer una relación entre las características de personalidad y la performance del emprendimiento. Sus resultados muestran que las características de personalidad tienen un efecto positivo importante en desempeño del emprendimiento.

También Krishnan (2013) estudia el impacto de la personalidad y las competencias en el éxito de los emprendimientos. Luego de analizar 250 emprendedores de PyMEs de la India, encuentra que los dos conjuntos de aspectos son fundamentales y complementarios para lograr el éxito de los emprendimientos.



Por su parte, Barazandeh et al. (2015) analizan la relación entre las competencias emprendedoras, normas sociales (su muestra se conforma de 125 empresas de 59 países) y el desempeño del emprendimiento en sus primeras etapas. Sus resultados confirman el efecto positivo de las competencias emprendedoras sobre el desempeño.

Pero, según Paturel (1997, citado por Marulanda Valencia et al., 2014) la creación de empresas resulta de las aspiraciones o motivaciones del emprendedor, las competencias y recursos del emprendedor y el ambiente o entorno donde se crea el emprendimiento, en particular, lo referido a existencia de oportunidades en el mercado.

En línea con esto, Baum et al. (2001), a partir de analizar 307 empresas de la industria maderera para la construcción, proponen un modelo de crecimiento conformado por 5 dominios: características de personalidad y motivaciones generales; competencias personales; motivación específica; estrategias competitivas; y ambiente de negocios. Todos los dominios tienen impacto al estudiar el crecimiento, por lo que el crecimiento no podría explicarse adecuadamente desde una única perspectiva.

En un modelo más abarcativo, Lee & Tsang (2001) estudian la relación entre el crecimiento de 168 emprendimientos PyMEs de chinos en Singapur y las características de personalidad (necesidad de logro, autoconfianza y extroversión), experiencia (educación y experiencia laboral) y desarrollo de redes (tamaño de la red de contactos y frecuencia de uso). Sus resultados muestran que la experiencia, el desarrollo de redes, la cantidad de contactos, el locus de control interno y la necesidad de logro tienen un efecto positivo en el crecimiento del emprendimiento. Asimismo, la autoconfianza tiene un impacto negativo en la cantidad de contactos, mientras que la extroversión tiene uno positivo sobre la frecuencia. Por otra parte, el efecto del nivel educativo es moderado, y depende del tamaño de la empresa (positivo para las grandes y negativo para las pequeñas). Finalmente, la experiencia laboral es el factor dominante del crecimiento.

Metodología

Fuentes de datos

Para el trabajo se utilizan datos correspondientes a Censo CBMS desarrollado en Argentina entre 2014 y 2015. El censo constaba de dos partes: una encuesta de hogar y una encuesta individual dirigida a jóvenes entre 15 y 26 años (rider). Esta última, recolectaba información personal del individuo que incluía preguntas vinculadas, entre otros aspectos, a la actividad emprendedora y con aspectos actitudinales. El censo se desarrolló en 7 pueblos del municipio de Olavarría (tasa de respuesta a la encuesta de



hogar: 88,21% - tasa de respuesta al rider (sobre total de jóvenes entre 15 y 26 que habitan en los hogares que respondieron la encuesta de hogar): 84,56) y en dos barrios de clase trabajadora de la ciudad de Tandil (tasa de respuesta a la encuesta de hogar: 78,38% - tasa de respuesta al rider: 34,38).

Variable dependiente

Se considera emprendedores a aquellos jóvenes que así lo declaran, sea su emprendimiento su actividad principal o no. Dado que se estudian emprendedores jóvenes, tampoco se restringe la definición a aquellos que empleen a otras personas. Se opta por una definición amplia de emprendedor, de manera de no excluir a potenciales micro-emprendimientos.

Estos emprendedores asimismo declaran la situación en la que se encuentra su emprendimiento: genera ganancias, sale hecho o genera pérdidas.

Así, se identificaron los jóvenes emprendedores (116 de un total de 1999 que respondieron el rider) y la situación de sus emprendimientos: ganancia (72), hecho (42), o pérdida (2). La situación de pérdida no será analizada por la baja cantidad de casos, por lo que la variable dependiente será una dummy con valor 0 cuando los emprendedores declaran “salir hechos” y 1 cuando declaran generar ganancias.

Variables independientes

Las variables incorporadas en los modelos incluyen las motivaciones iniciales del emprendedor al momento de iniciar, factores actitudinales del emprendedor, el sector de actividad, cómo se financió el inicio de actividades, si el emprendedor tiene/tuvo exposición a otros emprendedores y la calificación auto-asignada por el emprendedor a distintas capacidades. También se incorporan aspectos biográficos del emprendedor (edad, género, jefe/a de hogar, estado civil y educación) como variables de control. No se incorpora un factor de nivel socio económico entre las variables dado que el mismo podría estar influenciado por el hecho de tener un emprendimiento. En la Tabla 1 se presenta un detalle de las variables.

Para las variables de personalidad, se aplicó análisis factorial para construir factores actitudinales a partir la respuesta de los jóvenes a tan de acuerdo estaban con 14 afirmaciones de acuerdo con lo desarrollado en Auguste y Bricker (2016).

Sectores económicos



En particular, para las variables vinculadas al sector, y dado que la estimación por máxima verosimilitud no es posible cuando una de las variables dependientes no tiene variación respecto de los valores de la dependiente, se creó una variable “Resto de los sectores” que incluye a los sectores 2, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 23 y 25. En la

Tabla 2 se presenta el detalle de la cantidad de emprendimientos de acuerdo a la situación declarada por los jóvenes emprendedores (“Genera ganancia”, “sale hecho” o “genera pérdidas”), y en la Tabla 3, las referencias para los sectores económicos de acuerdo a cómo fueron utilizadas en el censo.

Tabla 1: Variables independientes

Variables	Prop. (=1)	Media	DE	Min	Max	Obs
Biográficas						
Edad		21,5351	3,1851	15,0000	26,0000	en años
Género	0,5964					0=mujer 1=varón
Educ. Univ.	0,1929					0=universitario incompleto o inferior 1=universitario completo o superior
Jefe de hogar	0,3070					0=No 1=Si
Casado	0,2280					0=No 1=Si
Motivación para iniciar						
Necesidad ing. p/subs	0,3508					0=No 1=Si
Necesidad ing. p/estu	0,1228					0=No 1=Si
Ganas de ing. propios	0,7280					0=No 1=Si
Oportunidad	0,2456					0=No 1=Si
Desafío	0,1403					0=No 1=Si
Ganas de cambiar act.	0,0701					0=No 1=Si
Dif. p/encont. trab.	0,1403					0=No 1=Si
Ganar exp. lab.	0,1842					0=No 1=Si
Personalidad						
Actitud proactiva		0,0072	0,8553	-3,2537	1,8398	
Búsqueda de flexibilidad		0,0258	0,7521	-2,6179	0,7593	
Aversión al riesgo		0,0132	0,6271	-1,8007	0,9979	
Aversión social		-0,0099	0,6658	-1,2186	1,9626	
Aversión al esfuerzo	0,3421					0=No 1=Si
Sector de actividad						
Sector 1	0,0614					0=No 1=Si
Sector 3	0,1053					0=No 1=Si
Sector 4	0,0877					0=No 1=Si
Sector 5	0,3157					0=No 1=Si
Sector 7	0,0438					0=No 1=Si
Sector 8	0,0614					0=No 1=Si
Sector 13	0,1750					0=No 1=Si
Sector 21	0,1140					0=No 1=Si
Sector 22	0,0701					0=No 1=Si
Resto de los sectores (9)	0,1754					0=No 1=Si
Financiamiento del inicio						
No necesitó dinero	0,1929					0=No 1=Si
Ahorros propios	0,5438					0=No 1=Si Incluye ahorros propios del emprendedor o de su familia.
Prestamos	0,1929					0=No 1=Si
Otros	0,0701					0=No 1=Si Incluye subsidios
Exposición emprendedores						
Familiar emprendedor	0,4912					0=No 1=Si
Amigo/Conoc. emprend.	0,1754					0=No 1=Si
Sin exposición	0,3333					0=No 1=Si



Conocimientos, habilidades y otras características					
C. Informáticos	6,6930	2,5035	0,0000	10,0000	Auto calificación de 0 a 10
C. Inglés	4,5877	2,9713	0,0000	10,0000	Auto calificación de 0 a 10
C. Otro idioma	1,3070	2,2067	0,0000	10,0000	Auto calificación de 0 a 10
C. Negocios	5,8509	2,5494	0,0000	10,0000	Auto calificación de 0 a 10
H. Comunicación	7,2895	2,4521	0,0000	10,0000	Auto calificación de 0 a 10
H. Trabajo en equipo	8,4298	1,8481	0,0000	10,0000	Auto calificación de 0 a 10
Buena educación	9,0439	1,3851	0,0000	10,0000	Auto calificación de 0 a 10
Buena presencia	8,8333	1,6559	0,0000	10,0000	Auto calificación de 0 a 10
C. Herram. de gestión	6,1667	2,5169	0,0000	10,0000	Auto calificación de 0 a 10

Tabla 2: Situación de los emprendimientos por sector de actividad.

	Ganancia	Hechos	Pérdida	Total
Sector 1	3	4		7
Sector 2	1			1
Sector 3	9	3		12
Sector 4	2	8	1	11
Sector 5	18	10		28
Sector 6	5	1		6
Sector 7	3	2		5
Sector 8	4	3		7
Sector 9				0
Sector 10				0
Sector 11				0
Sector 12	2			2
Sector 13	1	1		2
Sector 14	1			1
Sector 15				0
Sector 16	3		1	4
Sector 17	1			1
Sector 18	1			1
Sector 19		1		1
Sector 20				0
Sector 21	6	7		13
Sector 22	6	2		8
Sector 23	1			1
Sector 24				0
Sector 25	5			5
Total	72	42	2	116

Tabla 3: Sectores de actividad

Sector 1	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura (actividad forestal) y pesca
Sector 2	Explotación de minas y canteras
Sector 3	Industria manufacturera
Sector 4	Construcción
Sector 5	Comercio al por mayor y menor
Sector 6	Reparación de vehículos automotores y motos
Sector 7	Servicio de transporte y almacenamiento
Sector 8	Servicio de alojamiento y servicio de comida
Sector 9	Información y comunicaciones
Sector 10	Intermediación financiera y servicios de seguros
Sector 11	Servicios inmobiliarios
Sector 12	Asesoramiento profesional
Sector 13	Ciencia y tecnología
Sector 14	Servicio penitenciario
Sector 15	Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria
Sector 16	Enseñanza
Sector 17	Salud humana y servicios sociales
Sector 18	Actividades administrativas y servicios de apoyo



Sector 19	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
Sector 20	Suministro de agua, cloacas, gestión de residuos, recuperación de materiales y saneamiento público
Sector 21	Servicios artísticos, culturales, deportivos y esparcimiento
Sector 22	Servicios de asociaciones y servicios personales
Sector 23	Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico
Sector 24	Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales
Sector 25	Otro

Modelos

Para estudiar el efecto de las distintas variables en el desempeño económico de los emprendimientos se plantean distintos modelos probit estimados con errores estándar robustos, y siguiendo un método de incorporación de variables por etapas. Así, se desarrollaron 8 modelos en total (0 al 7). Los primeros 7 resultan de incorporar grupos de variables en cada etapa. Para los sets de variables dummy “Sector de actividad”, “Financiamiento del inicio”, y “Exposición emprendedores” se seleccionó a la variable con menor cantidad de observaciones para ser omitida de los modelos. Para el caso de “Motivación para iniciar”, se optó por seleccionar la “necesidad de obtener ingresos para poder subsistir” como situación de base. El análisis se complementa con el modelo 7, que incorpora esta variable en reemplazo de la de menor cantidad de observaciones de ese grupo.

Dado que el censo se realizó durante un mismo período de tiempo, el foco está en los aspectos micro y en las condiciones individuales, dado que no debería haber variación en los factores macro (son los mismos para todos).

Resultados

En la Tabla 4 se presentan los resultados de las estimaciones probit para los 4 primeros modelos. El modelo 0 incorpora únicamente variable biográficas y no muestra ningún resultado estadísticamente significativo.

En el modelo 1 se suman las variables relacionadas con las motivaciones que llevaron a los jóvenes a emprender. La variable omitida es la necesidad de generar ingresos para subsistir. Sólo “Ganar experiencia laboral” muestra una relación positiva estadísticamente significativa con la probabilidad de generar ganancias, lo cual indicaría que esta motivación tendría mejores probabilidades de generar ganancias que la situación omitida.

Luego, en el modelo 2 se incorporan a las variables vinculadas con la personalidad. Este modelo muestra 3 coeficientes estadísticamente significativos. Como en el modelo



anterior, entre las motivaciones para iniciar “Ganar experiencia laboral” muestra una relación positiva, y se suma la “dificultad para encontrar trabajo” con una relación negativa. Esto último indicaría que iniciar un emprendimiento motivado por la dificultad para encontrar trabajo tiene menos probabilidad de generar ganancia que el hecho de iniciarlo motivado por la necesidad de generar ingresos para subsistir. De las variables de personalidad, la búsqueda de flexibilidad muestra una relación positiva, lo que marcaría que quienes tienen más desarrollada esta característica, tienen mayores probabilidades de generar ganancia que quienes la tienen menos desarrollada.

Tabla 4: Resultados de la estimación probit para Desempeño Económico. Modelos 0 al 3.

	Modelo 0	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	0,7137	-0,4181	-0,1143	-2,2453
Biográficas				
Edad	-0,0243	0,0008	-0,0103	0,0046
Género	0,1213	0,0691	-0,0316	0,2477
Educ. Univ.	0,5286	0,4132	0,2527	0,0935
Jefe de hogar	-0,2667	-0,2735	-0,2233	-0,5657
Casado	0,2783	0,5575	0,5800	1,5419 ***
Motivación para iniciar				
Necesidad ing. p/subs		(omitida)	(omitida)	(omitida)
Necesidad ing. p/estu		0,5473	0,6059	0,9401
Ganas de ing. Propios		0,5221	0,4972	0,7686
Oportunidad		0,2056	0,0680	-0,1719
Desafío		0,3040	0,4489	0,4518
Ganas de cambiar act.		0,0942	0,0476	0,1721
Dif. p/encont. trab.		-0,7793	-1,1064 **	-1,7919 ***
Ganar exp. lab.		0,9828 **	0,8587 **	1,5568 ***
Personalidad				
Actitud proactiva			0,2682	0,1708
Búsqueda de flexibilidad			0,3382 *	0,4419 *
Aversión al riesgo			-0,1849	0,2301
Aversión social			-0,1926	-0,5645 *
Aversión al esfuerzo			0,3060	-0,0434
Sector de actividad				
Sector 1				0,0621
Sector 3				2,4092 **
Sector 4				0,7320
Sector 5				1,5732
Sector 7				0,5741
Sector 8				1,2902
Sector 13				(omitida)
Sector 21				1,1719
Sector 22				1,4475
Resto de los sectores (9)				4,1793 ***
Financiamiento del inicio				
No necesitó dinero				
Ahorros propios				
Préstamos				
Otros				
Exposición emprendedores				
Familiar emprendedor				
Amigo/Conoc. emprend.				
Sin exposición				
Conocimientos, habilidades y otras características				
C. Informáticos				
C. Inglés				
C. Otro idioma				
C. Negocios				
H. Comunicación				



H. Trabajo en equipo				
Buena educación				
Buena presencia				
C. Herram. de gestión				
N	114	114	114	114
Wald chi ²	3,90	24,98	36,60	50,33
Prob > chi ²	0,5634	0,0149 **	0,0038 ***	0,0029 ***
McFadden R ²	0,0250	0,1370	0,1990	0,4080
McKelvey and Zavoina's R ²	0,0560	0,2740	0,3750	0,7240
Count R ²	0,6490	0,6670	0,7110	0,8420

Nota: *, **, *** indican significatividad al 10, 5y 1% respectivamente.

Los Errores Estándar Robustos están disponibles de los autores a solicitud.

(Variable dependiente =1 si el emprendimiento genera ganancia)

El último modelo de la primera tabla, el modelo 3, incorpora a los sectores industriales. Los resultados en relación a las motivaciones para iniciar son similares a los del modelo 2. En lo que hace a las variables de personalidad, se mantiene lo dicho para la búsqueda de flexibilidad, pero también es estadísticamente significativa la relación negativa de la aversión social. Es decir que, a mayor aversión social, menores son las probabilidades de generar ganancias. En este modelo también se hace estadísticamente significativo el hecho de estar casado, con una relación positiva. Respecto de los sectores, y cómo era de esperar en base a los datos de la

Tabla 2, la variable “Resto de los sectores”, así como el sector 3, muestran una relación positiva, indicando que estos sectores tienen mayores probabilidades de generar ganancia que el sector de base (13).

La Tabla 5 presenta los resultados para los cuatro modelos restantes. Los modelos de esta tabla ya cuentan con un McFadden R² superior al 0,40 y un Count R² (que computa la precisión del modelo) superior a 0,80.

En el modelo 4 se incorporan las fuentes utilizadas para financiar el inicio de actividades del emprendimiento. Respecto del modelo anterior, este modelo muestra 2 nuevas variables con relación positiva entre las de motivación para iniciar que son estadísticamente significativas: “necesidad de generar ingresos para estudiar” y “ganas de tener ingresos propios”. No hay cambios significativos en los grupos de variables biográficas y de personalidad. Entre los sectores, se suma el sector 5 a los estadísticamente significativos con signo positivo. Finalmente, de las variables incorporadas, no haber necesitado dinero para iniciar o haberlo hecho con ahorros propios o de su familia, muestran relación positiva y estadísticamente significativa.



El modelo 5 incorpora las variables de exposición a otros emprendedores. Los resultados no muestran cambios significativos respecto del modelo anterior, y ninguna de las variables incorporadas es estadísticamente significativa.

El modelo 6 incorpora las calificaciones que los emprendedores se otorgaron respecto de distintos aspectos vinculados con conocimientos, capacidades o características personales, completando todos los conjuntos de variables. El modelo presenta muchas variables con coeficientes estadísticamente significativos. Entre las variables biográficas, se suma ser el/la jefe/a de hogar, aunque con signo negativo. Respecto de las motivaciones para iniciar el emprendimiento, no hay cambios importantes más allá de que la “necesidad de generar ingresos para estudiar” ya no es estadísticamente significativa. En las variables de personalidad, la aversión al riesgo se suma con signo positivo, lo que indica que, a mayor aversión (correr menos riesgos), mayor es la probabilidad de generar ganancias.

Esto de alguna manera complementa los hallazgos presentados en Auguste y Bricker (2016), en los que se mostraba que la aversión al riesgo se relacionaba en forma negativa con la intención de emprender. Es decir, a mayor aversión, menor probabilidad de querer ser emprendedor, pero mayores probabilidades de generar ganancias si efectivamente se emprende.

Tabla 5: Resultados de la estimación probit para Desempeño Económico. Modelos 4 al 7.

	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Constante	-3,7615	-4,9822 *	12,9920 **	10,4334 **
Biográficas				
Edad	-0,0013	0,0053	0,0453	0,0509
Género	0,2238	0,4305	0,6864	0,7834
Educ. Univ.	0,0562	-0,1349	-0,1790	-0,0631
Jefe de hogar	-0,7345	-0,6488	-2,1773 ***	-2,2569 ***
Casado	1,9758 ***	2,1612 ***	4,1617 ***	4,4128 ***
Motivación para iniciar				
Necesidad ing. p/subs	(omitida)	(omitida)	(omitida)	-1,5909
Necesidad ing. p/estu	1,2160 *	1,3704 **	1,5824	0,1660
Ganas de ing. propios	1,0423 **	1,2456 **	1,8857 **	0,4952
Oportunidad	-0,1297	-0,0940	-1,1437	-2,7492 **
Desafío	0,5547	0,6385	0,8003	-0,5525
Ganas de cambiar act.	0,2213	0,0552	0,5469	(omitida)
Dif. p/encont. trab.	-1,7297 ***	-1,6519 ***	-4,5320 ***	-6,3942 ***
Ganar exp. lab.	1,7523 ***	1,9993 ***	2,5578 ***	0,9729
Personalidad				
Actitud proactiva	0,1794	0,1334	-0,2129	-0,2186
Búsqueda de flexibilidad	0,4627 **	0,4372 *	0,6943 **	0,7757 **
Aversión al riesgo	0,1742	0,1780	1,1198 ***	1,4698 ***
Aversión social	-0,6399 **	-0,5834 *	-1,7096 ***	-1,9179 ***
Aversión al esfuerzo	-0,0585	-0,1755	0,1037	0,0161
Sector de actividad				
Sector 1	0,1946	0,5524	0,9970	0,9152
Sector 3	2,7619 **	3,1497 ***	6,3859 ***	6,8992 ***
Sector 4	1,1822	1,4488	2,8380 **	2,6889 **



Sector 5	1,8740 *	2,2329 **	3,9490 ***	4,0063 ***
Sector 7	0,5947	0,5722	1,6686	1,6643
Sector 8	1,5627	1,7824	2,7596 **	2,8828 **
Sector 13	(omitida)	(omitida)	(omitida)	(omitida)
Sector 21	1,4564	1,8247	3,2719 ***	3,5506 ***
Sector 22	1,8677	2,1331 *	4,2376 ***	4,3021 ***
Resto de los sectores (9)	4,9486 ***	5,2464 ***	10,7121 ***	11,6556 ***
Financiamiento del inicio				
No necesité dinero	1,2043 *	1,0344	1,4154	1,7493 *
Ahorros propios	1,1904 *	1,0746 *	1,6931 *	1,8475 **
Préstamos	0,9228	0,7735	2,1675 **	2,3892 **
Otros	(omitida)	(omitida)	(omitida)	(omitida)
Exposición emprendedores				
Familiar emprendedor		0,7428	0,8827	0,6323
Amigo/Conoc. emprend.		(omitida)	(omitida)	(omitida)
Sin exposición		0,5005	1,3669	1,3554
Conocimientos, habilidades y otras características				
C. Informáticos			0,3738 ***	0,3948 ***
C. Inglés			0,0109	0,0179
C. Otro idioma			-0,0029	0,0219
C. Negocios			0,3000 **	0,3654 ***
H. Comunicación			-0,1414	-0,2018
H. Trabajo en equipo			0,1914	0,2120
Buena educación			0,4379 *	0,4176
Buena presencia			-0,4499 **	-0,4490 *
C. Herreram. de gestión			-0,0905	-0,1159
N	114	114	114	114
Wald chi ²	55,55	60,01	53,02	54,65
Prob > chi ²	0,0021 ***	0,0013 ***	0,0815 *	0,0612 *
McFadden R ²	0,4280	0,4360	0,5420	0,5480
McKelvey and Zavoina's R ²	0,7760	0,7800	0,9390	0,9480
Count R ²	0,8160	0,8330	0,8420	0,8420

Nota: *, ** *** indican significatividad al 10,5y 1% respectivamente.

Los Errores Estándar Robustos están disponibles de los autores a solicitud. (Variable dependiente =1 si el emprendimiento genera ganancia)

Siguiendo con el análisis de los resultados del modelo 6, se observa que el número de sectores económicos con coeficientes estadísticamente significativos llega a los 7, todos con signo positivo. Otro cambio es que ahora haber solicitado un préstamo para iniciar el emprendimiento presenta un coeficiente positivo estadísticamente significativo. Y de las nuevas variables incorporadas, los conocimientos informáticos, de negocios y la “buena educación” muestran coeficientes positivos, mientras que la “buena presencia” tiene un coeficiente negativo. Esto último resulta interesante dado que, a mayores calificaciones en “buena presencia”, menores son las probabilidades de generar ganancia.

Para el modelo 7 simplemente se cambia la variable omitida en el grupo de motivación para iniciar, dejando la que menor cantidad de respuestas tuvo como situación de base. Si bien el McFadden R² aumenta levemente, la precisión del modelo no cambia y son menores los cambios en cuanto a variables con coeficientes estadísticamente significativo. Los cambios más importantes se dan en los correspondientes a las



variables de motivación para iniciar. Si bien la dificultad para encontrar trabajo sigue teniendo el coeficiente negativo más alto y estadísticamente significativo, ahora la oportunidad también tiene las mismas características. Es decir, según este último modelo, iniciar el emprendimiento para querer aprovechar una oportunidad es la segunda motivación con peores probabilidades de generar ganancias. Esto podría estar indicando la existencia de problemas a la hora de evaluar el atractivo de una oportunidad.

Conclusiones

Los análisis desarrollados a partir de los distintos modelos permiten sacar algunas conclusiones respecto de la incidencia de las variables analizadas y la probabilidad de que un emprendimiento llevado adelante por un joven emprendedor, de un pequeño pueblo del municipio de Olavarría o un barrio de clase trabajadora de la ciudad de Tandil, genere ganancias. A continuación, se presentan los resultados más significativos.

Varios sectores de actividad son estadísticamente significativos. Estos resultados están en línea con Sandberg y Hofer (1987), Paturel (1997, citado por Marulanda Valencia et al., 2014) y Baum et al. (2001). En este sentido, se puede observar que la variable que agrupa a varios sectores de actividad quizás no tan “populares” al momento de seleccionarlos para iniciar emprendimientos, tiene el mayor impacto positivo sobre la probabilidad de generar ganancias. Igualmente, los “más populares” (industria, comercio y servicios “tradicionales”) también muestran un impacto positivo importante.

Tres de los factores actitudinales identificados parecen afectar la probabilidad de generar ganancias. La búsqueda de flexibilidad en el trabajo, la aversión al riesgo en forma positiva y la aversión social en forma negativa. Esto indicaría que emprendedores más orientados a la búsqueda de flexibilidad, con mayor aversión al riesgo y con menor aversión social tendrán mayores probabilidades de tener un mejor desempeño económico.

Entre las motivaciones para iniciar el emprendimiento de los jóvenes emprendedores algunas motivaciones positivas como las ganas de obtener experiencia laboral o de generar ingresos propios, se relacionan con mayores probabilidades de generar ganancias. Por el contrario, una motivación negativa como la dificultad para conseguir empleo, se asocia a menores probabilidad de generar ganancias. Esto podría indicar que es menos probable que un emprendimiento por necesidad genere resultados que le permitan crecer.



Igualmente, el hallazgo más llamativo es la relación negativa entre la motivación de aprovechar una oportunidad y la generación de ganancias. Como ya se mencionó, esto podría relacionarse a problemas a la hora de evaluar el atractivo de una oportunidad. Estos problemas pueden generarse en la falta de herramientas o conocimientos necesarios para evaluar el atractivo de una oportunidad (es decir, evaluar si de hecho es una oportunidad atractiva), o en la falta de conocimientos y competencias por parte del emprendedor para poder aprovechar efectivamente la oportunidad (es una oportunidad atractiva, pero para alguien más).

En cuanto a las formas en que se financió el inicio de actividades, no haber requerido dinero, haber usado ahorros propios o familiares y haber solicitado un préstamo aumentan la probabilidad de generar ganancias respecto de quienes obtuvieron un subsidio o financiaron el inicio de alguna otra forma.

Finalmente, entre las competencias auto-evaluadas, los conocimientos informáticos y de negocios tienen una relación estadísticamente significativa positiva con la generación de ganancias.

Implicancias

Los resultados presentados pueden tener implicancias tanto para emprendedores como para encargados o responsables de formular políticas vinculadas a la temática emprendedora. Sin dejar de tener en cuenta los ámbitos en los que se recolectaron los datos para este trabajo. Por un lado, se debe pensar en fomentar el desarrollo de nuevo negocios en sectores “no tradicionales” y, posiblemente, más intensivos en el uso de conocimiento. El desarrollo de programas de fomento del emprendedorismo joven debería contemplar, además de los conocimientos de negocios que comúnmente se incluyen, cuestiones actitudinales y conocimientos informáticos y, en los casos en que se ofrezca asistencia financiera, priorizar el formato de préstamos más que los subsidios. También se debería prestar especial atención a quienes inicien sus negocios impulsados por motivaciones “negativas” y asistir en la evaluación integral de los proyectos que busquen aprovechar una oportunidad de mercado.



Bibliografía

- Auguste, S.; Bricker, A. (2016) Factors influencing youth entrepreneurial intent and event: The cases of small towns of Olavarría and working-class neighborhoods of Tandil, Argentina. XXI Reunión Anual de la Red PyMEs MERCOSUR – 21 páginas – Red PYMES – Tandil, Argentina – ISBN 978-987-3608-26-1.
- Barazandeh, M., Parvizian, K., Alizadeh, M., & Khosravi, S. (2015). Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 survey data). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 18.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, Ken G. (2001). A Multi-Dimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303.
- Farrington, S. M. (2012). Does Personality Matter for Small Business Success? *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15(4), 382–401.
- Geldhof, G. J., Porter, T., Weiner, M. B., Malin, H., Bronk, K. C., Agans, J. P., & Lerner, R. M. (2013). Fostering youth entrepreneurship: Preliminary findings from the young entrepreneur's study. *Journal of Research on Adolescence*, 24(3), 431–446.
- Krishnan, L. (2013). The role of competencies and personality in determining success of entrepreneurs in SMEs in Karnataka, India. *International Business Management*.
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583–602.
- Marulanda Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento Y Gestión*, (36).
- Rafi, A., Arzu, F., Khan, A. W., ul Haq, I., & Kashif, R. A. (2013). HEXACO Model of Personality Traits and Considerations with Respect to Entrepreneurial Performance. *Asian Journal of Business Management*, 5(3), 320–325.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385.
- Sandberg, W. R., & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, (2), 5–28.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Books. Translated from the 1911 original German, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, (36), 381–404.



EVOLUCIÓN DE LA MOTIVACIÓN EMPRENDEDORA A LO LARGO DEL PROCESO DE CONVERTIR UNA IDEA EN UNA PYME EN FUNCIONAMIENTO.

Porras, José, Zwenger, Nayla; Guardiola, Pilar; Oliveras, Guadalupe; Porras,

Erica

jporras@upso.edu.ar

nzwenger@upso.edu.ar

pilar.guardiola@upso.edu.ar

guadalupe.oliveras@upso.edu.ar

erica.porras@upso.edu.ar

Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible (CEDETS),
Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO), Comisión de Investigaciones Científicas
(CIC).

Resumen:

Luego de una detallada definición del significado que se otorga aquí a cada uno de los principales términos de la temática, para clarificar a qué universo emprendedor se está interpretando, se presenta un análisis de la Motivación Emprendedora basado en un modelo previo. Dicho análisis consiste en revisar los términos que componen la expresión de la motivación emprendedora, ya que la misma se modifica a medida que se avanza en el proceso de convertir una idea en una Pyme en funcionamiento. Este intento de estudiar y entender la relación motivación-etapas del proceso emprendedor, bajo el supuesto que la primera puede variar en función de cuál de las segundas se esté transitando, muestra ser un camino para explicar por qué algunos emprendedores llevan su tarea hasta el fin, completándola, mientras que otros la abandonan en algún punto. A veces, incluso, aunque la idea que intentan materializar pareciera ser viable. En este contexto, dar una respuesta a la pregunta de cómo y por qué variaría la motivación de cualquier individuo al transitar por el proceso emprendedor, tiene un innegable valor. En términos educativos, como conocimiento básico para la formación en emprendedorismo. En términos prácticos, para facilitar la de tarea quienes, con la intención de incubar proyectos, apoyen o asesoren a emprendedores.

Introducción:

En la bibliografía pueden encontrarse numerosos trabajos dedicados al estudio de la motivación emprendedora. También referencias respecto a los pasos que componen el Proceso Emprendedor (PE), entendiendo como tal al conjunto de actividades que conducen a la creación y puesta en marcha de una PyME. Es menos frecuente en cambio, encontrar trabajos donde se analice la evolución de la motivación del emprendedor a medida que va ejecutando las sucesivas tareas que le exigen la



selección de la idea, el diseño del negocio y la puesta en marcha de su emprendimiento. De hecho, lo más común es pensar que la Motivación Emprendedora (ME) es una, y propia, de cada individuo. Sin embargo, a poco de analizar el contexto creativo en el que se ve inmerso el emprendedor, resulta evidente que al avanzar en el proceso se encontrará frente a nuevos datos, buenos o malos, y situaciones favorables y desfavorables. Es claro que todo ello, dependiendo de la persona, debería fortalecer o debilitar su motivación por hacer.

Será de interés entonces, estudiar y entender la relación que existe entre la motivación y las etapas del proceso emprendedor, bajo el supuesto que la primera puede variar en función de por cuál de las segundas se esté transitando. Elucidar todo esto podría ser un camino para explicar por qué algunos emprendedores llevan su tarea hasta el fin, completándola, mientras que otros la abandonan en algún punto. Incluso en aquellos casos donde la idea que intentaban materializar se mostraba tanto técnica como económicamente viable.

Por último, y más allá de su valor académico como conocimiento capaz de abrir un nuevo enfoque explicativo de un fenómeno que concita mucha atención, dar respuesta a la pregunta cómo y por qué variaría la motivación de cualquier individuo durante su tránsito por el proceso emprendedor tiene un innegable valor. En términos educativos, como conocimiento básico para la formación en emprendedorismo. En términos prácticos, para facilitar la tarea quienes, con la intención de incubar proyectos, apoyen o asesoren a emprendedores.

Marco teórico de referencia:

Como plantea Gartner (1990), el emprendedorismo está constituido por una gran cantidad de puntos de vista. Además, el concepto puede ser abordado desde diversos enfoques: cognitivo, conductual, económico, sociológico, rasgos de personalidad, entre otros. Estas dificultades que se enfrentan al momento de encontrar “una” definición, es reconocida por autores como Shane y Venkataram (2000) quienes llegan a afirmar que “el obstáculo más grande en la creación de un marco conceptual referido a la cuestión emprendedora ha sido su definición”.

Realizando una revisión sobre la bibliografía que refiere al concepto de emprendedor, existe una dificultad a la hora de distinguirlo de la figura del empresario, ya que tampoco hay consenso dentro de la literatura al momento de diferenciarlos (Busenitz & Barney, 1997). Si bien pareciera que las diferencias son sutiles, no todos los que hoy son empresarios fueron en su momento los emprendedores que pusieron en marcha la



empresa, ni tampoco todos los emprendedores (aunque esto es menos frecuente) terminan siendo los empresarios a cargo de administrar la organización. Por lo tanto, no son conceptos que puedan considerarse sinónimos, ya que cada uno corresponde a un momento distinto de la creación de una empresa (Lozano Chaguay & Espinoza García, 2016).

Entenderemos en este trabajo al emprendedor como aquel sujeto o equipo de personas que está protagonizando el proceso emprendedor a lo largo de cualquiera de sus etapas (Oliveras, 2015). De hecho, se adoptará aquí el enfoque de Oliveras (2015), quien luego de definir al proceso emprendedor como una sucesión de actividades que deben completarse para lograr la creación y puesta en marcha de un proyecto, denominan emprendedor a quien está realizando y/o liderando la ejecución de alguna de las actividades propias del proceso emprendedor, en camino a completar y poner en marcha un proyecto. Esta definición deja por fuera a quien sólo muestra intención emprendedora, entendida como una fuerza impulsora (Nabi, Holden & de Walmsley, 2010). Los modelos que emplean a la intención emprendedora la definen como un adecuado predictor de comportamiento (Oliveras, Vigier & Porras, 2014), pero es evidente que la misma no es suficiente para dar lugar a una acción, aunque sí da mayores probabilidades de que la conducta ocurra (Carsrud & Brännback, 2011).

La misma polisemia se encuentra al estudiar el concepto de motivación. Es por ello que Steel y König (2006) manifiestan la necesidad de generar una teoría integrada sobre la misma. Tradicionalmente, la motivación se estudió con el fin de responder distintas preguntas, tales como: qué activa a una persona a hacer, qué hace que el individuo elija una conducta sobre otra, y por qué diferentes personas responden de forma distinta a los mismos estímulos motivacionales (Carsrud y Brännback, 2011). En los 90' plantea respecto a ella un conjunto de teorías disímiles que generan una situación incómoda, ya que no hay un enfoque sólido que las unifique (Pintrich, 1991). Al mismo tiempo, Kuratko et al. (1997), llegan a afirmar que la comprensión de la ME es crítica para entender el proceso emprendedor completo. Más aún, citan a Herron y Sapienza (1992) para llegar al extremo de afirmar que dado que la motivación juega una parte importante en la creación de nuevas organizaciones, toda teoría que falle en definir esta noción es incompleta.

A pesar de todo, se sigue trabajando en el tema. Páez y García (2011) sostienen que en la actualidad se vislumbra un fuerte interés por comprender y predecir las condiciones individuales que facilitan o dificultan el comportamiento emprendedor. Recientemente, un modelo para la ME con un enfoque distinto, enlaza la visión tradicional de fuerza



psicológica que induce a la acción con una analogía con la física (Porrás y Oliveras, 2014). El presente trabajo se apoyará en ese enfoque, teniendo además en cuenta, como plantea Reeve (2010, pp. 31) que “El nuevo paradigma de la motivación es uno en el que la conducta se ve energizada y dirigida no por una única gran causa, sino, en lugar de esto, por una multitud de influencias de diversos niveles interrelacionados”. Además se tomó en cuenta que, en la actualidad, la pregunta fundamental de la motivación cambió, ya que en un principio se basaba en el porqué de las acciones del sujeto, mientras que hoy en día el foco está puesto en por qué se hace una cosa y no otra, o por qué varía la intensidad de la conducta (Reeve, 2010).

Metodología:

La metodología del trabajo es de desarrollo teórico, del tipo analítico-deductivo. Basado en un modelo propio de la ME, identifica su naturaleza y permite predecir las razones de su posible variación en el tiempo para un mismo individuo. El modelo, aplicado a las distintas etapas del PE, permite explicar la aparición o modificación de algunos de los elementos que componen la ME del emprendedor, a medida que avanza en su propósito de crear una PyME.

Resultados:

Al margen de la propuesta de mejoramiento del modelo propio (Modelo de la Resultante) que aquí se tomará de base, y de la discusión de sus características y los resultados y conclusiones a los que permite arribar, es necesario, a partir de las dificultades planteadas en el marco teórico vinculadas con la polisemia asociada a la cuestión emprendedora, indicar con precisión al lector cuál es la definición que aquí se adopta de cada uno de los términos de uso común en el área de emprendedorismo. No hacerlo así necesariamente llamaría a confusión al momento de intentar aplicar el modelo o su versión aquí ampliada a procesos o emprendedores que no se corresponden con aquellos a los que aquí se atribuye esas denominaciones.

En consecuencia, para una mejor comprensión de los contenidos de este trabajo, la presente sección se dividirá en tres apartados. El primero de ellos estará dedicado a definir con precisión el contenido y los alcances de cada término específico a emplear en este trabajo. El segundo, también de carácter preparatorio, se dedicará a resumir las características del modelo propio de ME que se empleará como base. El tercero es central, ya que contiene los nuevos elementos y desarrollos innovativos que se aportan aquí. En la sección final del trabajo se condensan las conclusiones.



Conceptos y definiciones adoptadas

A los fines de ordenar sucesivamente los conceptos a definir, se comenzará analizando el de *proceso emprendedor*. Se asumirá aquí como tal a la sucesión de actividades que debe realizar un individuo para generar un nuevo proyecto económico. Ese *proyecto* eventualmente resultará en la creación de una PyME, pero también podría consistir en el agregado de un nuevo producto o servicio a la oferta de una PyME ya existente. Como se verá más adelante, esta forma específica de definir estos conceptos, resultará fundamental a la hora de significar de manera unívoca a los distintos elementos y actores de interés.

Al respecto, al adentrarse en el estudio de las características del *emprendedor*, también resultará necesario diferenciarlo de aquel que merecería la designación de *empresario*. Esto, debido a que las actividades a realizar por cada uno serán de naturaleza diferente. En efecto, son indudablemente diferentes las tareas que se requieren para crear un proyecto, de aquellas que exige mantenerlo en funcionamiento productivo. De hecho, en el marco teórico ya se ha hecho referencia a este punto. Hay que tomar en cuenta que muchos autores extienden la denominación de emprendedor hasta incluir a aquellos individuos que, luego de haber puesto en marcha su pequeña empresa, están trabajando para consolidarla en el mercado. Si bien podría considerarse que estos agentes están aún atravesando un período fundacional y que en consecuencia merecen atención y apoyo, sus actividades están más relacionadas con lo gerencial que con la generación misma del proyecto. Y por ende, todo el capítulo de las competencias deseables debiera ser distinto para los unos que para los otros, ya que se verán enfrentados a distintas tareas y desafíos. La selección de una adecuada definición para los términos emprendedor y empresario, además, permitiría definir satisfactoriamente a esa figura de *empresario-emprendedor* frecuentemente citada en la bibliografía.

Sobre todo en la temática específica de este trabajo, corresponde dejar en claro una diferenciación entre las *competencias* y la *motivación del emprendedor*, y a esta última definirla de manera muy precisa, de modo de facilitar el planteo de un modelo de la misma.

Respondiendo a todo lo dicho, se propone adoptar, a los fines del presente trabajo, las definiciones que se plantean a continuación:

- *Emprender*: Acto creativo de seleccionar una idea y convertirla en un proyecto económico en funcionamiento.



- *Proyecto*: Toda organización orientada a ofrecer en el mercado un nuevo producto o servicio. En este trabajo se utilizarán indistintamente, para aludir a esta organización, las denominaciones de proyecto, proyecto económico, o emprendimiento.
- *Proceso emprendedor*: Sucesión de actividades, acciones y decisiones que deben llevarse a cabo para emprender, o sea para poner en marcha un proyecto económico o emprendimiento. Se asume que el proceso emprendedor culmina cuando ya se comercializa en el mercado los productos o servicios, en la escala prevista. De aquí en adelante se asume que el proyecto está implementado, y por ende funcionando “en estado estacionario”.
- *Emprendedor*: Individuo que está protagonizando un proceso emprendedor en curso (cualquiera sea su estado de avance, y cualquiera haya sido el punto del proceso en el que ingresó).
- *Empresario*: Persona a cargo de la administración de una empresa que opera en el mercado (cualquiera sea su tamaño).
- *Empresario-emprendedor*: Aquel empresario que en ese momento emprende (está generando un nuevo proyecto dentro de su empresa).
- *Motivación emprendedora*: “Direccionamiento” psicológico que experimenta todo aquel que está realizando, en ese instante, alguna de las tareas o acciones de un proceso emprendedor.
- *Competencias emprendedoras*: Conjunto de conocimientos y características personales que facilitarían a la persona completar con éxito un dado proceso emprendedor.

Las definiciones previas merecen algunos comentarios ampliatorios para facilitar su alcance y significación. La primera de ellas, la de *emprender*, no necesita mayores aclaraciones, excepto el hecho de hacer referencia a la creación de un proyecto económico en lugar de una empresa. Esta elección, que como cualquiera de los demás en abstracto sería opinable, se ha preferido aquí por que hace posible determinar y diferenciar la figura de empresario-emprendedor.

Una razón similar justifica la definición misma de la expresión *proyecto económico*.

El *proceso emprendedor* encuentra numerosas alusiones en la bibliografía sobre el tema, las que en general asumen su definición como sobreentendida. Sin embargo, y aunque la que aquí se propone parezca obvia, incluirla es necesario para que esta conceptualización incluya a los términos más comunes dentro de la temática. Al menos a los que se necesitan para el desarrollo de este trabajo.



La definición de *emprendedor* aquí propuesta, en cambio, es poco común. En efecto, la misma no incluye al que emprendió o parece decidido a emprender, sino sólo al que “está” emprendiendo en ese mismo instante. Esto merece ser resaltado porque en la literatura es muy común encontrar que se defina como emprendedor (o incluso como muy emprendedor) al individuo que en el pasado desarrolló un emprendimiento (o varios). Aceptar la conceptualización que aquí se propone implica decir de ese individuo que “fue” emprendedor (o muy emprendedor), pero que ya no lo es. Y este es un punto esencial, porque como puede verse arriba, de la misma definición de ME se deberá deducir que por mucho que haya trabajado en el campo emprendedor, y por muchos y valiosos resultados que haya conseguido, en este momento ese individuo (que no está transitando el proceso emprendedor) no está motivado. Aunque sin duda, en su momento lo haya estado, y mucho.

En lo que hace a la definición de *empresario*, se la plantea aquí con el objeto de diferenciarla netamente de la de emprendedor, a los fines de determinar sus competencias o sus motivaciones, lo que simplifica notablemente el análisis.

Definimos, entonces, al emprendedor como el individuo que está trabajando en pos de la concreción de un proyecto, y al empresario como quien lidera las tareas involucradas en el día a día una empresa, mientras que al empresario que decide desarrollar dentro de esa empresa un nuevo proyecto, se lo puede clasificar como *empresario-emprendedor*. He aquí una posible definición de una figura que es frecuentemente citada, sin clarificar con precisión el porqué de esa denominación.

Resumen del modelo de ME de base: el Modelo de la Resultante

Muchos autores, aún considerándola desde distintas aproximaciones aceptan que la motivación es aquello que induce el inicio y el sostenimiento de la acción. Esto mismo sustentan González Cabanach y otros (1996, pp.46) cuando afirman “Sin embargo, a pesar de las diferencias existentes entre los múltiples enfoques, todos coinciden en definir la motivación como el conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta”. Este concepto, definido así en general, es (y ha sido) directamente trasladable a la actividad emprendedora, y de allí la importancia de su estudio. A pesar de todo esto, lo realizado en el tema no parece ser satisfactorio. Kuratko, Hornsby y Naffziger (1997), plantean que comprender lo que motiva a los sujetos a iniciar y mantener sus empresas es fundamental para entender el proceso emprendedor en su totalidad. Sin embargo autores como Carsrud y Brännback (2011),



afirman que este es un tema de investigación que no se abordó en profundidad por casi dos décadas.

Al respecto, en un trabajo previo (Oliveras, 2015; Porras y Oliveras, 2014), se desarrolló un modelo innovativo que asume que mientras que la ME es la razón que conduce a emprender, ella no es estrictamente una “fuerza”, sino la “resultante” de un sistema de fuerzas que actúan simultáneamente sobre el individuo. Esta afirmación fue planteada por analogía con un principio básico de la física.

En efecto, en una interpretación simplificada, de acuerdo con la Segunda Ley de Newton, una fuerza aplicada en una dada dirección y dentro de ella en un sentido (por ejemplo hacia la derecha o la izquierda) a cualquier cuerpo, inducirá a ese cuerpo a moverse en esa misma dirección y sentido. Es en realidad esa analogía la que ha permitido a distintos autores asimilar a la ME a una fuerza, debido al hecho que si actúa sobre un individuo, lo “mueve” en la dirección de emprender.

La innovación fue asumir que en realidad no es una, sino varias, las razones o fuerzas que actúan sobre el individuo en dirección de emprender, pero no necesariamente en ese sentido. También hay algunas que actúan en ese mismo momento y en esa dirección, pero en el sentido contrario (no emprender), como por ejemplo los miedos al fracaso, o al riesgo económico que se asume. En suma, ese razonamiento modificaba el enfoque y lo convertía en el caso (también bien estudiado en la física) de un cuerpo sometido a un conjunto de fuerzas colineales (ejercidas en la misma dirección, identificada por sus extremos emprender-no emprender), pero que no necesariamente traccionan en el mismo sentido. El ejemplo físico más claro de esto sería el del popular juego de la “cinchada”. En esos casos, puede decirse que el cuerpo se mueve en esa dirección, pero no en el sentido de una fuerza (ya que serían varias las que actúan y lo hacen en diferentes sentidos), sino en el de la resultante de ese sistema de fuerzas. Esa resultante proviene de la suma algebraica de las intensidades de cada una de las fuerzas aplicadas con su signo (se debería asignar signo + a las que traccionan en un sentido, y – a las que lo hacen en el sentido contrario). Así, la resultante tendrá un signo que determinará en qué sentido se mueve el cuerpo dentro de esa dirección. De hecho, en la práctica, en mayor detalle este modelo tiene un carácter vectorial, como el que corresponde a toda fuerza (Oliveras, 2015).

Este Modelo de la Resultante exhibe dos ventajas principales sobre sus similares: a) tiene la capacidad de incorporar a todos los elementos que juegan en la decisión de



emprender, y b) no sólo interpreta y explica los motivos de porqué alguien emprende, sino también permite comprender los porqués de quienes no lo hacen.

Partiendo de la base de que las fuerzas (o motivos) que realmente actúan en esta dirección serían numerosas e imposibles de prever (por ejemplo, para una persona, hasta ciertas señales esotéricas podrían influir en su toma de decisión), se pensó en definir sólo grupos de ellas, que entrarían en la suma algebraica representados por sus resultantes parciales. Se propuso conformarlos agrupando las fuerzas por su naturaleza en cinco grupos:

- Dos que dependen sólo de la persona, uno que agrupa a las que traccionan en el sentido positivo (emprender) y que por ende se propone denominar Espíritu Emprendedor (EE), y el otro que agrupa a las negativas (miedo a lo desconocido, temor al fracaso, al riesgo, etc.), que se definiría como Resistencia a emprender (R).
- Uno que depende de la Circunstancia de la persona en ese momento (C). Hay un enorme grupo de circunstancias personales, familiares, laborales, etc. que pueden influir en la dirección de emprender, tanto positiva como negativamente.
- Uno asociado al entorno en el que se desenvolvería el futuro emprendimiento. En realidad es un entorno socio-político-económico complejo, cuyas implicancias reales sobre el andar futuro del proyecto son imposibles de conocer con precisión. Pero esta imposibilidad no importa: el emprendedor tendrá en todos los casos, aunque resulte totalmente errónea, una percepción de lo bueno o malo que será la situación económica general y particular del mercado de su proyecto. Y de esa percepción recibirá entonces una tracción adicional hacia emprender, o una componente negativa, que induce a no hacerlo. Por ello, a la resultante de este grupo de fuerzas, se propone asignarle el nombre de Percepción de Valor del Entorno (Pve).
- Y una última fuerza, asociada también a la Percepción de Valor de la Idea (Pvi), es decir, lo que el emprendedor cree, en ese momento, que vale el proyecto que tiene entre manos. Nuevamente, más allá de lo que “realmente” valga.

Así, una vez definidos los cinco grupos que representan a todas las fuerzas que intervienen en la conformación de su ME, el valor de la resultante, o sea la ME de un dado emprendedor para un instante de tiempo, puede expresarse por la siguiente ecuación:



$$ME = EE + R + C + Pve + Pvi \quad (1)$$

Vale la pena aquí recordar que en principio, todas las fuerzas que allí actúan pueden variar su magnitud en el tiempo, y varias de ellas incluso su signo. Dos de las componentes de la ME (que como se dijo pueden ser a su vez resultantes de varias fuerzas de esa misma naturaleza) tienen un sentido definido. Son el EE, siempre positivo, o sea que siempre tracciona en el sentido de emprender, y la resistencia R, que siempre tracciona en la dirección negativa, de no emprender. Las demás pueden ser positivas o negativas, según el caso y el instante de tiempo.

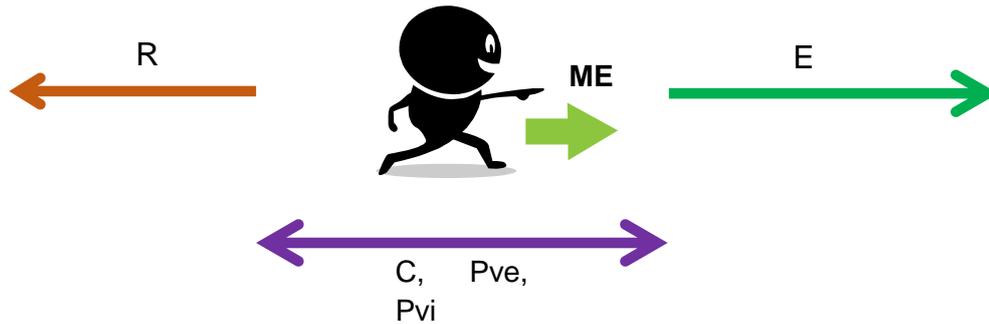


Figura 1: posibles sentidos de las fuerzas aplicadas al emprendedor.

De hecho, rigurosamente podría decirse que prácticamente todas ellas están cambiando todo el tiempo. Así, alguien que hoy no emprende, bien podrá emprender más adelante en algún momento de su vida. Aún cuando en este momento no esté dando ningún indicio de que eso sucederá.

Propuesta de mejoramiento del modelo: la ME y el proceso emprendedor

En el Modelo de la Resultante descrito arriba, la ME se asume como la resultante de un conjunto de fuerzas psicológicas que actúan en simultáneo sobre el individuo en la dirección emprender-no emprender. Ese conjunto muy numeroso de fuerzas, que en principio tienen la característica común de poder cambiar en el tiempo, se clasificó en cinco grupos, de acuerdo a la naturaleza de las mismas, a saber: el EE, la R, la C, la Pve, y la Pvi. Por lo tanto, de la resultante de esas fuerzas cambiantes, la misma ME, puede esperarse que también varíe en el tiempo. Dicho esto, queda claro que el lapso de tiempo donde resulta de particular interés analizar estas variaciones, es aquel durante el cual transcurre el proceso emprendedor.

Para proceder a ese análisis, un primer acercamiento puede hacerse a través del diagrama muy simplificado del proceso que se presenta en la Figura 2.

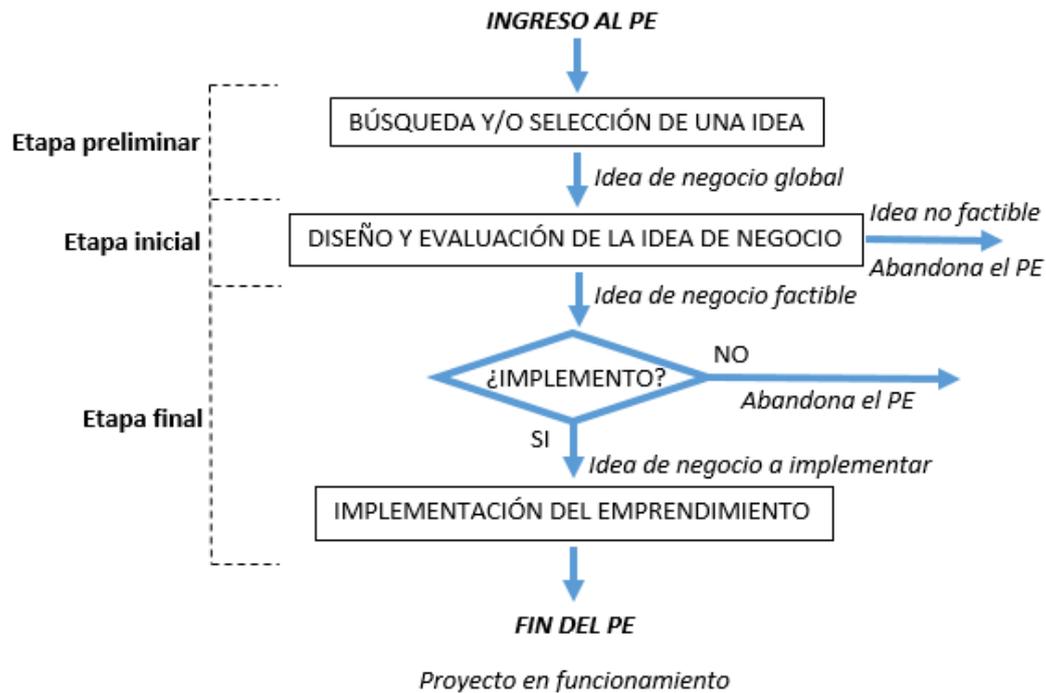


Figura 2: Diagrama en bloques simplificado de un Proceso Emprendedor.

Como puede verse en el diagrama en bloques de la Figura 2, se propone definir al Proceso Emprendedor en tres etapas y un punto de decisión. Para el caso más completo, que es aquel en el que el emprendedor parte sólo de su motivación, sin aún tener una idea a concretar, las primeras actividades que enfrenta son las relacionadas con la búsqueda y selección de esa idea, y se las ha englobado bajo la denominación de etapa preliminar. A esta etapa sigue la de diseño y evaluación del negocio que, en ese lugar y en ese momento, al emprendedor le interesa implementar. Aún si trabajara de una forma muy rudimentaria y con poca información, al menos algún esbozo de estas dos etapas estará presente en todo emprendimiento. Cuando se define lo que se quiere hacer y se tiene una valoración de la idea a poner en marcha, sea ésta correcta o no, sobre la base de los elementos con que juega, el emprendedor decidirá si implementa efectivamente el proyecto o no. Si la respuesta es negativa, abandona el proyecto. Si es positiva, se ingresa en la etapa final, donde el emprendedor se dedica a conseguir los recursos necesarios, combinarlos adecuadamente y poner en marcha el proyecto. Como comentario final de este punto, cabe aclarar que un emprendedor puede entrar al PE en distintos puntos. Por ejemplo, puede ser invitado a asociarse a la concreción de una dada idea, con lo cual ingresaría directamente a la etapa inicial, saltando la preliminar, que habría sido resuelta por sus futuros socios. También puede pensarse en el caso del inversor, que decide participar en un negocio bien definido y que lo convenza



de su factibilidad. Este individuo ingresaría directamente en el punto previo, o a los inicios, de la etapa de implementación del emprendimiento.

Una vez sintetizado el esquema de PE a emplear, tiene interés ahora analizar la evolución de la ME a lo largo del mismo.

En el caso primeramente citado, el más general, en el que emprendedor inicia su actividad como tal sin haber definido la idea que pretende convertir en un proyecto en funcionamiento, tendrá necesariamente que realizar, antes que nada, las actividades necesarias para definir la idea proyecto, o idea de negocio global. Esto lo puede lograr en forma instantánea, en un raptó de inspiración o ya traerla consigo desde tiempo atrás, o puede ser una etapa extensa, con mucho tiempo dedicado a pensar y descartar entre infinitas alternativas. En cualquier caso, dure poco o mucho, entre las fuerzas que intervienen en su motivación, no puede incluirse la de percepción de valor de la idea o Pvi, debido a que aún no tiene la idea. Esto permite decir que realizará las actividades involucradas en la etapa preliminar, cualesquiera que sean, impulsado por una motivación emprendedora cuya expresión estará dada por la Ecuación 2:

$$MEp = EE + R + C + Pve \quad (2)$$

Donde MEp indicaría que la expresión corresponde a la motivación emprendedora preliminar, si se acepta esta designación para identificar a la ME durante el transcurso de esta etapa.

Una vez definida la idea de negocio global, la que aquí se ha definido como etapa preliminar del proceso, se ingresará a la etapa inicial durante la cual se hará un diseño específico del negocio a conformar (localización, capacidad productiva, etc.), y se evaluará su factibilidad técnica y económica. Usualmente, si a la escala prevista no hay rentabilidad, se intenta reevaluarlo a mayor escala. Todas estas actividades requieren también de la búsqueda de información. El emprendedor llevará adelante el conjunto de las tareas mencionadas, movido por su ME, que en este caso recibirá aportes de los cinco grupos de fuerzas que se indican en la Ecuación 3, circunstancialmente idéntica en su formulación, a aquella general planteada en la Ecuación 1.

$$MEi = EE + R + C + Pve + Pvi \quad (3)$$

Donde MEi indicaría motivación emprendedora inicial.



Si la Etapa Inicial concluye con un saldo de resultado negativo, es decir, a cualquiera de las escalas accesibles para ese emprendedor el proyecto no se revela rentable, en la situación ideal en la cual no se actúa por impulsos o sentimientos, se abandonará el emprendimiento. Si en cambio, el proyecto parece ser viable, no es tan evidente que el emprendedor decidirá implementarlo. De hecho, hay sobrados ejemplos en los que un individuo aún convencido de que una idea puede ser rentable no la concreta. En realidad, este comportamiento en apariencia contradictorio (haber trabajado tanto para llegar hasta aquí, obtener un resultado promisorio, y discontinuar el proyecto), puede explicarse a través del modelo propuesto, si se asume que durante la etapa final la ME estará representada por la Ecuación 4:

$$MEf = EE + R + \Delta R + C + Pve + Pvi \quad (4)$$

Donde MEf indicaría motivación emprendedora final

y ΔR = incremento de la resistencia a emprender (por toma de riesgo real)

El agregado ΔR que muestra la Ecuación 4 respecto de la 3, que indica un incremento de la resistencia, quiere significar que durante toda la etapa final se agregará un incremento cualitativo (y por supuesto también cuantitativo) en estas fuerzas de resistencia, que, recordemos, siempre son negativas. Esto se debe a que algo cambia al terminar la etapa inicial y tener que comenzar la etapa final. El cambio es que allí debe efectivizarse toda o casi toda la inversión que requerirá el emprendimiento, que puede tomar en muchos casos valores significativamente altos respecto a los medios con que cuenta el emprendedor. Así, por primera vez a lo largo del PE, el emprendedor enfrenta la realidad de arriesgar parte de su patrimonio, cosa que hasta ese momento no había necesitado hacer. Esta realidad, si bien la conocía, la consideraba como un posible problema a futuro, algo de lo que se ocuparía llegado el momento. Pero el momento ha llegado, ahora hay que decidir si arriesgar patrimonio o no, y esta es la razón por la cual, si el individuo ha llegado hasta aquí movido por una ME no tan significativa, el efecto negativo de este nuevo temor puede hacer cambiar de signo a la resultante (la ME), y hacerle abandonar en este punto el proyecto.

En suma, se trata del mismo modelo conceptual basado en una analogía con una ley de la física, a través de la cual se interpreta a la ME no tanto como una fuerza psicológica sino la resultante de un conjunto de fuerzas que traccionan en forma simultánea al individuo en la dirección emprender (o no emprender). El aporte de este trabajo es que aquí se estudia esa resultante en mayor detalle, analizando su composición durante el período de tiempo de interés (en el cual la motivación actúa, es decir, en el transcurso



del proceso emprendedor). Al margen de la intensidad de la motivación a lo largo de ese tiempo, que como se vio depende de muchos factores y que puede incluso hacer que en cualquier momento se abandone el proyecto, se aprecia un cambio cualitativo. En efecto, la expresión que representa a la ME va cambiando a través de las tres etapas en las que se ha dividido el PE, lo que se visualiza a través del agregado del término P_{vi} y el refuerzo de uno ya existente (R , que evoluciona a $R+\Delta R$).

En particular, aunque la idea sobre la cual trabaja es propia y su implementación es nada menos que la razón de ser del emprendimiento, no debe considerarse que su P_{vi} es un término que siempre aporta positivamente a la resultante, o sea a la ME. Sin dudas que esto es así en las fases iniciales del proceso, pero bien puede ser que del análisis cuidadoso de la idea vayan surgiendo datos que le quitan valor. Y esto al punto que, si el emprendedor llega a convencerse que la idea que al principio lucía prometedora ahora parece inviable, la fuerza originalmente positiva que se vuelve negativa eventualmente terminará por hacerlo abandonar ese proceso. Y si ese individuo, una vez desechada la idea mantiene su ME positiva (ME que ahora vuelve a estar representada por los términos de la Ecuación 2), volverá a intentarlo desde el principio, volviendo a buscar otra idea.

Es posible testear otros casos y ejemplos que ocurren en la realidad a través del modelo, y resulta muy interesante ver la utilidad del mismo para interpretar la o las razones por las que el emprendedor tomó una determinación u otra.

Conclusiones:

Parece razonable que un modelo de la motivación emprendedora, siendo éste el factor que induce a iniciar y sostener en el tiempo un dado proceso emprendedor, sea analizado en detalle en el transcurso del tiempo durante el cual actúa, que es justamente a lo largo del mismo proceso. Este ejercicio, tomando en cuenta que el avance de las actividades que conducirán a convertir una idea en una PyME en funcionamiento, va poniendo en juego elementos que no influían en etapas previas e intensifica a otros, puede resultar de mucho interés para comprender ciertas conductas de los emprendedores. El Modelo de la Resultante, junto con su análisis a lo largo del proceso emprendedor que aquí se presenta, ya ha sido empleado en términos educativos en estudiantes avanzados de las carreras con perfil emprendedor que ofrece la Universidad Provincial del Sudoeste.



Bibliografía:

Busenitz, K., & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.

Carsrud, A.; Brännback M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? *Journal of Small Business Management*, 49(1): 9–26

Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we Talk about Entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1): 15-28.

González Cabanach, R, Valle Arias, A., Núñez Pérez, J. C. y González Pienda, J. A. (1996). Una aproximación teórica al concepto de metas académicas y su relación con la motivación escolar. *Psicothema*. (núm. 1). Pp. 45-61

Herron, L.; Sapienza, H.J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 49-49.

Kuratko, D.F; Hornsby, J.F.; Naffziger D.W. (1997). An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1): 24-33

Lozano Chaguay, L. A., & Espinoza García, M. F. (2016). Espíritu emprendedor: actitud de cambio para la innovación y emprendimiento. *Journal of Small Business Management*, 0 (4), 31-35.

Nabi, G., Holden, R., & Walmsley, A. (2010). Entrepreneurial Intentions among Students: Towards a Re-focused Research Agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 537-551.

Oliveras, G., Vigier, H. P., & Porrás, J. A. (2014). Analizando la influencia de la educación universitaria en el perfil emprendedor de los estudiantes. *Escritos Contables y de Administración*, 0(2).

Oliveras, G., Vigier, H. P., & Porrás, J. A. (2015). La educación emprendedora en la universidad: Análisis y propuestas para la inserción de estas actividades en las currículas. Tesis doctoral publicada. Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.

Páez, D. P., & García, J. C. (2011). Acercamiento a las características del universitario emprendedor en la Unidad de Emprendimiento Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia. *Revista EAN*, 0(71).

Pintrich, P. R. (1991). Editor's comment: Current issues and new directions in motivational theory and research. *Educational Psychologist*, 26, 199-205.

Porrás, J.A., Oliveras, G. (2014). A model to explain entrepreneurial motivation based on a well-known physical equation. 18th Forum Entrepreneurship Research (G-Forum) - Annual Interdisciplinary Entrepreneurship Conf., Oldenburg, Alemania, 13 y 14 de noviembre.



Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción*. (S. M, Olivares Bari, G. E., Padilla Sierra) México: The McGraw-Hill Companies. (Understanding motivation and emotion by Jhonmarshall Reeve, published by John Wiley & Sons, Inc.111 River Street, Hoboken, NJ 07030-5774. 2009)

Shane, S.; Venkataram, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217–226. Perhaps the largest obstacle in creating a conceptual framework for the entrepreneurship field has been its definition.

Steel P.; König C.J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31(4): 889–913.



MOTIVAÇÕES E DESAFIOS EM EMPREENDIMENTO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO

Dedilhana Lamare Manjabosco Hübner¹; Roseli Fistarol Krüger²; Indaia Dias
Lopes³ y Denize Grzybovski⁴

RESUMO

Este artigo teórico-empírico tem por objetivo compreender as motivações e os desafios da mulher empreendedora na gestão de microempresa familiar no segmento de eventos. Trata-se de uma pesquisa desenvolvida no nível exploratório e estratégia estudo de caso único. As evidências empíricas foram coletadas por meio de entrevistas com as sócias-proprietárias, as quais são mãe e filha, e observação não participante na empresa localizada numa cidade no Rio Grande do Sul (Brasil). Os dados foram analisados pela técnica análise de conteúdo. Os resultados indicam que a motivação para empreender foi o fato da mãe poder conciliar a profissão de professora e o cuidado com os filhos. Desde o início das atividades as empresárias tiveram muitos desafios para serem superados, como a falta de conhecimento da mãe na área administrativa, a falta de recursos financeiros para ter uma sede que lhes disponibilizasse um local adequado para guardar todo o acervo decorativo, bem como, a atual dificuldade da filha em conseguir, pelo grande fluxo de trabalho, conciliar o desejo de ser mãe e continuar trabalhando.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino. Mulher empreendedora. Pequena empresa.

1 INTRODUÇÃO

A inserção da mulher no mercado de trabalho e o gradual aumento de sua participação no espaço organizacional (CRAMER et al, 2012), faz com que as mesmas exerçam diversas profissões e carreiras até então restritas aos homens. Apesar de grande parte das mulheres encontrarem dificuldades e barreiras relacionadas ao preconceito e

¹ Aluna do Mestrado em Desenvolvimento Regional (PPGDR/UNIJUÍ), RS/Brasil, bolsista PROSUP/CAPES, dedilhana@gmail.com

² Aluna do Doutorado em Desenvolvimento Regional (PPGDR/UNIJUÍ), RS/Brasil, bolsista PROSUP/CAPES, rfistarol@gmail.com

³ Aluna do Mestrado em Desenvolvimento Regional (PPGDR/UNIJUÍ), RS/Brasil, bolsista PROSUP/CAPES, indaia_lopes@yahoo.com.br

⁴ Professora Convidada do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUÍ, RS/Brasil, gdenize@upf.br



discriminação por serem mulheres (BELLE, 1994) em um mundo ainda dominado por homens, elas cada vez mais empreendem (BEDÊ, 2015; NASCIMENTO, 2015).

Conforme Oliveira, Menezes e Silva (2016) as mulheres brasileiras são umas das que mais empreendem no mundo. O aumento do número de estudos sobre empreendedorismo feminino (JONATHAN, 2011; FERREIRA, et al, 2016) não representam efetivamente avanço qualitativo nos resultados e a teoria sobre empreendedorismo feminino tem se mostrado limitado nos estudos sobre gestão de pequenas empresas no contexto brasileiro. Estudar as motivações e os desafios da mulher empreendedora na gestão de pequenas empresas brasileiras pode representar um avanço no campo de investigação.

A relevância da participação da mulher na economia brasileira é cada vez maior (MACHADO, 2012), pois no mercado brasileiro o número de micro e pequenas empresas que constituem um empreendimento feminino já representam mais de 50% destes tipos de empreendimentos. Segundo Gouvêa, Silveira e Machado (2013, p. 33-34) elas “estão criando novas empresas, na maioria das vezes, micro e pequenas empresas que respondem por uma parcela significativa de emprego e renda, principalmente em países em desenvolvimento”. Assim, tanto seu caráter inovador, quanto sua constante interação com o desenvolvimento econômico exposto anteriormente faz com que o empreendedorismo feminino destaque-se na atualidade (OLIVEIRA; MENEZES; SILVA, 2016). Dessa forma, cada vez mais há a necessidade de se compreender todas as áreas e locais de atuação da mulher empreendedora atual.

Este artigo tem como objetivo compreender as motivações e os desafios da mulher empreendedora na gestão de uma micro empresa familiar, investigando tanto sua vida pessoal quanto profissional, bem como o processo sucessório da filha, que apenas entra no negócio para ajudar a mãe e se torna principal protagonista da história da empresa. O empreendimento feminino em estudo atua na área de eventos e localiza-se no noroeste do estado do Rio Grande do Sul/Brasil.

Este artigo está organizado em cinco seções. Além desta introdução, que evidencia o aumento do empreendedorismo feminino e de estudos sobre esta temática, na segunda seção apresenta-se uma síntese do debate teórico acerca de do empreendedorismo feminino e das motivações que fazem com que a mulher empreenda. A terceira seção trata dos aspectos metodológicos orientadores do estudo. Na quarta seção é feita a análise dos resultados, apresentando o histórico da empresa Eventos, as principais motivações que fizeram com que as mulheres optassem por realizar um



empreendimento de eventos e quais os principais desafios enfrentados. Por fim, são tecidas algumas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo Feminino

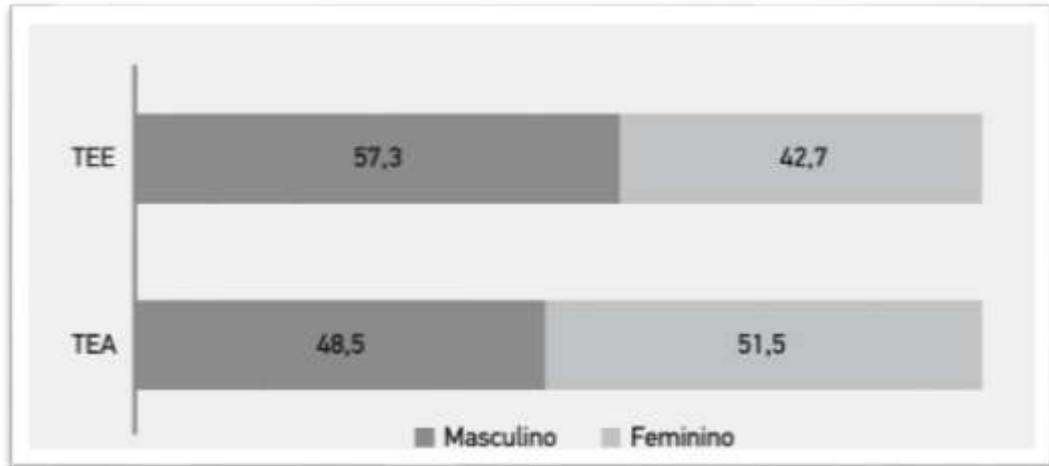
A presença do empreendedorismo feminino está cada vez maior em nossa sociedade nos últimos vinte anos (ALVES et al., 2016), o que propicia um crescente número de novos negócios a cada dia (CAPPONI; DALL ASTA, 2014), e com ele cresce cada vez mais a busca por compreensão deste fenômeno tanto por parte do setor público, quanto através de estudos científicos (GOMES; SANTANA; ARAÚJO, 2009; NOGUERA; ALVAREZ; URBANO, 2013; FERREIRA et al., 2016). Com a entrada no mercado de trabalho e a continuidade das demais tarefas no ambiente privado, muitas vezes a mulher busca o empreendimento próprio como forma de apresentar mais controle sobre o seu tempo e seu futuro profissional (LINDA et al., 2007). Segundo Fernandes, Campos e Silva (2013) a feminização do trabalho foi uma das principais causas que impulsionaram o surgimento do empreendedorismo feminino no meio empresarial.

Segundo pesquisa do GEM BRASIL (2017) sobre o empreendedorismo brasileiro em 2016, as mulheres representam 51% dos empreendedores iniciais, informação essa, que demonstra que o empreendedorismo também vem sofrendo reflexos a partir do aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Este aumento do empreendedorismo feminino é positivo para o Brasil, pois as mulheres tendem a buscar melhor capacitação (ALVES, 2016) e informações, “o que pode ajudar na construção de empresas mais sólidas e lucrativas” (GEM BRASIL, 2017).

Conforme a pesquisa do GEM BRASIL (2017) a maior parte dos países ainda apresenta uma predominância masculina na criação de novos empreendimentos, sendo Índia e Alemanha onde se encontra a maior disparidade entre os gêneros. Já Brasil e México, são exceções, pois apresentam taxas menos contrastantes entre homens e mulheres que são responsáveis por dar início a novos negócios. O empreendedorismo feminino apresenta uma maior porcentagem com relação ao empreendedorismo masculino no Brasil (GEM BRASIL, 2017), porém essa realidade modifica-se ao passo que o empreendimento vai consolidando-se, sendo então o empreendedorismo feminino responsável por apenas 42,7% dos negócios em funcionamento há mais de 3,5 anos. Esta realidade pode ser visualizada no Gráfico 1.



Gráfico 1 – Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA) e estabelecidos (TEE) segundo gênero – Brasil – 2016.



Fonte: GEM Brasil (2017).

Esta inversão pode estar “associada às dificuldades relatadas por empreendedoras como maiores entraves para conseguir financiamento, preconceito do ambiente de negócios e dificuldades em conciliar demandas organizacionais e familiares” (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014; SILVA; LASSO; MAINARDES, 2016).

2.2 A mulher empreendedora

O termo empreendedorismo tem origem da palavra francesa *entrepreneur*, cujo significado remete àquele que assume riscos e começa algo novo (DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2008). Conforme Assis (2009), as mulheres conseguem sobreviver melhor em tempos difíceis, além de apresentarem um aprendizado constante pelo fato de possuírem características como maior abertura e flexibilidade. A mulher empreendedora brasileira demonstra ter consciência de sua função diante do negócio e encara isso com alto grau de confiança e autoestima (SPC Brasil, 2014). Segundo Bedê (2015), a mulher empreendedora apresenta grau de escolaridade maior que dos homens, o que faz com elas tenham competência para manterem-se atualizadas e conseguirem aproveitar as oportunidades diárias que o mercado lhe oferece (FERREIRA et al., 2016).

A mulher empreendedora apresenta uma tendência a ter objetivos claros, um comportamento estratégico inovativo, estilos cooperativos de liderança e ênfase na qualidade (MACHADO, 1999). Em estudo realizado por Alves et al. (2016), as mulheres que estão à frente de suas empresas demonstram-se apaixonadas pelo que fazem, são proativas e persistentes, além de conseguirem ter o controle sobre os conflitos no ambiente de trabalho e apresentar uma gestão democrática.



As mulheres empreendedoras conseguem reconhecer no empreendimento uma opção de vida mais promissora, tanto no que diz respeito à busca de crescimento profissional quanto à sua realização pessoal (GRZYBOVSKI; BOSCARIM; MIGOTT, 2002), sendo a conciliação entre o trabalho e a família algo constante na vida dessas mulheres (MACHADO, 2000). Para Jonathan (2011), a escolha das mulheres por empreender também se relaciona com uma busca de independência financeira e de realização. Segundo Machado et al. (2003), em um estudo realizado com mulheres empreendedoras do Brasil, Canadá e França a principal razão para que as mesmas optassem em criar a empresa foi a realização pessoal, esta seguida pela visão de oportunidade de mercado e pela insatisfação com o seu emprego. Muitas são as mulheres brasileiras que decidem iniciar o seu negócio dentro de suas casas, como uma forma de conseguir conciliar tanto a atividade profissional, quanto o fato de serem mães e responsáveis pelo cuidado de seus filhos (NATIVIDADE, 2009).

Na maioria das vezes as mulheres que decidem empreender tiveram uma experiência profissional anterior ao início de seu próprio negócio. Conforme estudo realizado por Machado et al. (2003), a maioria das mulheres apresentam uma média de nove anos de experiência profissional anteriormente ao momento que decidem pelo início de seu empreendimento. Segundo pesquisa de Mota-Santos e Carvalho Neto (2017), que buscou entender o papel da família na trajetória profissional de executivas e empreendedoras, as empreendedoras sofrem influência de suas mães quanto ao fato das mesmas darem grande importância ao estudo, bem como, pelo fato de repassarem sua experiência empreendedora às filhas, ou seja, de uma geração à outra.

A forma predominante que as mulheres brasileiras e canadenses encontram para iniciar o seu empreendimento é através da sociedade e a origem do capital inicial na maioria das vezes provém de economias pessoais dessas mulheres (MACHADO et al., 2003). Através do estudo de Alves (2016) é possível reconhecer que cada vez mais as mulheres empreendedoras estão buscando conhecimento através de capacitações, profissionalização e especialização, por acreditarem que é dessa forma que elas poderão entrar para o mercado de trabalho mais rapidamente e terão êxito. Segundo estudo de Fernandes et al. (2016), muitas características que são inerentes à mulher são levadas para sua gestão nas empresas, além da sua capacidade de exercer múltiplos papéis, buscando encontrar o equilíbrio entre família e negócios.

Conforme o estudo de Machado et al. (2016), realizado com empreendedoras brasileiras do ramo da industrial e do comércio/serviços, as empreendedoras não representam um grupo homogêneo quanto as razões e as dificuldades para empreender, bem como,



estes autores acreditam ser importante a criação de políticas públicas voltadas a preparação prévia das mulheres que desejam estabelecer uma empresa, para que assim, seja possível minimizar as dificuldades de criação e aumento da participação de mulheres como empreendedoras.

Em uma análise sobre o estilo de aprendizagem e de liderança predominante na gestão de mulheres empreendedoras de pequenas empresas do setor de comércio varejista da cidade de São Carlos, Salomão (2011) identificou como estilos de aprendizagem o acomodador e o divergente, e de liderança principalmente o estilo transformacional. Neto, Siqueira e Binotto (2011), averigam que o perfil feminino de gestão é marcado por características como independência, compaixão, empatia, fraqueza emocional, criatividade e democracia. Zanluchi e Silva (2013) em um estudo comparativo constataram que as empresas pesquisadas foram criadas com propósitos diferentes, porém possuem traços semelhantes. Estes pesquisadores identificaram que em relação à motivação que levou as mulheres pesquisadas à empreender revelam objetivos em comum, como realização pessoal e desejo de desenvolver uma atividade, apresentando otimistas e persistentes frequentemente. A respeito das dificuldades, os fatores mais mencionados pelas empreendedoras são a falta de capital, a dificuldade em ter acesso a financiamento, gerenciamento do negócio e valorização do seu trabalho. Apesar das dificuldades encontradas no estudo anterior, Gotardo e Corcetti (2014), também verificam em seu estudo que as mulheres empreendedoras tendem a encarar o mercado competitivo com muito otimismo e gostam do que fazem, e que a maior dificuldade encontrada ainda está relacionada com a cobrança encontrada pela ausência na vida familiar.

Apesar das empreendedoras encontrarem obstáculos tanto no ato de iniciar um empreendimento, quanto na manutenção e permanência no mercado, também existem muitos pontos positivos no empreender, que, segundo elas, superam as dificuldades e que talvez justifique o tempo de permanência das empresas, como por exemplo a sua realização profissional e satisfação (NASCIMENTO, 2015).

3 METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, com enfoque na abordagem qualitativa dos dados. Para a realização do mesmo optou-se pelo estudo de caso único (YIN, 2005), que permite obter profundidade na investigação (GODOY, 2006). O estudo de caso foi realizado em um empreendimento feminino por indicação dos pares como sendo um “empreendimento bem-sucedido” e assim selecionado por



intencionalidade através dos seguintes critérios: fundada e administrada por mulher, familiar, de pequeno porte (micro ou pequena) e que essas mulheres aceitassem participar do estudo.

O caso selecionado se refere à micro empresa Eventos, que atua no segmento de festas no noroeste do estado do Rio Grande do Sul no Brasil. Os sujeitos participantes do estudo foram mãe e filha, sócias-proprietárias da empresa Eventos. A coleta dos dados ocorreu no segundo semestre de 2016 e foi realizada por meio de entrevista semiestruturada e observação. Na primeira entrevista somente a filha esteve presente, pois a mãe estava em atendimento à um cliente em outro município. Na segunda entrevista mãe e filha estiveram presentes, mas neste momento a filha deixou que a mãe fosse protagonista da mesma. Realizam-se duas visitas na empresa para conhecer a estrutura física, os processos de produção e de organização das atividades, bem como a condução dos projetos de cada evento.

Para análise dos dados empíricos utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), e identificando-se duas categorias de análise: (I) Motivações para empreender e (II) Desafios na gestão da família e da empresa família e empresa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é apresentar a empresa e descrever os eventos críticos que revelam motivações e desafios na gestão da microempresa Eventos. Na sequência os dados são analisados à luz do referencial teórico.

4.1 Breve histórico do empreendimento

A empresa Eventos foi constituída informalmente há 30 anos na garagem da casa da família de mãe e filha. Naquela oportunidade, a empreendedora-mãe era professora de educação artística para as séries iniciais e pré-escola em uma escola particular da cidade, cujas atividades profissionais envolviam artes, decoração e fantasias. Tais conhecimentos artísticos começaram a ser utilizados em outra profissão, de decoradora de quartos infantis, as quais foram incluindo decoração em festas infantis. A demanda por seus serviços de decoração cresceu e revelou uma oportunidade de empreender no segmento do comércio varejista. Em conjunto com uma amiga inaugura uma pequena loja de decoração, a qual continua suas atividades até os dias de hoje.

Nesse momento histórico, a empreendedora-mãe combinava as atividades de docência com as atividades de empresária e cuidadora dos filhos e da casa da família. Passados



5 anos, a empresária e sua sócia sentem a necessidade de ampliar o espaço de trabalho, o que as leva a alugar uma casa, a qual possuía um galpão nos fundos, o qual passou a ser o depósito do acervo decorativo da empresa. As atividades operacionais foram segmentadas, sendo que a empreendedora-mãe passou a ser a responsável pela criação e produção dos artigos decorativos para os eventos e sua sócia assumiu a responsabilidade de realizar os controles administrativos-financeiros, cujos modelos mentais orientadores da gestão empresarial provocaram conflitos entre as sócias, que culminaram na dissolução da sociedade e, na sequência, o ingresso da filha da empreendedora-mãe na empresa.

Luiza, como passa a ser chamada a filha, desde criança ajudava a empreendedora-mãe nas atividades de decoração, mas na adolescência foi morar em Porto Alegre, pois “não queria de forma alguma realizar a mesma atividade da mãe”. Por essa razão, lá permanece até terminar o Ensino Médio, e então retorna à casa dos pais. Ainda hoje ela acredita ser “traumatizada de tanto ver e ajudar a mãe desde muito pequena”. Luiza novamente retoma seu papel de “filha ajudante da mãe” na empresa, que posteriormente a leva tornar-se sócia.

Luiza assume a organização dos recursos (financeiros e não financeiros) da empresa. Sua primeira atividade foi catalogar e etiquetar o acervo decorativo da empresa, o que a levou a migrar do curso de Farmácia para o de Publicidade e Propaganda. Diz ela: “formada em publicidade e propaganda eu teria mais conhecimento para vender nossos serviços no mercado, qualificar a decoração das festas e elaborar/preparar os materiais de divulgação/decoração”.

A empreendedora-mãe afirma que, nessa trajetória de suas vidas (pessoal e profissional), os fatos mais marcantes e importantes para a constituição, continuidade e crescimento da empresa, foi a dissolução da primeira sociedade, a presença e posterior ingresso efetivo da filha como sócia. A dedicação e busca contínua da filha em conhecer profundamente o negócio, associado com o conhecimento técnico dela enquanto publicitária, qualificou os serviços prestados e aumentou a produtividade da empresa; no início eram realizadas em torno de 4 festas/mês, hoje são realizadas 8 festas/mês, sendo possível realizar dois eventos simultâneos por final de semana.

4.2 Motivações para empreender

Na constituição de microempresas brasileiras, é frequente encontrar uma dinâmica familiar que antecede a sua formalização, como demonstraram Andrade, Grzybovski e Lima (2005). Na empresa Eventos, o início do negócio se dá pela oportunidade



percebida pela empresária-mãe em se realizar decorando espaços infantis, que Grzybovski, Boscarim e Migott (2002) afirmam ser uma característica da mulher empreendedora em busca de realização pessoal, mas também é uma forma da mãe empreendedora controlar o seu tempo e compartilhar atividades domésticas/familiares com as profissionais (LINDA et al., 2007). Esta atitude da mãe tomada na década de 1990 ainda é muito presente no contexto atual (ZANLUCHI; SILVA, 2013; SPC Brasil, 2016; SILVA; LASSO; MAINARDES, 2016; MOTA-SANTOS; CARVALHO NETO, 2017), o que representa um desafio da mulher empreendedora.

No caso em estudo, os dados indicam que a empreendedora-mãe percebe a entrada da filha no negócio como a possibilidade real de transformar a atividade informal (“de fundo de quintal”) em uma empresa formal. A mãe afirma que a filha a faz ter segurança para tomar a decisão de constituir a empresa. O objetivo da filha é produzir transformações no modelo de gestão com vistas a profissionalizar as decisões. Afirma a empreendedora-mãe: “minha filha botou essa empresa nos eixos”.

Conforme, Capponi e Dall Asta (2014), se faz necessário ter um plano de negócios, conhecer o mercado e a atividade que se irá gerenciar, para que o empreendimento possa ser estruturado e crescer, assim, “qualidade, competência e aprendizado são características que devem caminhar juntas com o empreendedor”. A filha motivada pela continuidade da atividade da mãe, e por não conseguir se ver futuramente como uma farmacêutica, busca modificar sua realidade, alterando sua caminhada acadêmica. Este fato também acaba demonstrando a necessidade da mulher empreendedora em atingir sua realização pessoal, mesmo que no passado a filha tenha acreditado que esta seria a última atividade que poderia vir a realizar profissionalmente. Ao entrar literalmente na atividade da mãe, e ver que poderia ter reconhecimento e ser valorizada, sua atitude se modifica, e a torna cada vez mais ativa e atuante no dia a dia da empresa. Suas ações de marketing envolvem desde o bom atendimento ao cliente, até a criação da marca, o posicionamento no mercado e a criação não somente de um orçamento, mas sim de um projeto para cada evento.

A mãe, apesar do receio que apresentava com o processo de mudança, foi movida e desafiada pela filha, e pela competitividade cada vez maior, em arriscar e transformar sua profissão/atividade extra em uma empresa. Podemos encontrar no extrato da fala da mãe abaixo, algo que se verifica como um dos maiores marcos para a constituição da empresa estudada:

um marco significativo na minha vida inclusive foi a vinda da “Luiza”, quer dizer, essa posição dela assumir a empresa, porque senão, não



teria razão né, por que isso é uma coisa que a gente vai construir, pra daqui a pouco dizer ó tu quer comprar minha empresa.

Pode-se constatar que mãe e filha apresentam um bom entrosamento enquanto família, quanto na administração da empresa. As duas salientam a importância de ambas para o negócio, onde a mãe tem maior importância na parte criativa e a filha com a questão burocrática e de organização da empresa.

Na Figura 1 destacam-se as motivações relatadas por ambas entrevistadas para empreender. De acordo com a fundadora da empresa, a principal motivação foi a busca pela sua realização pessoal. Ambas reconhecem suas competências em decoração pelo “grande potencial artístico e seu dom para a criação”.

Figura 1 – Motivações relatadas pelas entrevistadas.



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da pesquisa de campo.

Os outros 3 fatores que motivaram as duas na criação legal da empresa são: a filha ter se importado com o negócio da mãe, algo que primeiramente lhe causava aversão, lhe fez ver a importância da continuidade do mesmo, bem como, para a mãe, esse impulso da filha lhe deu ainda mais desejo de continuidade, ela vê na filha a perpetuação de sua atividade, podemos até dizer, de seu legado. O outro está no fato de a filha ter visualizado uma forma de conseguir se realizar enquanto profissional, podendo ver o crescimento e desenvolvimento da empresa, a partir de ações concretas durante a sua formação acadêmica e até os dias atuais. E a possibilidade de aumentar o número de negócios, pois o fato de ter um CNPJ fez com que a empresa pudesse realizar trabalhos para o município, pudesse contratar funcionários e não apenas freelances, melhorando a qualidade de seus serviços e aumentando o número de seus negócios. A criação da empresa legalmente dá uma maior competitividade para a empresa, que assim consegue aumentar o número de eventos, bem como, poder realizar eventos empresariais, bem como, para prefeituras. A mãe também coloca a necessidade de ser apaixonada pelo negócio (JONATHAN, 2005), algo que influenciou muito no momento



que a filha começa a se interessar pelo negócio, dando assim segurança para a mãe investir na criação da empresa.

Com a constituição legal da empresa, mãe e filha começam investir fortemente em qualificação (ALVES, 2016) e qualidade dos produtos. Ambas começam a participar de feiras sobre festas e eventos em São Paulo, para sempre terem novidades para os clientes, além de realizar cursos de atualização na parte de gestão empresarial.

4.3 Desafios na gestão da família e da empresa

Muitos são os desafios que as mulheres empreendedoras encontram. Um primeiro desafio da mãe com o crescimento da empresa é o seu desconhecimento em gestão financeira. Para conseguir transpor este desafio a mesma encontra uma sócia que assume esta área (MACHADO et al., 2003). Com o passar dos anos ela acredita ser melhor a separação da sociedade e vê metade de seu acervo ser levado pela sócia. Este foi o segundo desafio da empresa, em que a mãe se vê sozinha, e sem parte de suas criações.

Com o retorno da filha para a cidade e vendo a situação da mãe ela decide ajudá-la no seu negócio. A filha inicia um processo de organização e etiquetagem de todo o acervo decorativo. Começa a criar documentos que possam organizar todos os processos realizados na empresa.

A necessidade imposta pela atividade da empresa, e o fato de estar constantemente fora da cidade durante os finais de semana faz com que a filha apresente em sua fala o receio que tem sobre o fato de ter filhos e conseguir manter sua produtividade dentro da empresa. Jonathan (2005) em seu estudo conclui que a mulher empreendedora apresenta ambivalência diante de sua multiplicidade de papéis, que ora lhe trazem sentimentos de vitória e realização e ora de frustração e angústia. O que pode ser verificado nesta constatação da filha, que ainda não consegue visualizar como irá dar conta do seu papel enquanto empresária juntamente com o de mãe.

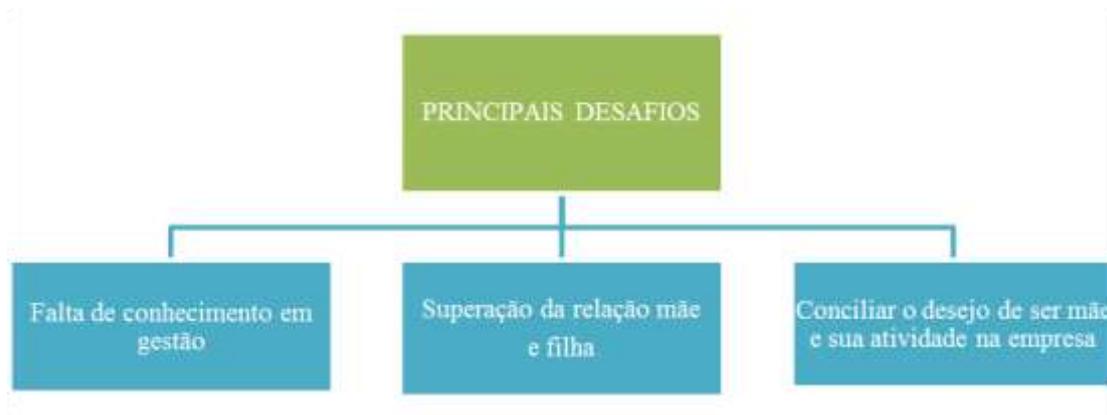
A mãe coloca que o fato de trabalharem juntas dá certo, pois a relação das mesmas está pautada no respeito e no limite. Ambas sabem respeitar o espaço e as limitações da outra, conhecem suas habilidades e limitações. Um grande desafio que foi superado por ambas, foi a necessidade constante da presença da mãe nos eventos. Então elas decidem por ambas terem suas equipes e poderem realizar dois eventos por final de semana. Esta decisão aumenta o volume de negócios e a produtividade da empresa, e faz com que ambas possam ter o mesmo prestígio diante dos clientes. Outro fato que



fica evidente em ambas as entrevistas é a forma de tratamento que tanto mãe, quanto filha utilizam. Ambas chamam-se pelo nome próprio de cada uma, ao contrário do que poderia ser esperado, mãe e filha. A filha comenta que isso foi necessário, pois como a empresa real tem o nome da mãe, muitos clientes reclamavam e queriam ser atendidos por ela, em detrimento ao atendimento da filha.

Na Figura 2, pode-se encontrar os principais desafios encontrados por mãe e filha na gestão da empresa e de suas vidas pessoais:

Figura 2 – Principais desafios relatados pelas entrevistadas



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da pesquisa de campo.

Portanto, nesta pesquisa os principais desafios relatados por mãe e filha empreendedoras são a falta de conhecimento na parte da gestão de uma empresa, principalmente na área financeira, a necessidade da superação da relação mãe-filha, para uma relação mais profissional, e o desejo da filha em ser mãe, ainda muito distante e difícil de ser concretizado, conforme a mesma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema empreendedorismo feminino, apesar de ter sido estudado por diferentes autores e em diferentes espaços sociais, ainda apresenta um gap de investigação no que se refere à mulher empreendedora e ao porte de pequenas empresas no contexto brasileiro. No segmento de festas e eventos, a mulher empreendedora consegue agregar e preparar a sucessão para outra mulher, sua filha, na gestão da empresa.

As motivações da mulher para empreender estão na realização pessoal e na gestão do tempo, conciliando vida pessoal e profissional e em busca do crescimento profissional. O principal desafio é o desconhecimento técnico da mulher na área de administração financeira. Ao empreender, a mulher precisa conciliar conhecimento técnico (em decoração e ornamentação, neste caso) com gestão de recursos, horários de trabalho



e de lazer, bem como, representação de diferentes papéis (empresária, mãe/filha, mulher, amiga, “dama da sociedade”). Tal conciliação produz confusão de papéis no exercício profissional e produz angustia e frustração. Superar a relação hierárquica dos papéis mãe-filha para gestora-profissional é outro grande desafio.

A contribuição desta pesquisa para o avanço dos estudos sobre a mulher empreendedora está na evidenciação de que na representação do papel de empresária mantém a representação do papel de mãe no que tange ao cuidado, na agregação dos outros membros da família, na conciliação de horários e numa busca contínua da superação da relação hierárquica mãe-filha para que ambas sejam reconhecidas e a filha conquiste sua “emancipação profissional”.



REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; FERREIRA, J. B.; SERAFIM, M. C. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 40, p. 221-234, 2014.

ALVES, V. A.; VIANA, H. B.; MORGAN, L.; LANDIM, A. Empreendedorismo feminino: uma análise do perfil de mulheres proprietárias de pequenas e médias empresas. *Observatorio de la economía latino-americana. Revista Eumednet*, noviembre, 2016.

ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. *REAd*, Edição 47, v. 11, n. 5, set-out 2005.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEDÊ, M. A. *Os donos de negócio no Brasil: análise por sexo (2003-2013)*. Brasília: Sebrae, Série Estudos e Pesquisas, 2015.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v. 2. São Paulo: Atlas, 1994.

CAPPONI, N. F.; DALL ASTA, D. Fatores motivacionais que levam o público feminino a aventurarem-se no mundo dos negócios. *CAP – Accounting and Management*, v. 7, n. 7, p. 9-22, 2014.

CRAMER, L. et al. *Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios*, 2012.

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, J. P. et al. Empreendedorismo feminino: o caso do Grupo Jogo de Damas. *Revista Espacios*, v. 37, n. 15, p. 20, 2016.

GIMENEZ, F.; MACHADO, H.; BIAZIN, C. A mulher empreendedora: um estudo de caso no setor de confecções. In: *BALAS PROCEEDINGS*, v. 1, p. 311-322, 1998.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: *GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, A.F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P. Empreendedorismo Feminino: o estado-da-arte. In: *ENANPAD*, 33, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: Anpad, 2009.

GOTARDO, R. B.; CORCETTI, E. Empreendedorismo feminino: estudo das mulheres empreendedoras da cidade de Guarapari-ES. In: *ENCONTRO DE ESTUDOS EM*



EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8. Anais do... Goiania: Anegepe, 2014.

GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO. H. P. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 2, n.2, p. 32-54, 2013.

GRECO, S. M. S. S. et al. Empreendedorismo no Brasil: 2016. Relatório Nacional. Curitiba: IBQP, 2017.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIM, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 2, p. 185-207, mai./ago., 2002.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. Psicologia em Estudo, v. 10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005.

LINDA, M. R. et al. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.1, p. 1-15, 2007.

MACHADO, H. P. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

MACHADO, H. P. V. empreendedoras e o preço do sucesso. Revista de Estudos Organizacionais, v. 1, n. 2, p. 75-87, 2000.

MACHADO, F. B. Dilemas de mulheres empreendedoras em empresas inovadoras nascentes. ENCONTRO DA ANPAD, 36. Anais do... Rio de Janeiro; Anpad, 2012.

MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; FABRICIO, J. S.; ANEZ, M. E. M. Women entrepreneurs: reasons and difficulties for starting in business. Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 3, p. 15-38, mai./jun., 2016.

MACHADO, H. P. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C.M. O processo de criação de empresas por mulheres. RAE-eletrônica, v. 2, n. 2, p. 1-22, 2003.

MOTA-SANTOS, C. M.; CARVALHO NETO, A. M. O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. Revista Alcance, v. 24, n. 1, jan./mar., 2017.

NASCIMENTO, R. U. L. Mulheres empreendedoras nas micro e pequenas empresas de confecções em uma cidade do nordeste. 2015. 96f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)– Universidade Potiguar, Natal.

NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 1, p. 231-256, jan./fev., 2009.



NETO, F. S. A.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. Empreendedorismo feminino: o caso do setor salineiro – Mossoró/RN. Revista de Administração da UNIMEP. Piracicaba, v. 9, n. 2, mai./ago., 2011.

NOGUERA, M.; ALVAREZ, C.; URBANO, D. Socio-cultural factors and female entrepreneurship. Spriger Science + Business Media New York, USA, 2013.

SALOMÃO, C. S. Mulheres empreendedoras em pequenas empresas: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança. 2011. 165 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo.

SILVA, M. S.; LASSO, E. W.; MAINARDES, S. V. Características do empreendedorismo feminino no Brasil. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, ano XIII, v. 13, n. 2, p.150-167, 2º semestre, 2016.

SPC Brasil. Perfil da empresária brasileira. Fev., 2014. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/spc_brasil_analise_mulher_empreededora1.pdf> . Acesso em: 05 dez. 2016.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed.Porto Alegre: Bookman,2005.

ZANLUCHI, J. B.; SILVA, E. C. Empreendedorismo feminino no projeto “Venha crescer com Esteio” (RS): uma comparação entre duas organizações. Revista de Gestão do Unilasalle, v. 2, n. 2, set. 2013.



COMPARACIÓN ENTRE LOS ESTUDIANTES DE ESTADOS UNIDOS Y URUGUAY EN SU INTENCIÓN DE EMPRENDER. GUESSS 2016.

Krauss, Catherine; Bonomo, Adriana; Volfovicz, Roberto; Mandirola, Natalia;

Botero, Isabel C. y Carrero, Gisela I.

Universidad Católica del Uruguay
ckrauss@ucu.edu.uy

Universidad Católica del Uruguay
abonomo@ucu.edu.uy

Universidad Católica del Uruguay
roberto.volfovicz@ucu.edu.uy

Universidad Católica del Uruguay
nmandiro@ucu.edu.uy

Stetson University,

ibotero@Stetson.edu

Universidad Interamericana de Puerto Rico

Recinto de Bayamón

gcarrero@bayamon.inter.edu

Resumen Ejecutivo

En este estudio se busca analizar las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios de Uruguay y de Estados Unidos. Se basa en el cuestionario *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey* (GUESSS), que fue realizado en 2016 y autoadministrado por los estudiantes,

El GUESSS, utiliza como fundamento la Teoría del Comportamiento Planificado, indicando que las intenciones predicen satisfactoriamente el comportamiento. En este caso se busca responder las siguientes preguntas: 1-¿Cuál es la intención de emprender al terminar los estudios y 5 años después en los estudiantes universitarios? 2- ¿Cuál es su disposición a emprender? 3- ¿Qué proporción de emprendedores nacientes y activos existe? 4- ¿Qué impulsores de la intención emprendedora tiene la universidad a la que asisten?.

La finalidad es conocer la intención emprendedora de los estudiantes, con el fin de lograr que las universidades alcancen un mayor impacto en su elección de carrera futura como emprendedor, ser utilizado como insumo con el fin de mejorar la política de apoyo al emprendimiento en la órbita universitaria y en ecosistema nacional y en futuras investigaciones realizar análisis multiculturales no sólo de este tema, sino también del efecto que tiene el poseer empresa familiar, sucesión y desarrollo de su propio emprendimiento.

Introducción



El *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey* (GUESSS, 2017) es una investigación mundial sobre el espíritu emprendedor de los estudiantes universitarios. Se realiza en más de 50 países y con una participación en 2016 de 122.509 estudiantes.

El objetivo es analizar las intenciones emprendedoras de los estudiantes de Uruguay comparando con las de Estados Unidos para conocer la propensión a emprender y los factores del contexto universitario que lo influyen con el fin de mejorar la política de apoyo al emprendedurismo, en el marco de la 7ma edición del GUESSS.

Según Kantis, Federico, & Ibarra, (2017, pág. 4) *“los emprendimientos dinámicos son aquellos proyectos y nuevas empresas que tienen el potencial y las perspectivas de convertirse, luego de los primeros años de vida, en nuevas pymes competitivas y seguir creciendo. Se apoyan en propuestas de valor basadas en la diferenciación, la innovación y/o en oportunidades de negocios orientadas a capitalizar tendencias económicas dinámicas y escalables suelen ser fundados por: equipos emprendedores de entre 26 y 35 años, con estudios universitarios (completos o incompletos) provenientes de hogares de clase media.”*

Es fundamental por tanto conocer más de la percepción de los estudiantes de ambas universidades para poder potenciar el que puedan convertirse a futuro en emprendimientos dinámicos.

En esta investigación, basada en el cuestionario del GUESSS, se quiere realizar una comparación con Estados Unidos en base a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la intención de emprender al terminar los estudios y 5 años después en los estudiantes universitarios?
2. ¿Cuál es su disposición a emprender?
3. ¿Qué proporción de emprendedores nacientes y activos existe?
4. ¿Qué impulsores de la intención emprendedora tiene la universidad a la que asisten?

Como primer enfoque se realizó una comparación de Uruguay con el resto del mundo (Krauss, Bonomo, Volfovicz, & Mandirola, 2016). En el marco de la Red Latinoamericana de Innovación y Emprendimiento, (RLIE, 2017) se inician los contactos para realizar una exploración empírica multicultural, comenzando con los datos recabados por Universidades de Estados Unidos para luego desarrollar un modelo que pueda utilizarse



a nivel de los otros miembros de la red. En esta primera instancia es un estudio descriptivo para luego establecer un modelo conceptual que pueda ser replicado.

Existen estudios que comparan los Estados Unidos con México, en los que, el modelo de emprendedor generalmente son los padres. Para los estudiantes estadounidenses, los padres tienen mayor influencia en su carrera que para los mexicanos. A su vez si éstos tienen su propio negocio, entonces tienen mayor influencia en las intenciones de los hijos que lo que no lo tienen. Al cabo de 10 años, los estudiantes mexicanos tienen mayor interés en emprender su propio negocio que los estadounidenses. Ambos grupos de estudiantes muestran mayor interés por emprender si sus modelos tenían su propio negocio, especialmente influenciados por sus padres (Van Auken, Stephens, Fry, & Silva, 2006).

Otras investigaciones que comparan las intenciones emprendedoras de estudiantes de Asia, América y Europa muestran que los estudiantes tienen diferentes intenciones emprendedoras. Los estudiantes chinos están más interesados por las carreras de administración pública, aunque los estudiantes españoles muestran un gran interés para trabajar sobre su propio negocio. España es el país que tiene más miedo fracasar. Todos los estudiantes, de cualquier zona, tienen las mismas motivaciones y ven las mismas barreras para emprender pero con niveles de sensibilidad diferentes. El deseo emprender para desarrollarse es más grande en los estudiantes de India que en los españoles o belgas. El hindú ven "la insuficiencia de conocimiento y de experiencia", "de confianza en sí mismo" y "de apoyo para los costos de estructuras, financiamientos y administración" como las barreras más importantes. Los chinos y los españoles son menos expuestos a los riesgos que los estadounidenses, hindús o belgas (Giacomin, y otros, 2011).

El estudio comienza con una sección introductoria, luego el marco teórico en el que se basa en el GUESSS, la metodología, los resultados y finalmente conclusiones.

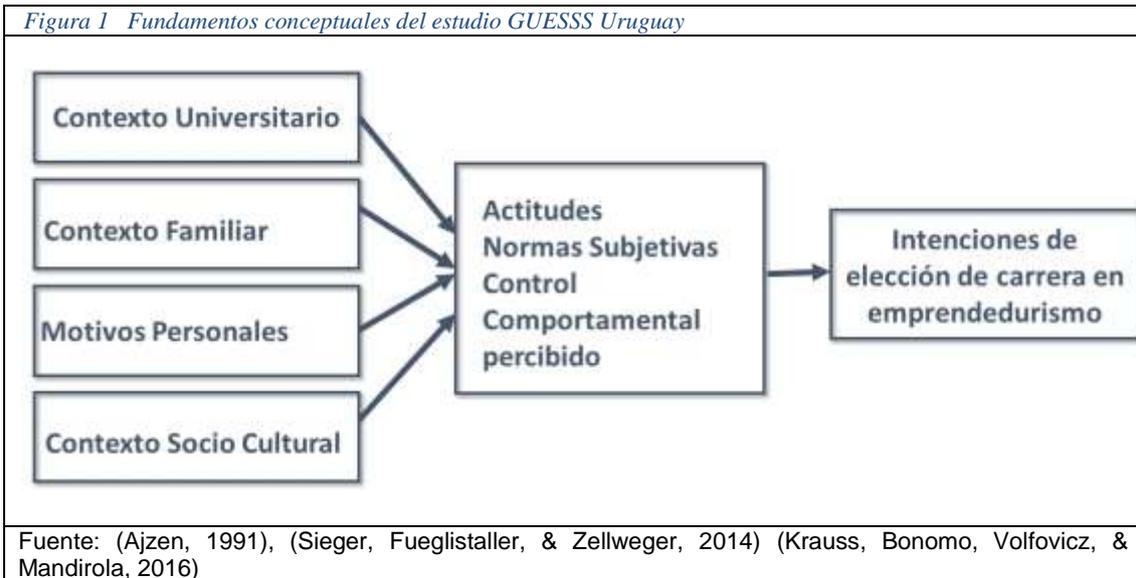
Marco teórico

La primera investigación del GUESSS se hizo en 2003 y su séptima edición en 2016. El proyecto está liderado por el Swiss Institute for Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG) en Suiza. El responsable del proyecto es el Profesor Doctor Philipp Sieger que trabaja en la Universidad de Bern. (Krauss, Bonomo, Volfovicz, & Mandirola, 2016)



El diseño de la investigación, está basada en la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991) y el objetivo principal del GUESSS es recopilar datos sobre la intención emprendedora, y la actividad de los estudiantes, en el contexto universitario utilizando una comparación geográfica y temporal, habiendo sido probado el valor de la metodología (Sieger P. G., 2016); es un esfuerzo para proporcionar información de valor a las universidades, a los estudiantes, y a los hacedores de políticas.

Figura 1 Fundamentos conceptuales del estudio GUESSS Uruguay



Fuente: (Ajzen, 1991), (Sieger, Fueglistaller, & Zellweger, 2014) (Krauss, Bonomo, Volfovicz, & Mandirola, 2016)

Van Gelderen et al (2015) y Sánchez (2009) citan a Ajzen (1991, 2011/2014) mencionando que las intenciones aparecen como un buen predictor de la teoría del comportamiento planificado futuro (TPB- Theory of Planned Behavior) como es el de emprender. Sánchez (2009) también menciona a (Kim & Hunter, 1993) indicando que las intenciones predicen satisfactoriamente el comportamiento; refiriendo a los antecedentes individuales y situacionales (Krueger & Carsrud, 1993); (Krueger N. , 2008)

El TBP busca analizar el impacto de los factores que influyen en la elección de carrera (sobre todo la elección de las actividades empresariales): como es el entorno universitario y la educación, relacionados con el espíritu empresarial, las motivaciones personales, la situación familiar, etc. (Van Gelderen, Kautonen, & Fink, 2015), (Sánchez, 2009) (Krueger & Carsrud, 1993); (Krueger N. , 2008).

El ambiente de la universidad es una parte importante del entorno de los alumnos, que a través de la educación emprendedora, cursos, talleres de sensibilización, visitas de empresarios y emprendedores les permite formar e impactar positivamente en las intenciones empresariales. (Sieger, Fueglistaller, & Zellweger, 2011), (Goldstein, 2010),



(Serra & Kabadayi, 2014), (Yang J. , 2013), (Salminen, Lindberg, Gustafsson, Heinonen, & Leino-Kilpi, 2014) y (Morris, Shirokova, & Tsukanova, 2017).

Para Navarro y Jiménez (2016) existen factores que favorecen o limitan la capacidad empresarial femenina y masculina. El capital relacional es la variable más importante para ambos. La ideología, formación, clase social y edad son otras variables importantes que pueden estimular o frenar la capacidad empresarial en las mujeres. Otros factores, contextuales, como la financiación y la fiscalidad los afectan a ambos pero las mujeres piensan que tienen más dificultades para el financiamiento que sus compañeros; el sector económico es más importante para los hombres.

Según Westhead y Solesvik (2016) hombres y mujeres estudiantes recibiendo o no formación emprendedora también presentan diferencias. Los estudiantes son muy sensibles a las enseñanzas de emprendedurismo pero no resulta igualmente beneficioso a todos los participantes, las mujeres se involucran con menos interés. Sobre todo a partir del momento que se hace el link entre las competencias necesitadas para emprender y la intención de emprender.

El rol del capital social de la familia afecta y apoya para la orientación y la motivación. Las relaciones dentro de la familia son importantes también, ya que el origen y los recursos familiares va orientar la decisión emprendedora. (Campopiano, Minola, & Sainaghi, 2015)

Metodología

El siguiente análisis compara las respuestas resultantes del cuestionario GUESSS de dos países: Uruguay (1.396) y Estados Unidos (353) que fueron recabados durante 2016 y que están distribuidos como se visualiza en los cuadros 1 y 2.

Cuadro 1. Respuestas por Universidades URY

Universidad	N	%
Universidad Católica del Uruguay	1.088	78,0
Universidad de la República del Uruguay	257	18,3
Claeh	15	1,1
Otras *	36	2,6
Total	1.396	100,0

* Representa respuestas de estudiantes de otras universidades del Uruguay. No son valores perdidos.



Cuadro 2 - Respuestas por Universidades USA

Universidad	N	%
University of Vermont (USA)	133	37,7
Arizona - University of Arizona (USA)	68	19,3
Alabama - Auburn University (USA)	33	9,3
Arkansas - University of Arkansas at Little Rock (USA)	29	8,2
New Mexico - University of New Mexico (USA)	22	6,2
Norwich University (USA)	21	5,9
Community College of Vermont (USA)	20	5,7
Marlboro College (USA)	10	2,8
California - Claremont McKenna College (USA)	6	1,7
Arkansas - University of Arkansas (USA)	2	0,6
Saint Michael's College (USA)	1	0,3
Alabama - U of Alabama Birminham (USA)	1	0,3
Arkansas - Arkansas State University (USA)	1	0,3
Johnson State College (USA)	1	0,3
Champlain College (USA)	1	0,3
Others	4	1,1
Total	353	100,0

Esta muestra se considera no probabilística ya que se comparte el cuestionario *online* de auto llenado voluntario a los estudiantes. Esto afecta directamente la tasa de respuesta y en esta edición, provocó el conteo superior de Uruguay frente a Estados Unidos, con poblaciones muy dispares.

El diseño del mismo, es común en todos los países, diferenciándose por el idioma utilizado en cada nación participante. Los datos fueron consolidados a nivel de GUESSS en Suiza, entregando bases de datos en Excel y SPSS para sus reportes nacionales e investigaciones futuras.

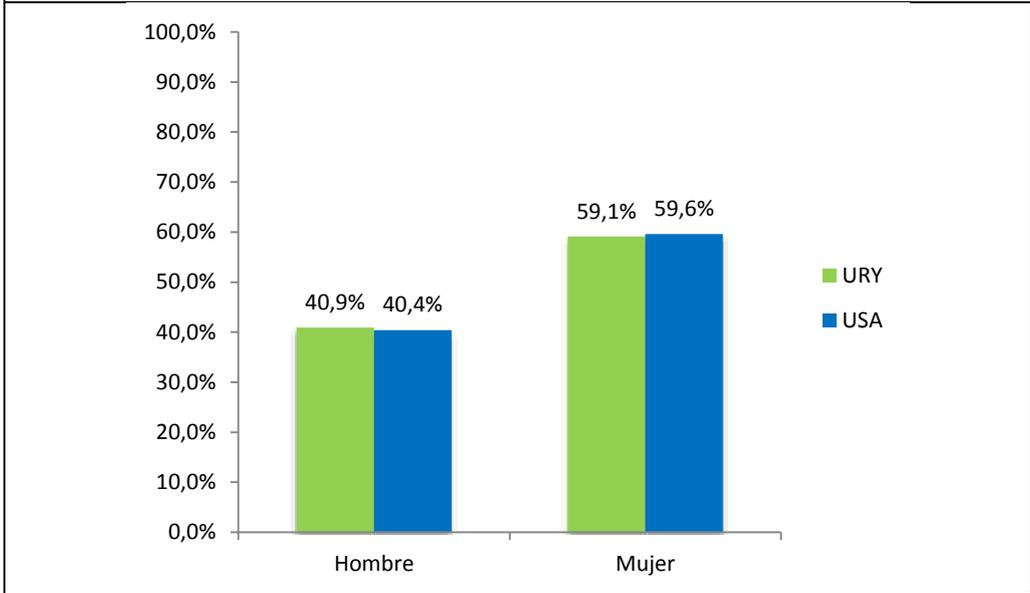
Se utilizaron pruebas de comparación de medias independientes y pruebas Chi-cuadrado de independencia con niveles de significación del 5% para comparar las distribuciones de respuestas entre Uruguay y USA. El análisis se realizó utilizando el software SPSS V.23

Para el presente estudio, se realizó un análisis univariado con una presentación de resultados similares al Reporte GUESSS a nivel mundial (Massaro, Aggio, Baruj, Cappa, & Pavlicevic, 2015) que comparan los datos de Estados Unidos y Uruguay.

Se sigue la metodología y análisis de GUESSS, comenzando por las variables descriptivas filiatorias en las gráficas 1, 2 y 3.

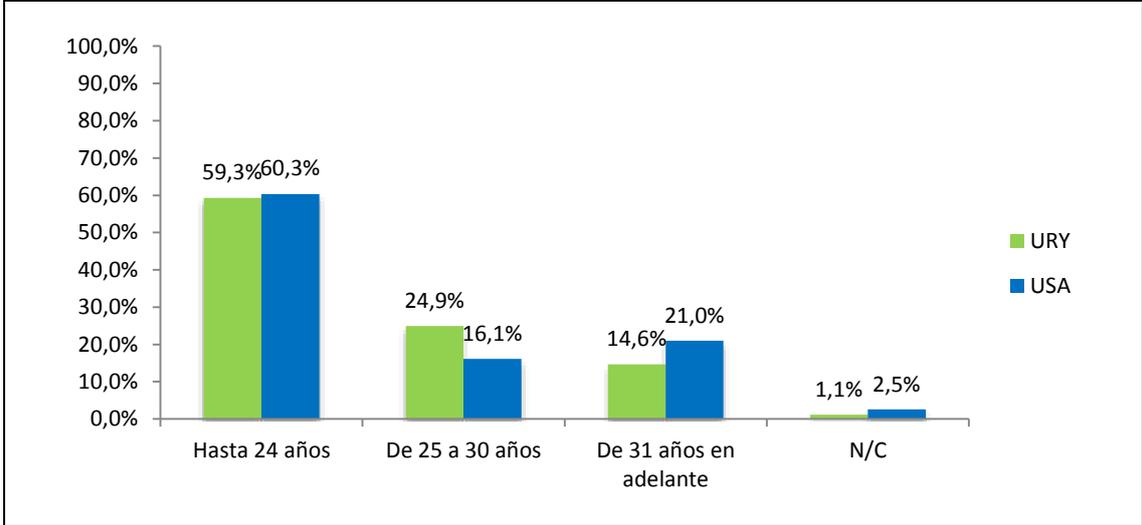


Gráfica 1 Sexo de los estudiantes encuestados



En los resultados del estudio para Uruguay se observa que 40,9% de los participantes eran hombres y el 59,1% mujeres, muy similar a la muestra de USA (40,4% y 59,6% respectivamente). No se observaron diferencias estadísticamente significativas entre los países en cuanto al porcentaje de mujeres y hombres que respondieron la encuesta (estadístico Chi-cuadrado = 0,031, valor-p = 0,860).

Gráfica 2 Edad

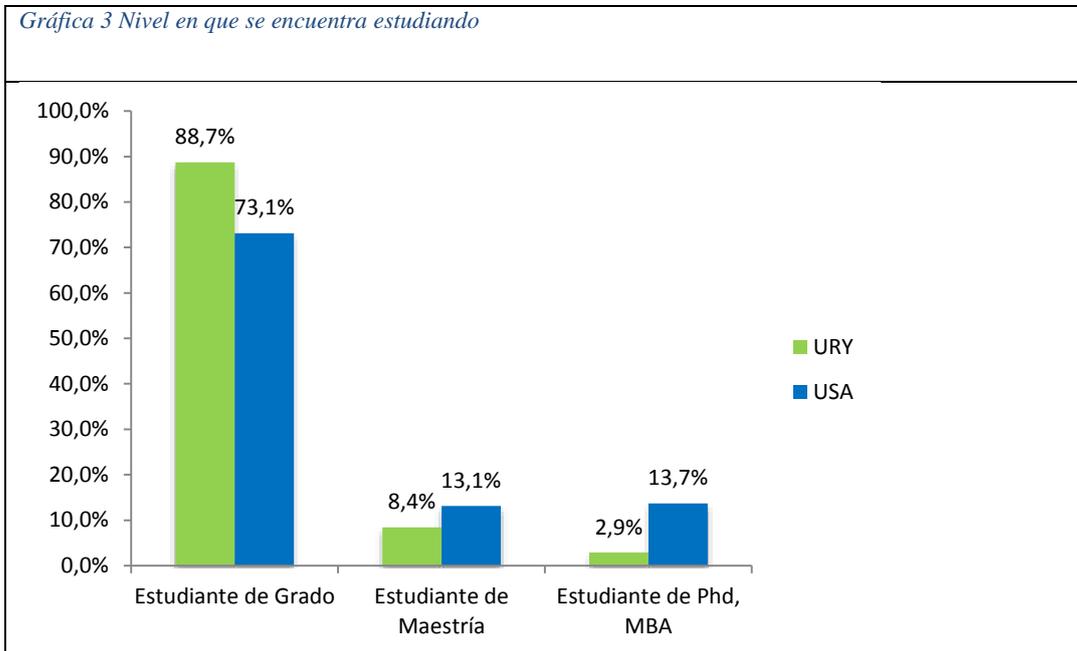


- Hasta 24 años: incluye los nacidos de 1998 a 1992
- De 25 a 30 años: incluye los nacidos de 1991 a 1986
- De 31 años en adelante: incluye nacidos de 1985 a 1980
- N/C: no contesta

Con respecto a las edades la mayoría tiene hasta 24 años (aproximadamente 60% en ambas poblaciones), la diferencia se encuentra en el porcentaje de estudiantes mayores



de 31 años en donde en Uruguay es de 14,6% frente a un valor mayor de 21,6% de USA. Se observaron diferencias significativas entre los países en cuanto a las edades de los participantes (Chi-cuadrado = 16,665, valor-p < 0,001).



La mayoría de los estudiantes que integran la muestra son de pregrado (89% en Uruguay, 73% en USA), pero con una mayor proporción de estudiantes de posgrado en el caso de USA (27% USA versus 11% para Uruguay). Se observaron diferencias significativas entre los países en cuanto al nivel de estudios de los participantes (Chi-cuadrado = 79,295, valor-p < 0,001).

Resultados

Considerando los datos válidos de la encuesta internacional del GUESSS para el caso de Uruguay 1.396 y de Estados Unidos 353 recabados en el año 2016, buscando las respuestas a cuatro preguntas de investigación 1-¿Cuál es la intención de emprender al terminar los estudios y 5 años después en los estudiantes universitarios? 2- ¿Cuál es su disposición a emprender? 3- ¿Qué proporción de emprendedores nacientes y activos existe? 4- ¿Qué impulsores de la intención emprendedora tiene la universidad a la que asisten?

Para la primera pregunta respecto a la intención de emprender, se puede visualizar en el cuadro 3.

La intención de elección de carrera e intención emprendedora



Cuadro 3 Intención emprendedora al terminar los estudios y 5 años después por género

	URY				USA			
	Al terminar los estudios		5 años después		Al terminar los estudios		5 años después	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Empleado	75,4%	81,7%	24,4%	29,8%	70,0%	83,2%	43,6%	56,3%
Fundador	12,7%	8,9%	59,4%	55,3%	11,4%	3,4%	32,9%	24,5%
Sucesor	6,5%	3,8%	8,8%	4,0%	6,4%	3,8%	10,7%	5,3%
Otro	5,4%	5,6%	7,4%	10,9%	12,1%	9,6%	12,9%	13,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Si se analiza la opción de fundador al terminar sus estudios los hombres presentan valores similares siendo mayor la intención de las mujeres en Uruguay (8,9%) frente a 3,4% de USA. Resalta la diferencia en la situación 5 años después donde la intención en Uruguay en hombres de 59,4% y en las mujeres 55,3% frente a USA 32,9% y 24,5% respectivamente; donde las diferencias resultaron estadísticamente significativas (valores-p <0,001).

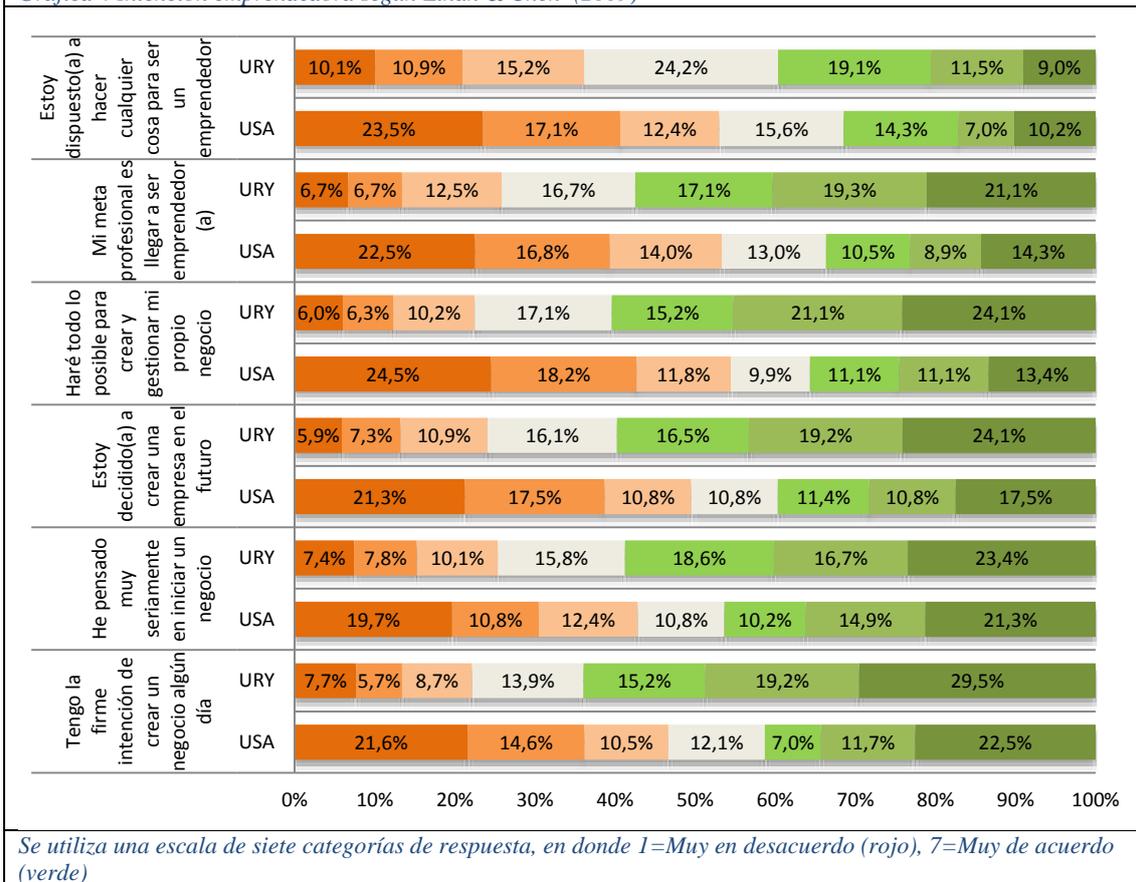
Investigaciones realizadas en estudiantes universitarios muestran que las actitudes emprendedoras están positivamente relacionadas a la intención emprendedora, pero en menor grado en mujeres (Maresch, Harms, Kailer, & Wimmer-Wurm, 2016) confirmado por los datos presentados en el párrafo superior.

Intención emprendedora (multi-items)

La segunda pregunta que se realiza es: ¿Cuál es su disposición a emprender? En esta sección del cuestionario se le solicita que exprese acuerdo o desacuerdo utilizando una escala de siete categorías de respuesta, en donde 1=Muy en desacuerdo, 7=Muy de acuerdo.

En la gráfica y cuadro 4 se presentan las distintas variables del factor intención emprendedora.

Gráfica 4 Intención emprendedora según Liñan & Chen (2009)



Los estudiantes uruguayos presentan promedios totales por afirmación más altos que en los datos de los estadounidenses en todas las afirmaciones.

Analizando los saldos netos de los promedios totales por afirmación realizado como la suma de los acuerdos menos los en desacuerdo (oscila entre -100% y +100%), se observa el mayor peso en los estudiantes de Uruguay en el acuerdo de su intención emprendedora para llevar adelante su emprendimiento

Cuadro 4 Intención Emprendedora multi-items		PROMEDIO		SALDO NETO	
	AFIRMACIÓN	URY	USA	URY	USA
1	Estoy dispuesto(a) a hacer cualquier cosa para ser un emprendedor.	4,0	3,4	3,5%	-21,6%
2	Mi meta profesional es llegar a ser emprendedor(a).	4,7	3,6	31,6%	-19,7%
3	Haré todo lo posible para crear y gestionar mi propio negocio.	4,9	3,5	37,9%	-18,8%
4	Estoy decidido(a) a crear una empresa en el futuro.	4,8	3,8	35,7%	-9,8%
5	He pensado muy seriamente en iniciar un negocio.	4,7	4,1	33,4%	3,5%
6	Tengo la firme intención de crear un negocio algún día.	5,0	3,9	41,8%	-5,4%

Respecto a los saldos netos de las afirmaciones se ve el peso mayor en la valoración de la intención emprendedora de Uruguay en valores muy superiores a USA. Se observaron diferencias significativas en las respuestas promedio entre los países para

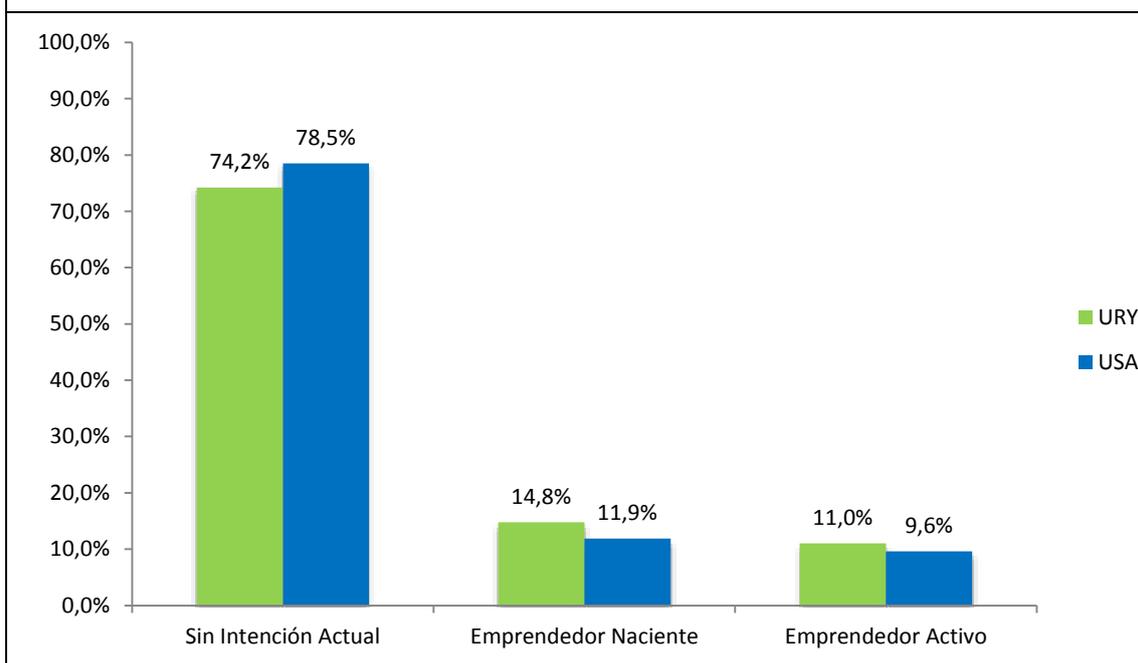


cada uno de los ítems (pruebas de comparación de medias para muestras independientes: todos los valores-p resultaron < 0,001).

Emprendedores nacientes y activos

La tercer pregunta de investigación que se realiza es conocer qué proporción de emprendedores nacientes y activos existen basándose en las preguntas: “¿estás actualmente tratando de iniciar tu propio negocio/convertirte en auto empleado? ¿estás actualmente operando/gestionando tu propio negocio o ya estás auto empleado?”

Gráfica 5 Comparación de Emprendedores nacientes y activos



Cuadro 5 Comparación de Emprendedores nacientes y activos por género

	URY		USA	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Sin Intención Actual	64,7%	80,8%	73,8%	81,7%
Emprendedor Naciente	21,2%	10,3%	14,9%	10,1%
Emprendedor Activo	14,0%	8,9%	11,3%	8,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En la comparación por género claramente las mujeres emprenden en menor proporción que los hombres como refuerza la bibliografía, tanto en los uruguayos como en los estadounidenses.



A su vez, se puede analizar según la edad en los resultados que se obtienen en el cuadro 6, se visualiza claramente que existe una mayor propensión a emprender en los estudiantes mayores de 25 años tanto en los nacientes como en los activos.

Cuadro 6 Comparación de Emprendedores nacientes y activos por rango de edades

	URY			USA		
	Hasta 24 años	De 25 a 30 años	De 31 años en adelante	Hasta 24 años	De 25 a 30 años	De 31 años en adelante
Sin Intención Actual	80,4%	68,4%	58,8%	78,9%	84,2%	73,0%
Emprendedor Naciente	13,5%	16,1%	17,6%	13,6%	10,5%	8,1%
Emprendedor Activo	6,0%	15,5%	23,5%	7,5%	5,3%	18,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Impulsores de la intención emprendedora . El ambiente de la Universidad

La cuarta pregunta es sobre qué impulsores tiene la universidad en la intención emprendedora. El ambiente de la universidad, según Franke & Lüthje (2003); GUESS (Sieger, Fueglistaller, & Zellweger, 2011); se analiza al procesar los grados de acuerdo/desacuerdo de las afirmaciones, utilizando siete categorías de respuesta, en donde se presentan 1=Muy en desacuerdo, 7=Muy de acuerdo.

Franke & Lüthje (2003) analizan la importancia del contexto académico como una parte importante del entorno de los alumnos, ya que las universidades están en condiciones de formar y animar las intenciones empresariales. Especialmente pueden fomentar el espíritu empresarial entre sus graduados, también pueden amortiguar el optimismo e incluso puede convertir a los estudiantes que estaban originalmente interesados en la iniciativa empresarial en graduados interesados sólo en una carrera en las empresas grandes y establecidas.

Cuadro 7. El ambiente Universitario

AFIRMACIÓN		PROMEDIO		SALDO NETO	
		URY	USA	URY	USA
1	El entorno de mi Universidad me inspira a desarrollar ideas para nuevos negocios.	4,4	4,5	25,4 %	32,6%
2	En mi Universidad, existe un clima favorable para convertirme en emprendedor.	4,7	4,8	35,0 %	37,8%
3	En mi Universidad, los estudiantes son motivados para involucrarse en actividades emprendedoras.	4,7	4,7	36,4 %	35,2%

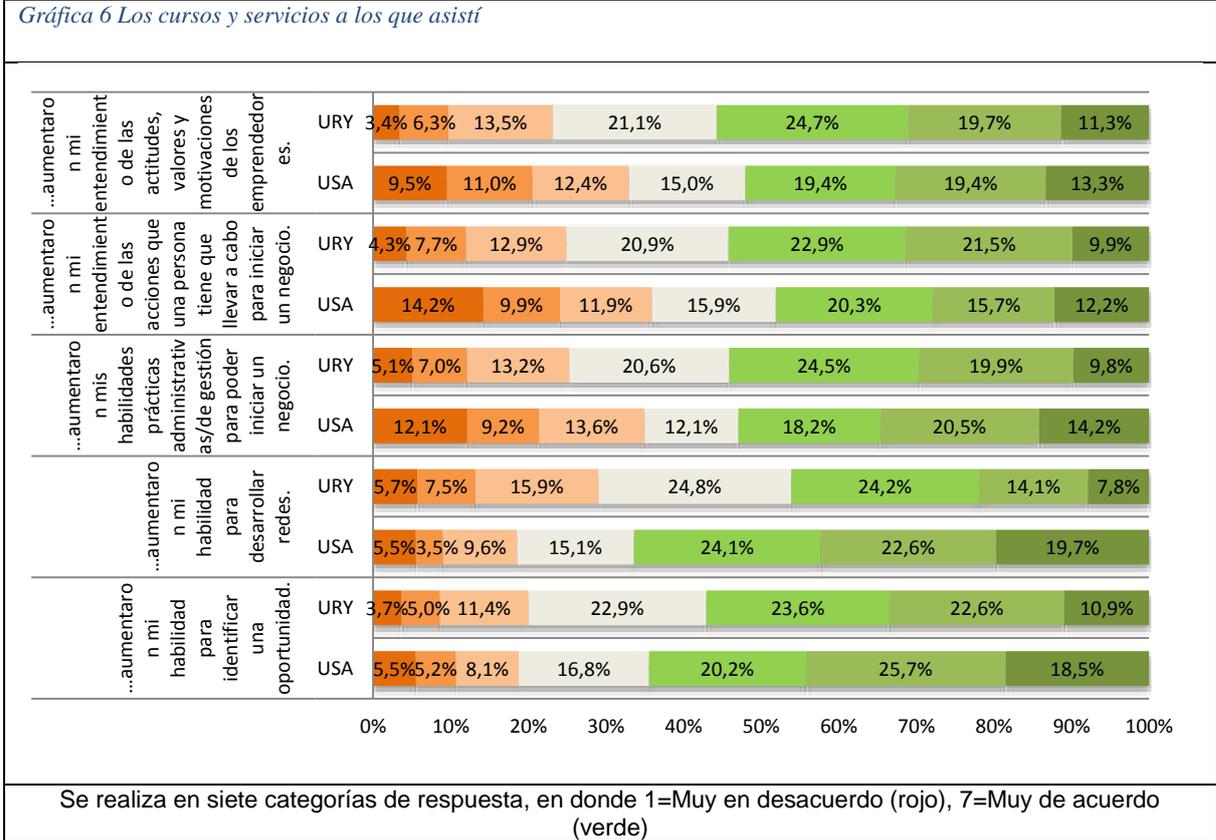
La influencia del ambiente universitario dió en saldos netos muy similares en ambas muestras (Cuadro 7).



Respecto al Proceso de aprendizaje (*program learning*), durante los estudios, según la escala de Souitaris *et al* (2007), al procesar los grados de acuerdo/desacuerdo de las afirmaciones resulta el siguiente cuadro.

En la siguiente gráfica se puede visualizar el impacto de los cursos y servicios de la universidad de los que asistieron.

Gráfica 6 Los cursos y servicios a los que asistí



La literatura sugiere que el ambiente universitario, a través de la educación emprendedora, cursos, talleres de sensibilización impacta al estudiante en su intención emprendedora (Goldstein, 2010) En cambio Serra & Kabadayi (2014) y Yang (2013) relacionan la educación con la IE como predictora de futuros emprendedores.

Para Soto (2012) la universidad, además de formar personas que ocuparán empleos establecidos, debe formar a quienes buscan investigar, innovar, crear y emprender sus propios proyectos para transformarlos en nuevas fuentes de empleo, innovando procesos, productos o servicios que resuelven problemas o necesidades de la sociedad.

Cuadro 8. El ambiente Universitario		PROMEDIO		SALDO NETO	
	AFIRMACIÓN	URY	USA	URY	USA



1	...aumentaron mi entendimiento de las actitudes, valores y motivaciones de los emprendedores.	4,6	4,3	32,6%	19,1%
2	...aumentaron mi entendimiento de las acciones que una persona tiene que llevar a cabo para iniciar un negocio.	4,5	4,1	29,3%	12,2%
3	...aumentaron mis habilidades prácticas administrativas/de gestión para poder iniciar un negocio.	4,5	4,3	28,8%	17,9%
4	...aumentaron mi habilidad para desarrollar redes.	4,3	5,0	17,1%	47,8%
5	...aumentaron mi habilidad para identificar una oportunidad.	4,7	4,9	37,0%	45,7%

En los saldos netos se observa que las afirmaciones 1, 2 y 3 presentan valores muy superiores en Uruguay, en cambio USA supera (y en mayor proporción) en el aspecto de redes e identificación de oportunidades (Cuadro 8).

Conclusiones

Analizando los datos de Uruguay y de Estados Unidos, con respecto al entorno universitario, el clima favorable a convertirse en emprendedor e involucrarse en actividades emprendedoras en ambos países, los resultados son muy similares.

Las universidades en Uruguay tienen un rol muy importante en el desarrollo del emprendedurismo a través de los cursos realizados (opcionales y obligatorios), concursos, talleres y la creación de un ecosistema integrado para el desarrollo de nuevos emprendimientos. También poseen un rol con la pre-incubación de sus startup y el acceso al capital semilla.

En parte este hecho se refleja en los valores de los cursos y servicios a los que asistieron, correspondiendo un impacto del ambiente universitario diferente en cada caso. Respecto a la percepción de los estudiantes en sus actitudes, valores y motivaciones y las acciones y habilidades requeridas para iniciar un negocio, se puede decir que Uruguay supera a USA. Pero al considerar la habilidad de desarrollar redes e identificar una oportunidad se invierte esta situación (valorando la red de contacto con una diferencia mucho mayor).

Estos hallazgos confirman lo sostenido por la literatura, que sugiere que el ambiente universitario a través de la educación emprendedora, impacta al estudiante en su intención emprendedora según Goldstein (2010), Serra & Kabadayi (2014), Yang (2013) y Soto (2012). Por lo que en todo estudio sería un insumo para decidir si sería importante generar licenciaturas, maestrías y doctorados en emprendedurismo como una forma de potenciar a los emprendedores.

En la comparación por género claramente las mujeres emprenden en menor proporción que los hombres como refuerza la bibliografía, tanto en los uruguayos como en los



estadounidenses. Hay que notar que la brecha entre ambos disminuye luego que han pasado 5 años desde que terminaron sus estudios.

Con la edad, los estudiantes que no tenían intención de emprender, van cambiando y sí ven más interesante emprender tanto a nivel de Uruguay, como de USA (en menor medida), la diferencia mayor se da en la franja etaria de 25 a 30 años que en USA aumenta el preferir no emprender.

Dentro de los resultados, que existe una mayor propensión a emprender en los estudiantes mayores de 25 años tanto en los nacientes como en los activos. Los emprendedores activos en Uruguay casi se cuadruplican con la edad (existe un 6% del total de emprendedor activo hasta 24 años, frente a un 24% de 31 años en adelante). En cambio para Estados Unidos son 2,5 veces superior (7,5% frente a 18,9%).

Con la intención de emprender: Respecto a los saldos netos de las afirmaciones se ve el peso mayor en la valoración de la intención emprendedora de Uruguay en valores muy superiores a USA.

El porcentaje de estudiantes que tienen la intención de convertirse en empleados directamente después de terminar sus estudios a nivel USA corresponde a un 77,9%, similar al de Uruguay que es de 79,1%. En cambio, la intención de trabajar en su propio negocio es 6,5% a nivel USA y en Uruguay 10,4%.

Hay una diferencia significativa en la intención de trabajar en su propio negocio 5 años después de completar sus estudios, en USA 27,8% frente al 56,9% de Uruguay.

La limitación principal del estudio es debida a ser una muestra, no representativa, de estudiantes de pregrado mayoritariamente, que pueden modificar su comportamiento futuro, por la propia experiencia laboral y profesional.

Futuros estudios deberían enfocarse en los factores contextuales, con estudios estadísticos profundos y realizando además análisis interculturales para comprender las diferencias entre ambos.



Bibliografía

Ajzen, I. (1991, 12). Theory of Planned Behavior. . *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(1), 1-20.

Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The Entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 27(6), 755– 775.

Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). “A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105–123.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.

Ballesta, O. (2013, 02 08). Talento en Expansión. Retrieved 11 10, 2015, from <http://talentoenexpansion.com/2013/02/08/el-rol-del-lider-inspirador-en-la-empresa-2-0/>

Campopiano, G., Minola, T., & Sainaghi, R. (2015, 10). 1Students Climbing the Entrepreneurial Ladder: Family Social Capital and Environment-related Motives in Hospitality and Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovs, M. (2009). he Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.

Delgado, M. I., Gómez, L., Romero, A. M., & Vázquez, E. (2007). Determinantes sociales y cognitivos en el espíritu emprendedor: un estudio exploratorio entre estudiantes argentinos. *Cuaderno de Gestión*, 8(1), 11-24.

DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Chandler, G. N. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal Of Business Venturing*, 30, 255-272.

Dimov, D. (2007). Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 713– 731.

Fishbein, M. &. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research. New York: Addison-Wesley.

GEDI. (2016). The Global Entrepreneurship and Development Institute. Retrieved 05 26, 2016, from <https://thegedi.org/2016-global-entrepreneurship-index/>

Giacomin, O., Janssen, F., Pruett, M., Shinnar, R. S., Llopis, F., & Toney, B. (2011). Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students. *Int Entrep Manag J*, 219-238.

Giacomin, O., Janssen, F., Pruett, M., Shinnar, R. S., Llopis, F., & Toney, B. (2011). Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students. *Int Entrep Manag J*, 219-238.



Goldstein, H. (2010). The 'entrepreneurial turn' and regional economic development mission of universities. *Annals of Regional Science*, 83-109.

Goldstein, H. (2010). The 'entrepreneurial turn' and regional economic development mission of universities. *Annals of Regional Science*, 83-109.

GUESSSS. (2017). Retrieved 03 20, 2017, from Global University Entrepreneurial Students' Spirit Survey: <http://www.guesssurvey.org/>

Harris, M. L., & Gibson, S. G. (2008). Examining the entrepreneurial attitudes of US business students. *Education + Training*, 50(7), 568-581.

Jansen, S. v. (2015). How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIT, and Utrecht University. *International Journal Of Management Education*, 13, 170-181.

Jansen, S., van de Zande, T., Brinkkempe, S., Stam, E., & Varma, V. (2015). How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIT, and Utrecht University. *The International Journal of Management Education*, 13(2), 170-181.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2017). PRODEM- Programa de Desarrollo Emprendedor- Investigación, acción, aprendizaje. Retrieved 7 20, 2017, from Publicaciones-libros: <http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-2017.pdf>

Krauss, C., Bonomo, A., Peña, J., Volfovicz, R., Carrero, G., Mandirola, N., & Cardozo, A. (2016). GUESSSS: Uruguayan Report . School of Business and Economics, Universidad Católica del Uruguay, NEXO – Center for Entrepreneurial Development, . Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Krauss, C., Bonomo, A., Volfovicz, R., & Mandirola, N. y. (2016, 12 09). GUESSSS: Reporte de Uruguay. Retrieved 08 09, 2017, from GUESSSS: Publications: National Reports: http://www.guesssurvey.org/resources/nat_2016/GUESSSS_Report_2016_Uruguay.pdf

Krueger, N. (2008, 06 08). <http://papers.ssrn.com/>. Retrieved 03 10, 2016, from Entrepreneurial Resilience: real & perceived barriers to implementing entrepreneurial intentions.: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1155269

Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, 411–432.

Krueger, N., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 5, 315-330.

Liñan, F., & Chen, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 593-617.



Liñán, F., & Chen, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 33(3), 593-617.

López, W., Montilla, M., & Briceño, M. (2007). Rasgos determinantes de las aptitudes emprendedoras que forman el perfil de los estudiantes de. *Actualidad Contable Faces*, 10(14), 80-84.

Lüthje, C., & Franke, N. (2003). The "making" of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33(2), 135-147.

Maresch, D., Harms, R., Kailer, N., & Wimmer-Wurm. (2016). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial intention of students in science and engineering versus business studies university programs. *Technological Forecasting & Social Change*, 104, 172-179.

Maresch, D., Harms, R., Kailer, N., & Wimmer-Wurm. (2016). The impact of entrepreneurship education on the entrepreneurial intention of students in science and engineering versus business studies university programs. *Technological Forecasting & Social Change*, 104, 172-179.

Marulanda Valencia, F. Á. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, 36, 204-236.

Massaro, F., Aggio, C., Baruj, G., Cappa, A., & Pavlicevic, J. (2015, julio). Análisis de las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora a partir de la encuesta GUESS. Retrieved 08 02, 2017, from *Revista Ingenium*: <http://www.ingenieria.unlz.edu.ar/ingenieria/wp-content/uploads/2015/06/revistaingenium2.pdf>

Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers In Psychology*, 51-14., 51(14).

Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers In Psychology*, 51-14.

Mitchell, J. R., & Shepherd, D. A. (2010). To Thine Own Self Be True: Images of Self, Images of Opportunity, and Entrepreneurial Action. *Journal of Business Venturing*, 25, 138–154.

Moriano, J., Palací, F., & Morales, J. (2006). El perfil psicosocial del emprendedor universitario. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 22(1), 75-99.

Morris, M., Shirokova, G., & Tsukanova, T. (2017). Student entrepreneurship and the university ecosystem: a multi-country empirical exploration. *European J. International Management*, 11(1), 65-85.

Murphy, L. &. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. . *Journal Of Family Business Strategy*, 633-44.



Navarro, J., & Zamora, A. (2012). La competitividad de la política comercial en la economía internacional a través del análisis de componentes principales. *Ciencia e Investigación*, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Número 54, 40-48.

Navarro, M., & Jiménez, A. M. (2016). Moderator elements of entrepreneurship. Gender differences. *SUMA DE NEGOCIOS*, 47-53.

Parker, S. C., & Belghitar, Y. (2006). What Happens to Nascent Entrepreneurs? An Econometric Analysis of the PSED. *Small Business Economics*, 81-101.

Portillo Navarro, M., & Millán Jiménez, A. (2016). Moderators elements of entrepreneurship. Gender differences. Elementos moderadores de la capacidad empresarial. Diferencias de género. *SUMA DE NEGOCIOS*, 47-53.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Bra, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal Of Small Business Management*, 1(54).

RLIE. (2017). RLIE, Red Latinoamericana de Innovación y Emprendimiento. Retrieved 3/3/2017, from <https://www.redlatemprendimiento.com/>

Salminen, L., Lindberg, E., Gustafsson, M., Heinonen, J., & Leino-Kilpi, H. (2014). Entrepreneurship Education in Health Care Education. *Education Research International*, 2014(Article ID 312810), 8 pages.

Sánchez, J. C. (2009). Aprendizaje social e intenciones emprendedoras: un estudio comparativo entre México, España y Portugal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(1), 109-119.

Sánchez, R. S. (2012). Desarrollo de la capacidad emprendedora en la oferta educativa a nivel superior (Spanish). *Gestión Y Estrategia*, 42, 85-93.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Serra, E., & Kabadayi, Z. D. (2014). Exploring the antecedents of entrepreneurial intention on Turkish university students. *Procedia. Social and Behavior Sciences*, 150, 841-850.

Sieger, P. G. (2016). Measuring the Social Identity of Entrepreneurs: Scale Development and International Validation. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 542-572.

Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2011). Entrepreneurial Intentions and Activities of Students across the World: International Report of GUESSS 2011. St.Gallen: KMU-HSG.

Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2014). *Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities*. St.Gallen: KMU-HSG.

Sieger, P., Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2016). *Student Entrepreneurship 2016: Insights From 50 Countries*. St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU.



Sieger, P., Gruber, M., Fauchart, E., & Zellweger, T. (2016). Measuring the Social Identity of Entrepreneurs: Scale Development and International Validation. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 542-572.

Soto, R. (2012). Desarrollo de la capacidad emprendedora en la oferta educativa a nivel superior. *Gestión y Estrategia*, 85-93.

Soto, R. (2012). Desarrollo de la capacidad emprendedora en la oferta educativa a nivel superior. *Gestión y estrategia*. 42, 85-93.

Souitaris, V., Stefania, Z., & Andreas, A.-L. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 566–591.

Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 566-591.

The Global Entrepreneurship and Development Institute. (2016). Data Explorer. Retrieved 05 26, 2016, from <https://thegedi.org/tool/>

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). *Journal of Business Venturing*. The Extent and Nature of Opportunity Identification by Experienced Entrepreneurs, 24(2), 99–115.

Vaghely, I. P., & Julien, P. A. (2010). Are Opportunities Recognized or Constructed? An Information Perspective on Entrepreneurial Opportunity Identification. *Journal of Business Venturing*, 25, 73–86.

Valliere, D. (2017). Belief patterns of entrepreneurship: exploring cross-cultural logics. . *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(2), 245.

Van Auken, H., Stephens, P., Fry, F. L., & Silva, J. (2006). Role model influences on entrepreneurial intentions:A comparison between USA and Mexico. *Entrepreneurship Management*, 325-336.

Van Gelderen, M., Kautonen, T., & Fink, M. (2015). From entrepreneurial intentions to actions: Self-control and action- related doubt, fear, and aversion. *Journal of Business Venturing*, 30, 655-673.

Veiga, L., Charquiriand, I., & Bartesaghy, A. (2016, 10). Las barreras a la actividad emprendedora en Uruguay. *Revista de Negocios del IEEM*, 38-42.

Westhead, P., & Solesvik, M. (2016). Entrepreneurship education and entrepreneurial intention: Do female students benefit? *International Small Business Journal*, 979-1003.

Westhead, P., & Solesvik, M. Z. (2016). Entrepreneurship education and entrepreneurial intention: Do female students benefit? *International Small Business Journal*, 979-1003.

Yang, J. (2013). The theory of planned behavior and prediction of entrepreneurial intention among chinese undergraduates. *Social Behavior & Personality*, 41(3), 367-376.



Yang, J. (2013). The theory of planned behavior and prediction of entrepreneurial intention among chinese undergraduates. *Social Behavior & Personality*, 41 (3), 367-376.

Zhang, P., Wang, D. D., & Owen, C. L. (2015). A Study of Entrepreneurial Intention of University Students. *Entrepreneurship Research Journal*, 61-82.



LA INFLUENCIA FAMILIAR EN LA DECISIÓN DE DIVERSIFICAR EL NEGOCIO. EN UN CONTEXTO DE INESTABILIDAD. EXPLORACIÓN CONCEPTUAL.

Silvia L. Corral; Juan José Jiménez Moreno y Alfredo Rébora

Facultad de Ciencias Económicas
UNICEN-Argentina

corral@econ.unicen.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
UCLM-España

Juan.Jimenez@uclm.es

Facultad de Ciencias Económicas
UNICEN-Argentina

decano@econ.unicen.edu.ar

Resumen.

Este trabajo se centra en la motivación existente en la Empresa Familiar (EF) para decidir la diversificación del negocio. El análisis de las razones en las que estas organizaciones fundamentan sus elecciones estratégicas presenta cierto grado de complejidad para su estudio, si se tiene en cuenta el peso de la influencia de la familia en la empresa, característica distintiva y determinante de las conductas empresariales. Desde esta perspectiva, el objetivo principal de la propuesta es reflexionar sobre estos aspectos, e iniciar una búsqueda conceptual que permita favorecer el análisis de los factores que impactan en esta decisión empresarial - desde una perspectiva interna - en el particular contexto de las economías emergentes, dado que las condiciones de inestabilidad imperantes en estos mercados podrían condicionar las evaluaciones de los empresarios y, en consecuencia, sus comportamientos.

Palabras clave: Empresa familiar; diversificación; *familiness*; contexto.

1.-Introducción.

Se ha argumentado que la diversificación puede ser una resultante de las características del ambiente en que la firma opera, ya sea que este presente condiciones competitivas como de inestabilidad y riesgo (Rumel, 1974; Porter, 1979; Christensen y Montgomery, 1981). Aunque existen factores internos a la organización que también alientan la adopción de esta estrategia, como los particulares objetivos de dueños o gerentes y la posesión de determinados recursos - tangibles e intangibles - posibles de compartir en nuevas inversiones y de generar sinergia entre los negocios mediante un mejor aprovechamiento de los mismos, alcanzando así economías de alcance (Ansoff, 1958; Porter, 1981; Grant y Jammine, 1988; Suárez González, 1993). Para el caso de las



empresas familiares, en principio, podría alegarse que la visión a largo plazo que las caracteriza, las impulsaría a desarrollar nuevos productos o introducirse en nuevos mercados ya que les daría la posibilidad de mantener la propiedad y el control y, de este modo, conservar la empresa para generaciones futuras (Dyer, 2006). Sin embargo, el análisis de los motivos en los que se fundamenta esta elección estratégica presenta cierto grado de complejidad para su estudio, especialmente desde la perspectiva interna, ya que en estas empresas la influencia de la familia y los aspectos emocionales resultan decisivos en el comportamiento empresarial (Gómez Mejía et al., 2010, 2011; Kellermanns et al., 2012; De Tienne y Chirico, 2013; Cabrera Suárez et al., 2014). Asimismo, si bien se ha argumentado que la naturaleza familiar de la empresa es un determinante de la diversificación (Muñoz Bullón y Sánchez Bueno, 2012; Hernández Trasobares y Gálve-Górriz, 2015), la intencionalidad de los empresarios familiares para decidir sobre su cartera de negocios de manera de expandir y hacer más diverso su campo de actuación se advierte como un aspecto no suficientemente explorado, y más aún en las economías emergentes, en los que podrían tener un comportamiento distinto (Chang et al., 2010; Astrachan, 2010; Chua et al., 2012; Chung, 2013).

1.1.-Preguntas de investigación:

Desde este planteo, surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo influye la familia en la decisión de diversificar el negocio familiar?
- ¿Cómo impacta la influencia familiar en combinación con las condiciones imperantes en el entorno, en la decisión de diversificar el negocio?

1.2.- Objetivo.

El objetivo que se persigue en este trabajo es el de elaborar un marco teórico de referencia sobre la decisión de diversificar la empresa familiar, en un ambiente caracterizado por condiciones económicas inestables. La búsqueda conceptual es abordada desde la perspectiva del *familiness* o familiaridad – concepto relacionado de modo exclusivo con la investigación enfocada a este tipo de empresas (Pearson et al., 2008) - con la finalidad de ampliar la comprensión sobre el impacto que tiene la influencia familiar en el comportamiento empresarial, ya que se parte del supuesto de que esta dotación particular afectaría la elección de esta estrategia.

2.-Descripción del trabajo y de sus principales secciones.



El trabajo está organizado a partir de definir las preguntas de investigación y el objetivo perseguido. A continuación se exponen la metodología y el marco teórico, desde el que se buscó conceptualizar: en primer lugar, la estrategia de diversificación empresarial, sus modalidades y razones para su implementación; en segundo término, la empresa de naturaleza familiar y aspectos distintivos, aunque con énfasis en la existencia de una dotación privativa de estas empresas, denominada *familiness* o familiaridad. Luego de exponer los enfoques teóricos que arrojan luz para el análisis y la comprensión de este atributo, se buscó establecer las conexiones entre la diversificación empresarial en un contexto de negocios inestable, moderadas por la influencia de la familia. Finalmente, se presentan las conclusiones -en relación a las preguntas que guiaron la indagación de la teoría - y se formula una propuesta para aplicar a un futuro estudio de campo.

3.-Metodología.

Se presenta un trabajo de naturaleza exploratoria y descriptiva para abordar un fenómeno aún no suficientemente estudiado, y determinar aquellos aspectos que requieren ser profundizados. En tal sentido, se intentó dar respuesta a los interrogantes propuestos desde una revisión bibliográfica, con la finalidad de elaborar un marco de referencia para una futura investigación cualitativa, que permita el análisis de experiencias empresariales y conductas de sus miembros con la ambición de comprenderlas para, finalmente, respaldar o modificar los aportes resultantes de la revisión de la literatura (Creswell, 1994; Strauss y Corbin, 2002). En la revisión se consideraron artículos de autores referentes en relación a los ítems que se plantean para su estudio, publicados en revistas de alto impacto a los que se accedió mediante la base de datos ABI/informs; se consideraron también publicaciones realizadas en el Google Académico y trabajos presentados en Congresos ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas), que cuenta con una sección específica dedicada a las investigaciones realizadas en el campo de las empresas de naturaleza familiar.

4.-Marco teórico de referencia.

4.1.-Diversificación empresarial: concepto, tipos, razones.

La diversificación refleja la estrategia de una empresa que busca entrar a nuevos mercados con nuevos productos, saliendo de su actual línea de producto y estructura de mercado (Ansoff, 1958). Desde la compilación y el análisis de investigaciones sobre este tópico realizado por Ramanujam y Varadarajan (1989), se advierte que los sucesivos intentos por definir esta opción estratégica apuntan tanto a los mercados en



que una empresa decide actuar y atender por medio de productos distintos - bajo el enfoque de los autores de la Dirección Estratégica - como en el incremento o extensión de sus actividades hacia otras industrias - desde la perspectiva de las investigaciones enmarcadas en la Economía Industrial - y en la acción de diversificar como en la diversidad. En efecto, podría decirse que la generación de nuevos proyectos empresariales mediante la diversificación de la empresa original, supone diversidad de actividades por cuanto se basa en la ampliación de la base de operaciones de una firma, lo que le permite incursionar en nuevas líneas de actividad y/o en nuevos mercados (Ramanujan y Varadajan, 1989; Suárez González, 1993).

En cuanto a los tipos de diversificación, Ansoff (1958) consideró las distintas direcciones que esta estrategia puede tomar, según las oportunidades de mercado-producto perseguidas por la empresa; en tal sentido, distingue: 1) vertical, cuando se busca atender nuevos mercados de modo de apoyar y favorecer su actividad actual, aunque variando la producción al integrarse hacia atrás en la cadena de producción para convertirse en proveedor de su negocio, o hacia adelante, para ponerse en el lugar del cliente; 2) horizontal, que supone la introducción de nuevos productos que no contribuyen a la línea de producción actual, pero permiten atender los mercados que se encuentran dentro de la industria a la cual la empresa pertenece, y demandan la adquisición de nueva financiación, tecnología e incluso capacidades; 3) lateral, cuando la firma incursiona en mercados y productos que no guardan relación con los existentes, y se aleja entonces de la estructura actual de mercado y de producción.

Luego Rumelt (1974, 1982) - quien profundiza el estudio previo realizado por Wrigley en 1970 - distingue dos categorías de diversificación: relacionada o no relacionada, en atención a la vinculación entre los negocios y la contribución que estos realizan a los ingresos totales de la organización. Esta relación entre los negocios se identifica a partir de la posesión de recursos que son compartidos entre los mismos, ya se trate de canales de distribución, tecnología, mercados comunes u otros (Rumelt, 1974).

El análisis de las categorías presentadas por ambos autores permite concluir que la diversificación relacionada de Rumelt se corresponde con la diversificación horizontal y vertical de Ansoff, donde las firmas que deciden la diversificación tienen la posibilidad de compartir recursos, experiencias y/o conocimientos que fueron adquiridos con anterioridad, para aplicarlos a nuevos proyectos. Por otro lado, la diversificación no relacionada se asocia a la diversificación lateral, dado que el nuevo proyecto empresarial supone una ruptura con respecto al negocio existente, por tanto no requiere de las capacidades y recursos que fueron desarrollados en el original (Porter, 1987).



En cuanto a las razones que inducen a tomar esta decisión, debe considerarse que la misma puede estar impulsada por condiciones del entorno como por condiciones internas. En el primer caso, el sector en que la empresa opera puede constituirse en una fuente de oportunidades que le permite a la firma construir una ventaja competitiva, o bien, por sus condiciones de inestabilidad o falta de oportunidades, provocar la búsqueda de nuevas direcciones en los negocios, en miras de una reducción de riesgos y mejora de los resultados (Rumelt, 1974; Porter, 1979; Christensen y Montgomery, 1981). Por mucho tiempo las organizaciones han elaborado sus estrategias desde esta perspectiva: es decir, enfocándose en el mercado y en la búsqueda de ventajas competitivas. Pero éstas luego resultaban fácilmente imitables y advirtieron la necesidad de definir nuevas opciones a partir de la identificación de un conjunto integral de factores internos clave, de difícil imitación y generadores de valor para el cliente. Así entonces, la individualización de los recursos disponibles resultó central en cuanto la posibilidad de definir una ventaja competitiva, como también en la decisión de aplicarlos en negocios distintos a aquel en el que se originaron (Porter, 1991; Suárez González, 1993).

Por tanto, desde la dimensión interna de la empresa, los recursos con los que esta cuenta y la posibilidad de compartirlos llevaron a pensar en su inversión para alcanzar mejores resultados (en el caso de contar con excedente de recursos financieros), o en la posibilidad de generar sinergia entre los negocios mediante un mejor aprovechamiento de los mismos en las distintas actividades, logrando así economías de alcance (Ansoff, 1958; Grant y Jammie, 1988; Suárez González, 1993).

Este enfoque se enmarca en la Teoría de los Recursos, según el cual las empresas poseen recursos únicos que le permiten lograr una ventaja competitiva y un rendimiento superior, y permite explicar que las firmas optarán por diversificarse en respuesta a un exceso de factores o recursos (Montgomery, 1984; Barney, 1991). La unidad de análisis pasa a ser la firma y no el sector al que esta pertenece, pero son aquellos atributos desarrollados internamente los que permiten afrontar las amenazas del entorno (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Wernerfelt (1984) se refiere a estos recursos como aquellos activos a los que se vincula la empresa de forma semipermanente, y distingue los de naturaleza tangible (capital financiero, edificios, equipos, contratos,...) de los intangibles (marcas, conocimientos, habilidades personales...). Los más significativos son aquellos que pueden identificarse como distintivos, duraderos, difíciles de identificar y entender, no fáciles de replicar por los competidores, y de los cuales la firma posee la propiedad y el control, posibles de transformarse entonces en fuente de ventaja



competitiva (Grant, 1991; Peteraf, 1993) donde el conocimiento se aprecia como un recurso intangible sujeto a problemas complejos de apropiación y agregación en el ámbito organizacional y, desde esta perspectiva, la ventaja competitiva estará en la capacidad de la empresa para transferir habilidades o conocimientos que la empresa ha acumulado a través del tiempo, entre negocios con cadena de valor similares (Montgomery, 1984; Grant y Baden Fuller, 1995; Chatterjee y Singh, 1999).

El estudio de la diversificación empresarial ha sido influenciado significativamente por la teoría basada en los recursos. No obstante, el entorno institucional en el que la empresa desarrolla su actividad plantea el interrogante de que recursos son los requeridos en función de las contingencias del ambiente en que las firmas operan (Wan et al., 2011).

4.2.-Empresa familiar: concepto; familiaridad, enfoques teóricos.

Empresa familiar (EF) es aquella en la cual, independientemente de su tamaño: 1) la mayoría de los votos pertenecen a la/s persona/s fundadora/s de la firma, o que posee/n o ha/n adquirido su capital social, o bien a sus esposas, padres, hijos, o herederos directos; 2) en la gestión o dirección de la organización participa al menos un representante de la familia (o pariente); 3) para el caso de las compañías que cotizan, los puntos anteriores son aplicables siempre y cuando la familia cuente con los derechos de voto suficiente como para ejercer influencia en la toma de decisiones. Esta definición del Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) adopta un enfoque basado en la propiedad familiar y resalta la interacción entre familia y negocio, como elementos distintivos y fuentes de diferenciación entre empresas familiares y no familiares, y de diversidad entre las primeras. En efecto, la empresa familiar resulta de las interacciones entre individuos, familia y empresa a lo largo del tiempo, y de una evidente implicación de la familia en el negocio (Astrachan et al., 2002; Chrisman et al., 2003), aspectos determinantes que se convierten en el cimiento de un conjunto único e idiosincrático de recursos, los que han sido agrupados con el término *familiness* (Habernos y Williams, 1999). Estos autores han sido los que acuñaron el término, en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades, enfoque predominante en las investigaciones que han buscado explicar la familiaridad (Frank et al., 2010; Weismeier et al., 2013). En relación, Pearson et al. (2008) sostienen que familia y empresa no existen como entidades distintas sino que están fusionadas en la creación de una red interactiva de relaciones que surge de la unión familia-empresa y origina recursos a menudo duraderos, redes de vínculos, visión y propósito compartido por los miembros de la familia.



Estos recursos necesitan ser gestionados para convertirse en fuente de ventaja competitiva - según Sirmon y Hitt, 2003 - quienes analizan los componentes o elementos sobre los que se cimienta la familiaridad propia de estas organizaciones. En primer lugar, los autores distinguen la particularidad del capital humano que integra la EF; la dualidad de las relaciones que mantienen sus miembros (familia-empresa) crea un contexto único para la adquisición de habilidades y, en particular, para la transmisión de conocimiento tácito. Destacan además la existencia de un capital financiero peculiar - al que llaman capital financiero paciente -ya que se refiere a las inversiones que estas empresas realizan sin esperar retornos inmediatos, más bien con un horizonte de largo plazo que se fundamenta en su ambición de continuidad. De la integración de los recursos únicos mencionados se construye el capital de supervivencia, que simboliza a aquellos recursos personales que los miembros de la familia están dispuestos a prestar, aportar o compartir para el beneficio de la empresa (mano de obra, préstamos monetarios, inversiones...); este capital dependerá de las características de las relaciones familia-empresa y el compromiso de cada miembro, y es el que podría auxiliar, por ejemplo, en períodos económicos desfavorables. Además, junto al capital financiero paciente afecta la posibilidad de adquirir y absorber recursos, mientras el capital humano resulta central para el mejor aprovechamiento y desarrollo de los mismos.

Luego, un cuarto componente ha despertado especial atención - incluso como perspectiva distintiva adoptada por los investigadores para explicar la familiaridad - y es el resultante de la fuerza de los lazos familiares y de los vínculos. Se trata del capital social de estas empresas. Sirmon y Hitt, (2003) distinguen tres dimensiones del capital social: 1) dimensión estructural, que refiere a la estructura de relaciones que se genera en las interacciones sociales, e incluye tanto sus patrones como la fuerza de los mismos, y la capacidad de los miembros de la EF para utilizar y re-utilizar redes de vínculos (aspecto que reflejaría una ventaja de estas empresas sobre las no familiares, si se considera que los individuos empleados en estas últimas tienen menos posibilidades de construir este tipo de redes en el lugar de trabajo); 2) dimensión cognitiva, que representa a una visión y un propósito compartidos, así como un lenguaje particular, historias y una cultura propia; se trata de elementos que son conocidos y entendidos por los miembros de la empresa familiar, que favorecen la comunicación y la integración de las ideas compartidas; 3) dimensión relacional: son los recursos creados a partir de estas relaciones personales, como la confianza, las normas, las obligaciones y la identidad; estos vínculos personales crean lazos únicos, generalmente duraderos, que impactan en el comportamiento. La existencia de este capital social es el que hace que



las EF sean difíciles de imitar por las no familiares, dado que es probable que el capital social empresarial de estas organizaciones se desarrolle con fuertes componentes del capital social familiar (Pearson et al. 2008; Weismeier et al., 2013). Una particularidad adicional es la que señala Sharma (2008), al distinguir dos tipos de capital social: capital social emocional, que puede configurarse en el seno de la familia o en el seno de la empresa - y, en todo caso, es el resultado de los fuertes vínculos familiares y de las emociones que comparten sus miembros - y capital social puente, que se construye en base a las relaciones que la empresa mantiene con terceros, como clientes y proveedores.

No obstante estos intentos por delimitar su alcance, *familiness* ha sido concebido como una caja negra ya que, finalmente, no resulta del todo claro cómo la influencia familiar lleva a crear recursos y vínculos únicos, y cuáles son aquellos que les permite a las empresas de naturaleza familiar desarrollar ventajas competitivas (Pearson et al., 2008).

Una tercera perspectiva aplicada para analizar la familiaridad es la Teoría de la Agencia, desde la cual se asume que propietarios y directivos están motivados por la oportunidad de poder obtener provechos personales, aunque contrapuestos: por un lado, los propietarios invierten en la empresa y buscan maximizar su utilidad; por el otro, los agentes aceptan la responsabilidad de la gestión porque evalúan la posibilidad de obtener mayores beneficios frente a otras opciones. Esta divergencia de intereses conduce a incrementar los costos asociados a la gobernabilidad (Jensen y Meckling, 1976). Sin embargo, estos costos parecen ser poco significativos en las EF, si se consideran las estrechas relaciones entre quienes detentan la propiedad y quienes las dirigen, si bien los problemas podrían ser otros e incluso depender de la etapa y generación que se encuentre al frente de la empresa (Cruz et al., 2010; Songini y Gnan, 2015). Se ha sugerido la necesidad de una mayor consolidación de este marco teórico en la explicación del surgimiento del *familiness* (Weismeier et al.2013); en adición, cabe considerar que en estas empresas las relaciones propietario-directivo más bien se enmarcan en la Teoría del *Stewardship*, que considera la existencia de una clara alineación entre los objetivos del directivo y los de la organización, que lo lleva a actuar como un buen servidor de la empresa (Davis et al., 1997, mencionados en Cabrera Suárez et al., 2014). Es decir: los lazos familiares predisponen a los miembros de la EF a actuar como “servidores”, y entonces procederán en el negocio en base a un altruismo recíproco y con una mayor dedicación, minimizando en consecuencia los costos de agencia (Berrone et al., 2012).



Por último, otro enfoque adoptado para esclarecer la composición y el impacto del *familiness* es el que ofrece la nueva Teoría de Sistemas, desde el cual el desarrollo de un sistema social se cimienta en los actos de comunicación que tienen lugar entre los individuos que lo conforman (Luhmann, 1995, 2000, 2013; mencionados en Frank et al., 2010). Desde esta perspectiva, el sistema empresa familiar es un sistema de comunicación que incorpora las premisas de toma de decisiones de la familia - producto del diálogo constante que mantienen sus miembros - como marco aplicable en la toma de decisiones empresariales. Así entonces, *familiness* es apreciado como el resultado de la interacción de dos sistemas diferentes - familia y empresa - que se perciben operativamente cerrados y se reproducen por medio de los procesos de comunicación y decisorio. La influencia ejercida por la familia en las decisiones es la base de este constructo (Frank et al., 2010), ya que las premisas sobre las que se sustentan se basan en significados compartidos por los miembros que se comunican e incorporan al negocio, y estas estructuras de decisión le permite tanto reducir la complejidad como detectar oportunidades y estar preparada para una serie de situaciones que pueden presentarse a futuro (Frank et al., 2016). Por tanto, la familiaridad explicada desde la nueva Teoría de Sistemas, puede definirse como el resultado de las premisas de decisión que incorpora las expectativas de la familia y enmarcan el comportamiento empresarial, premisas que surgen de la participación familiar, la influencia de la familia y la identidad de los miembros con la empresa, y que a menudo están en sintonía con los valores familiares (Weismeier et al.2013).

Finalmente, la revisión de los enfoques teóricos referidos permite visualizar *familiness* como el resultado de un acoplamiento estructural de los sistemas familia y empresa, que resalta que aquellos elementos intangibles - como los valores, los vínculos y la influencia de la familia en el negocio - proporcionan tanto recursos como un marco para la acción y, en la medida en que sea posible su estabilización y enriquecimiento pueden impactar en el desempeño empresarial (Frank et al., 2016; Carnes e Ireland, 2013; Frank et. al, 2010).

No obstante, en relación al desempeño, cabe considerar que en estas organizaciones no siempre se persigue el objetivo de optimizarlo. En efecto, se reconoce la existencia de una riqueza socioemocional (*socioemotional wealth* o *SEW* por sus siglas en inglés) que la familia decide preservar, y comprende ciertos aspectos de carácter no financiero (Gómez Mejía et al., 2007, 2010), como mantener el control de la firma en manos de la familia, lograr la identificación de los familiares con la empresa, resguardar los lazos y valores familiares, valorar el contenido afectivo de los vínculos y entregar el negocio a



las generaciones futuras (Berrone et al., 2012). Si bien en este trabajo nos enfocamos en la influencia demostrada en términos de familiaridad - como propiedad distintiva de estas organizaciones - es necesario subrayar que estos objetivos no económicos u objetivos socioemocionales también reflejan el peso del impacto de la familia en la empresa, ya que están marcados por el grado de identificación de la familia con el negocio (Gómez Mejía et al., 2007). Por tanto ambos conceptos, *familiness* y *SEW*, además de presentarse como claros diferenciadores de las empresas familiares frente a las no familiares, están estrechamente relacionados (Cabrera Suárez et al., 2014), e impactan colectivamente en comportamientos, resultados empresariales y en la supervivencia de estas organizaciones, como también en sus elecciones estratégicas (Chrisman et al., 2013; Chrisman y Patel, 2012; Sharma et al., 2014).

4.2.1.-Medición del *familiness*

Los distintos enfoques aplicados para el estudio y la comprensión del *familiness*, han respaldado la aparición de diferentes propuestas para su medición.

Según Astrachan (2002), la fuente de estos recursos distintivos de la EF se encuentra en: 1) el ejercicio del poder que otorga la propiedad y participación familiar; 2) la experiencia con la que contribuyen los miembros de la familia al negocio; 3) una cultura propia que se aprecia en aquellos valores arraigados y compartidos en la empresa, y que favorece el compromiso de sus miembros. Luego, Klein et al. (2005) operacionalizan estas tres dimensiones sustanciales, y construyen una escala para hacer posible su medición (escala F-PEC por sus siglas en inglés):

-el poder puede medirse través de la proporción de acciones y el porcentaje de puestos clave a cargo de la familia, dado que se refiere a la dominación ejercida a través de la financiación del negocio y por medio del control de la empresa mediante la gestión y/o el gobierno;

-la experiencia se contempla en el número de miembros de la familia que contribuyen al negocio, desde la perspectiva de la experiencia que añade cada nueva generación, permitiendo así generar recursos adicionales en base a esfuerzos anteriores;

-la cultura aporta recursos intangibles como consecuencia de que los miembros comparten aquellos valores que se encuentran arraigados en la EF, y luego el compromiso de la familia se aprecia en la superposición de los valores empresariales y familiares.



Los autores argumentan que las tres fuentes de la influencia familiar, combinadas, pueden propiciar la creación de recursos funcionales para el negocio, incluyendo conocimientos y habilidades. Se aprecia como ventajas del F-PEC la integración de los enfoques de participación o implicación de la familia en la empresa - dimensión poder - y esencia - dimensiones experiencia y cultura- y la posibilidad que otorga de distinguir y clasificar las EF entre aquellas que poseen más o menos recursos *familiness* (Frank et al., 2010; Chrisman et al., 2013). Sin embargo, la mera participación de la familia en términos de propiedad, gestión o control, no necesariamente supone que la familia ejerza su influencia en el negocio (Chrisman et al., 2003; Irava y Moores, 2010; Frank et al., 2016); en todo caso, debe ser visto como un continuo que va desde empresas con un conjunto de recursos *familiness* fuerte, a empresas con baja participación familiar y por tanto con escasos recursos *familiness* (Carnes e Ireland, 2013). Además, se han observado inconsistencias en la medición de sus componentes (Zewllenger et al., 2010; Frank et al., 2010).

Zewllenger et al., (2010) sostienen que estos recursos privativos son el resultado del comportamiento y las habilidades de la familia demostradas en la empresa (como esencia de su participación) y la identidad basada en la percepción de la empresa como negocio familiar. Argumentan que las dimensiones de la escala F-PEC se solapan, y añaden la identidad de los miembros de la familia con el negocio como uno de los elementos clave que facilitan la creación de *familiness*, tanto interna como externamente. Los autores sostienen que el enfoque de identidad capta con mayor precisión la influencia de la familia, ya que conduce a sus miembros a una mayor implicación con el negocio; en adición, es posible de transmitirse de una generación a otra, y permite distinguir a aquella familia no necesariamente involucrada, que solo representa un elemento de apoyo para la empresa.

Recientemente, Frank et al., (2016) proponen una escala que denominan Escala de Influencia Familiar (FIFS, por su sigla en inglés). Sobre la base del enfoque de la nueva Teoría de Sistemas, los autores sostienen que la familia empresaria tiene la posibilidad de ejercer su influencia en el negocio a través de la aplicación de determinadas estructuras de decisión familiar en la empresa. La escala que proponen se desarrolla desde una metodología mixta que integra métodos cualitativos y cuantitativos, y comprende seis dimensiones que capturan los enfoques implicación, esencia e identidad para el estudio de la familiaridad, con la intención de representar la preeminencia de determinadas premisas que guían la toma de decisiones en estas organizaciones:



- distribución de la propiedad, cargos de gestión y control;
- nivel de competencia de los miembros de la familia que se encuentran activos en la empresa (en relación a las consideraciones sobre los miembros no familiares);
- intercambio de información entre los miembros activos de la familia en la empresa (que puede estar establecido como regla básica o no);
- orientación transgeneracional (que enmarca la intención de mantener con un horizonte de largo plazo, lograr un negocio exitoso y la sucesión intrafamiliar);
- seguridad familiar (contempla la responsabilidad que la empresa tiene con los empleados de la familia, más allá de una relación empleador-empleado, y la creación de confianza mutua entre los miembros);
- identidad con la empresa familiar (la concepción que se tiene del negocio como familiar, que compromete y estabiliza a la familia con el negocio).

Estas deliberaciones sobre enfoques de estudios para abordar la familiaridad, sin duda reflejan que *familiness* es una propiedad emergente de la empresa familiar, y que no puede ser adjudicada a todas estas organizaciones por igual (Frank et al., 2010). En investigaciones recientes se reconoce la dificultad que presenta su medición, y se vislumbra el enfoque de la Teoría de los Sistemas como una vía promisorio para el estudio de esta dotación particular y, en especial, como marco para entender las elecciones empresariales (Frank et al., 2010; Weismeier et al.2013).

4.3.-Diversificación de la empresa familiar.

En relación a la diversificación del negocio familiar, la investigación realizada ha revelado menores niveles con respecto a grupos donde los directivos no familiares tienen una mayor participación en la propiedad (Tsai, 2009; Miller et al., 2010; Chen y Yu, 2011; Muñoz Bullón y Sánchez Bueno, 2012; Chung, 2013; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015, 2017). Cabe mencionar que este menor nivel de diversificación es más evidente cuanto más cerrado se presenta el círculo familiar (Gómez Mejía et al., 2010; Chung, 2013) y, en casos de implementar estrategias de desarrollo de nuevos negocios, aceptarían expandirse dentro de industrias relacionadas o en el mercado interno (Gómez Mejía et al., 2010; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015).

La razón por la que las EF diversifican menos que las no familiares se encuentra, fundamentalmente, en priorizar la satisfacción de necesidades socioemocionales y la



protección de los recursos que son propiedad de la empresa familiar, para evitar llegar a requerir de otros, ya sea físicos o humanos como, por ejemplo, directivos ajenos a la familia (Gómez Mejía et al, 2010; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015; 2017).

La generación de nuevos negocios a partir de la diversificación del negocio original puede suponer la exigencia de recursos materiales adicionales, como también de diferentes capacidades y conocimientos. Esta demanda puede derivar en la necesidad de contratar personal y directivos no familiares que cuenten con esas capacidades requeridas. En tal sentido, la entrada de estos recursos humanos ajenos a la familia podría verse como un obstáculo para mantener la independencia familiar, y para la conservación de los recursos desarrollados (Gómez Mejía et al., 2010; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015, 2017). Por tanto, los recursos y capacidades propias de las empresas familiares permitirán la consecución de ventajas competitivas, en la medida en que los aspectos positivos del *familiness* prevalezcan sobre los negativos. Por el contrario, cuando los costos de la familiaridad superen a los beneficios, las ventajas no resultaran tan evidentes (Sirmon y Hitt, 2003; Hernández Trasobares y Galve-Górriz, 2015, 2017).

No obstante, en entornos de negocios inestables, no queda del todo claro cómo las EF toman la decisión de diversificarse y, por tanto, necesitan ser determinadas cómo influyen las características de la familia en combinación con las condiciones del ambiente en el que la firma desarrolla su actividad, ya que el contexto emergente conlleva impactos significativos a la disponibilidad de recursos y capacidades de una empresa y, en consecuencia, a su competitividad estratégica (Yiu et al., 2005; Astrachan, 2010; Wan et al., 2011; Benito Osorio et al., 2012; Chung, 2013; Chua et al., 2013). En principio, si bien en relación al impacto de esta estrategia en el desempeño los resultados suelen ser contradictorios, cabe considerar que las consecuencias de la diversificación se ven influenciadas por la mayor o menor estabilidad de los entornos institucionales y económicos, por la posibilidad de afiliarse a grupos empresariales para acceder a nuevos recursos, como por la disponibilidad de los mismos (financieros, información y conocimientos). En estos países las instituciones financieras y de mercado son ineficientes, de modo que aquellos negocios que se benefician en períodos estables podrían sufrir grandes retrocesos cuando las condiciones económicas cambian drásticamente (Chakrabarti et al., 2007).

Estudios realizados en economías emergentes explican que en estos mercados los grupos familiares actúan como un mercado interno de capitales y la diversificación supone una plataforma para compartir recursos (Hsieh et al., 2010; Huei, 2014). Los



grupos empresariales familiares -comunes en mercados asiáticos- representan a un conjunto de empresas con relaciones económicas (de propiedad, financiación y comerciales) y sociales (vínculos familiares estrechos o de parentesco), a través de las cuales logran llenar los vacíos institucionales (Yiu et al., 2005; Chakrabarti et al., 2007). En contextos donde prevalece la inestabilidad, los investigadores han encontrado evidencia de que las condiciones de gobierno corporativo son relevantes para decidir la generación de nuevos negocios a partir de la diversificación del original (Lien y Li, 2013). En estas economías las familias propietarias tienden a utilizar la diversificación como estrategia que les permite el control de los negocios y, desde una visión sustentada en el largo plazo, preservar entonces la empresa familiar para la próxima generación (Lin et al., 2014; Lien y Li, 2013), que son aspectos considerados integradores del *familiness* y podrían representar aquellas premisas que enmarcan las decisiones tendientes a lograr la supervivencia de la empresa familiar (Frank et al., 2016), si bien su composición sigue siendo un área de investigación (Carnes e Ireland, 2013).

5.-Resultado y conclusiones.

El presente trabajo ha tratado de contribuir a ampliar la comprensión teórica sobre las razones que llevan al empresario familiar a decidir la diversificación del negocio y aportar un análisis conceptual en el “gap” de la investigación sobre el impacto de la influencia de la familia en esta decisión estratégica, cuando se enfrenta a un contexto con condiciones tales que podrían poner en riesgo su supervivencia.

La revisión de la literatura permite anticipar que, desde la perspectiva interna de la EF, esta decisión estratégica encuentra su razón: 1) en la posesión de ciertos recursos distintivos de propiedad de la familia empresaria y 2) en el resguardo de intereses particulares de sus propietarios. En mercados en que prevalecen ciertas condiciones de inestabilidad, los estudios sugieren que aquellos aspectos integrales que ayudan a explicar el *familiness* se conjugan para permitir el acceso a nuevos mercados y productos. No obstante, los hallazgos subrayan que el análisis de la decisión de diversificar el negocio familiar desde la diversidad de los contextos en los que estas empresas operan, está emergiendo en los últimos años. En consecuencia, y dado que esta heterogeneidad se suma a la que es propia de las familias empresarias para impactar en las elecciones estratégicas, se aprecia la necesidad de una mayor investigación en el marco de diferentes ambientes de negocios, para intentar comprender el peso que tiene la influencia de la familia en la decisión de diversificar.



En tal sentido - y admitiendo la naturaleza exploratoria de este trabajo como su principal limitación - se propone realizar, a futuro, el estudio de campo en una localidad de la región SE de la Provincia de Buenos Aires (Argentina), donde sería posible contar con una muestra de empresas para realizar un estudio cualitativo y se advierte, además, una carencia de investigaciones en relación a las decisiones estratégicas de las empresas de naturaleza familiar. Entendemos que en la elaboración del instrumento a utilizar para obtener la información, ocupa un lugar central la identificación de los particulares recursos disponibles para destinar a la amplificación de la base de operaciones de las empresas objeto de estudio, en combinación con el alcance de la influencia familiar en términos de *familines* - para intentar descubrir la existencia de premisas de decisión que prevalecen en la familia y si, como se sostiene desde la teoría, las mismas se imponen sobre las decisiones empresariales - y el análisis de las condiciones en que estas empresas desarrollan su actividad, tanto generales como características del sector. Finalmente, es de esperar que los resultados de una investigación diseñada a partir del estudio de casos con la intención de favorecer la comprensión del fenómeno en su contexto, posibilite una mayor reflexión e interpretación sobre cómo impacta la familiaridad en la decisión de diversificar el negocio, y la obtención de contribuciones de importancia para la práctica empresarial.



6.-Bibliografía

Ansoff, H.I (pre -1986) Julio 1958/recibido mayo 1957. A model for diversification. *Management Science*.4; 4. ABI/INFORM Complete; pg. 392.

Astrachan, J. (2010). Strategy in Family Business: toward a multidimensional research agenda.

Journal of Family Business Strategy, 1.6-14

Astrachan, Joseph, Klien, S. y Kosmas Smyrniotis (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1): 45-58

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. Nº 1-pp.99-120

Benito-Osorio, D., Luis Ángel Guerras-Martín, & José Ángel Zuñiga-Vicente. (2012). Four decades of research on product diversification: A literature review. *Management Decision*, 50(2), 325-344.

Berrone, P; Cruz, C; Gómez Mejía, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*. Vol.25, Nº3, págs.258-279.

Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. d. L. C. y Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299.

Carnes, C.M e Ireland, D. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Family Business Special Issue -Entrepreneurship Theory and Practice. Volume 37, Issue 6, pag. 1399–1419, November 2013. Version of Record online: 30 SEP 2013- DOI: 10.1111/etap.12073

(Consulta: marzo 2017).

Chakrabarti, A., Singh, K. and Mahmood, I. (2007). Diversification and performance: evidence from East Asian firms. *Strategic Management Journal*, 28, 101–20.

Chang, S., Wu, W., & Wong, Y. (2010). Family control and stock market reactions to innovation announcements. *British Journal of Management*, 21(1), 152.

Chatterjee, S. y Singh, J. (1999). Are Tradeoffs Inherent in Diversification Moves? A Simultaneous Model for Type of Diversification and Mode of Expansion Decisions. *Management Science*, vol. 45, nº 1, pp. 25-41.

Chen, C. J. y Yu, C. M. J. (2011). Managerial ownership, diversification and firm performance: Evidence from an emerging market. *International Business Review*, 21, 518-534.



Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., and Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, Vol 18, No 4, pp. 467–472.

Christensen, H. y Montgomery, CA (1981). Corporate Economic Performance; Diversification Strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*. Vol.2; pp.327-343.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P. and Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1103–1113.

Chung, H.M. (2013). The role of family management and family ownership in diversification: The case of family business group. *Asia Management Journal*. N 30; pp. 871-891

Creswell, J.W. (1994). Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas. Capítulo 9: “El procedimiento cualitativo”. pp. 143-171- Ed.Sage. London. Traducción de Ma. José Llanos Pazos. Disponible en <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ginfestad/biblio>

(Consulta: noviembre de 2016)

Cruz, C.C., Gómez-Mejía, L.R., and Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO–TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, Vol 53, No 1, pp 59–89.

DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013). Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6), 1297-1318.

Dyer, W Gibb, Jr (2006). Examining the “Family Effect” on firm performance. *Family Business Review*. 19, 4; pg. 253-273

Frank H, Kessler A, Rusch T, Suess J, Weismeier-Sammer D. (2016). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*. <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12229>

(Consulta: mayo de 2017).

Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., Suchy, D. (2010). The concept of “Familiness”: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*. Volume 1, Issue 3, Pages 119–13-



Gomez-Mejia, Cristina Cruz, Pascual Berrone & Julio De Castro (2011): The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms, *The Academy of Management Annals*, 5:1, 653-707-

Gomez Mejía, L; Makri, M & Lazarra Quintana, M (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*.47:2

Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Nuñez, M. Jacobson, K. Moyano, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), pp. 106–137

Grant, R. y Baden Fuller, Ch. (1995). A knowledge based theory of inter firm collaboration. *Academy of Management Journal*.

Grant, R (1991). The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. *California Management Review*; pp.114-135.

Grant, R.y Jammine, A. (1988).Performance differences between the Wrigley /Rumelt strategic categories. *Strategic Management Journal*

Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-15.

Hernández-Trasobares, A. & Galve-Górriz, C. (2017). Diversification and family control as determinants of performance: A study of listed business groups. *European Research on Management and Business Economics*. Volume 23, Issue 1, Pages 46–54

Hernández-Trasobares, A., & Galve-Górriz, C. (2015). DOES CONCENTRATION OF OWNERSHIP AND FAMILY CONTROL AFFECT SPECIALISATION/DIVERSIFICATION BUSINESS STRATEGIES? *E+M Economía e Management*, (4), 78-92.

Huei, N. S. (2014). How does group affiliation affect the diversification performance of family-controlled firms in Malaysia?-A governance perspective. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 10(2), 81-115.

Hsieh, T., Yeh, R., & Chen, Y. (2010). Business group characteristics and affiliated firm innovation: The case of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39 (4), 560.

Irava, W.J., and Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*. Vol 1, No 3, pp. 131–144

Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. V. 3, No. 4, pp. 305-360.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. and Zellweger, T. M. (2012), Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36: 1175–1182.



Klein, S., Astrachan, J. & Symrnios, K. (2005). The F-PEC scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 29. Nº 3; pp.321-337

Lin, T., Chang, L., Hou, C., & Chou, P. (2014). The dynamic relationship between managerial ownership and corporate diversification: Evidence for family and non-family businesses. *International Journal of Economics and Finance*, 6(5), 84-95

Lien, YC y Li, S (2013). Does diversification add firm value in emerging economies? Effect of corporate governance. *Journal of Business Research*. 66, 2425–2430

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201.

Montgomery, C. A., & Singh, H. (1984). Diversification strategy and systematic risk. *Strategic Management Journal (Pre-1986)*, 5(2), 181.

Muñoz Bullón, F. y Sánchez Bueno, M.J. (2012). Do family ties shape the performance consequences of diversification? Evidence from the European Union. *Journal of World Business*. 47:469:477

Pearson, A., Carr, J. y Shaw J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949- 969.

Peteraf, M. A. (1993). THE CORNERSTONES OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 14(3), 179. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/231185380?accountid=14478>

(Consulta: noviembre de 2015)

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*.

Porter, M. E. (1987, May). From competitive advantage corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65, 43.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/227768076?accountid=14478>

(Consulta: noviembre de 2015)

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management the Academy of Management Review (Pre-1986)*, 6(000004), 609.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/230059766?accountid=14478>

(Consulta: noviembre de 2015)

Porter, M. E. (1979, March). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/227846343?accountid=14478>

(Consulta: noviembre de 2015)



Ramanujan V. y Varadajan, P (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*. Vol.10, pp.523-551.

Rumelt, R (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*. Vol. 3; issue 4; pp.359-369.

Rumelt (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Harvard Business School Press. Boston.

Sharma, P., Salvato, C y Reay, T (2014). Temporal Dimensions of Family Enterprise Research *Family Business Review*, 27(1), 10-19.

Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 32, No 6, pp. 971–977

Sirmon, D.G., and Hitt, M.A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 27, No 4, pp339–358.

Songini, L. and Gnan, L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53: 748–779.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada*. Ed. Universidad de Antioquia. Colombia.

Suárez González, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: un panorama. *Revista de Economía Aplicada*. Vol.1-Nº 3; pp. 139-165.

Tsai, W., Kuo, Y., & Hung, J. (2009). Corporate diversification and CEO turnover in family businesses: Self-entrenchment or risk reduction? *Small Business Economics*, 32(1), 57-76.

Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335-1368.

Weismeier-Sammer, D., Frank, H., von Schlippe, A (2013). Untangling 'Familiness' A Literature Review and Directions for Future Research. *Entrepreneurship and Innovation*. Volume: 14 issue: 3, page(s): 165-177

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol.5; pp.171-180.

Yiu, D., Bruton, G. D. and Lu, Y. (2005). Understanding business group performance in an emerging economy: acquiring resources and capabilities in order to prosper. *Journal of Management Studies*, 42, 183–206



Zellweger, T.; Eddleston, K. & Kellermanns, F. (2010). Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. *Journal of Family Business Strategy*. 1(1):54-63.



EL RELEVO GENERACIONAL DE LA DIRECCIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES CENTENARIAS DEL URUGUAY ⁵

María Gabriela Rodríguez Pérez ⁶

RESUMEN

Las empresas familiares ocupan un espacio preponderante en la topografía organizacional, brindando un aporte sustancial a las estructuras económicas mediante la generación de empleo y participación en el PBI. A pesar de su significativa importancia, en Uruguay, la investigación académica en esta materia es francamente escasa. Por lo tanto, este trabajo se propone describir, a nivel local, el tema más estudiado dentro de la disciplina: el proceso de sucesión de la dirección.

Los académicos coinciden en afirmar que el relevo generacional constituye un período crítico para las organizaciones de carácter familiar como factor determinante de la continuidad. En este sentido, las estadísticas no resultan favorables: la cuota de supervivencia es descendente, arrojando un magro 3% de llegada a la cuarta generación.

La investigación se basa en un estudio de caso múltiple, sobre una muestra compuesta por diez empresas familiares longevas. Las características que asume el proceso de sucesión en estas organizaciones se contrastan con las etapas de planificación que sugiere la literatura. Aunque se detectaron ciertas divergencias, la evidencia demuestra que se trata de casos exitosos en cuanto a la transferencia de liderazgos efectivos a través de las generaciones. Sin embargo, algunos aspectos dejan traslucir cuestiones paradójicas que podrían obstaculizar la continuidad.

Palabras clave: *empresas familiares, proceso de sucesión de la dirección, cambio organizacional, planificación estratégica, estructura organizacional.*

INTRODUCCIÓN

Las estadísticas indican que la supervivencia de los negocios familiares decrece notoriamente a través de las generaciones, llegando a un magro 3% de empresas manejadas por los bisnietos del fundador. La academia continua reafirmando la ecuación 30/13/3 que Ward difundió en 1987. Dicho autor señaló que “el 30% de las

⁵ Eje temático 4 – Emprendimiento y desarrollo de las pymes

⁶ Universidad Católica del Uruguay (UCU) – Facultad de Ciencias Empresariales.
Correo electrónico: rodriguez.maria@ucu.edu.uy



firmas sobrevive a través de la segunda generación, 13% llega a la tercera y solamente el 3% lo hace más allá” (Ward, citado por Habbershon & Williams, 1999. p.1). En el mismo sentido, se ha acuñado la denominación “efecto Buddenbrook”⁷ para aludir a la desintegración que una empresa de familia puede atravesar a lo largo de sus tres primeras generaciones (Díaz Morlán, 2002; Tàpies, San Román & Gil Gómez, 2014). Fuera del ámbito científico, la cultura popular suscribe a esta tendencia apoyándose en refranes tales como “el primero la funda y el tercero la funde”, “padre inmigrante, hijo estudiante, nieto atorrante” o “abuelo arriero, padre caballero, nieto pordiosero”.

Los antecedentes de la empresa familiar pueden remontarse hasta la Edad Media (Basco Rodrigo, 2006), época en la cual el conocimiento de los oficios era transmitido de una generación a la siguiente. Desde la revolución industrial hasta la actual economía global, los cambios generados en las estructuras de producción y organización no han podido desactivar la ligazón existente entre familias y negocios. El rasgo que diferencia a las empresas familiares de aquellas que no lo son, gravita en la coexistencia de dos sistemas sociales básicos: familia y empresa, siendo una cualidad distintiva la influencia que la primera ejerce sobre la segunda. En este sentido, se las define como organizaciones “en las cuales los miembros de una familia tienen una influencia significativa sobre la firma a través de la propiedad y/o la dirección” (Sharma, 2003, p.1), y como “aquellas en las que una o varias familias tienen en su mano las grandes decisiones que pueden condicionar el futuro de la empresa (Tàpies, 2016, p.1).

Las empresas familiares ocupan un espacio predominante en la topografía organizacional mundial. Rondan en promedio el 75% del tejido empresarial global.⁸ Siguiendo las estadísticas elaboradas por el FFI (Family Firm Institute), en Uruguay los negocios familiares conforman el 80% del sector privado, con un aporte al PBI estimado en el orden del 70%.⁹ Sin embargo, el país no cuenta con datos oficiales ni un corpus de conocimiento académico aplicado a la realidad local. Ante este panorama, surge el interés por investigar estas organizaciones centrando el estudio en el tópico de la sucesión.

La realidad impone que, a medida que el tiempo transcurre aumentando la complejidad de la familia, la estructura de la organización debe acompasar esta situación para sustentar a un mayor número de miembros. El proceso de relevo generacional

⁷ Basado en la novela “Los Buddenbrook. Decadencia de una familia”, escrita por Thomas Mann en 1901.

⁸ FFI. Global Data Points. Recuperado de <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>, el 31 de marzo de 2014.

⁹ FFI. Global Data Points. Recuperado de <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>, el 31 de marzo de 2014.



constituye un período crítico. Se trata de un movimiento crucial en la historia de toda empresa familiar porque -en una buena medida- de la efectividad en el traspaso de la conducción dependerá su continuidad. En función de esto, se supone pertinente orientar la investigación hacia el estudio de aquellas empresas familiares cuya longevidad resulta un atributo distintivo. Si han logrado mantenerse durante más de un siglo, resulta evidente que consiguieron traspasar la barrera de adversidad estadística. Considerando que una generación toma unos treinta años, los cálculos indicarían que la dirección de una empresa familiar que supera la centuria, debería estar al mando de la tercera o cuarta línea de descendencia.

El objetivo de la presente investigación es describir las características del traspaso generacional de la dirección en empresas familiares centenarias del Uruguay. En este artículo se responde la siguiente pregunta general de investigación: ¿qué características presenta en las empresas familiares centenarias del Uruguay el proceso de sucesión de la dirección? Y en la muestra, como preguntas específicas: ¿cómo se han efectuado los sucesivos traspasos de la dirección en empresas familiares uruguayas centenarias? ¿Qué estrategias utilizaron las empresas para ajustarse al aumento de la complejidad familiar? ¿Las cualidades de la familia y su grado de implicación en la empresa tienen incidencia en el proceso de sucesión de la dirección? ¿Qué factores internos asociados al proceso de sucesión y construcción de legado tienen vínculo con la longevidad?

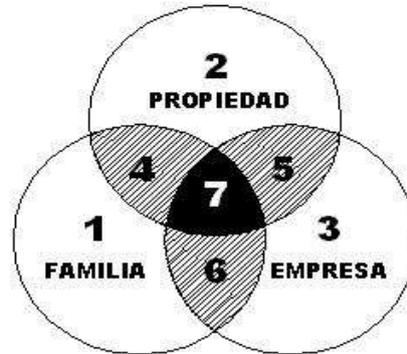
MARCO TEÓRICO

Empresa familiar

Dentro de la disciplina, se han desarrollado distintos modelos para abordar la comprensión de la empresa familiar. En el modelo de los tres círculos, Tagiuri & Davis (1982) la conciben como un sistema complejo compuesto por tres sub-sistemas: familia, empresa y propiedad. El círculo familia comprende a todos los miembros del grupo familiar e incluye lazos sanguíneos y políticos. El de la empresa incluye a todos los individuos que tienen un desempeño profesional o laboral dentro de la organización. Y el de la propiedad reúne a aquellos que tienen la titularidad de la firma o posesión de las acciones. Esto permite acceder a una rápida comprensión de las dinámicas estructurales, mostrando la inter-relación de las tres esferas que dominan y determinan el ámbito de la organización familiar. De este modo, se visualizan cuestiones elementales vinculadas a siete ubicaciones y roles que es posible asumir dentro de la estructura compleja de una empresa familiar.



Modelo de los tres círculos



Referencias

1. Miembros de la familia no involucrados en el negocio
2. Dueños y accionistas no miembros de la familia
3. Gerentes y empleados no miembros de la familia
4. Propietarios y/o accionistas miembros de la familia
5. Empleados no miembros de la familia que son accionistas
6. Miembros de la familia que trabajan en la empresa pero no son dueños
7. Es parte de la familia, trabaja en la empresa y es dueño

Fuente: ITESM (2013)

Tomando esta perspectiva, Gersik et al. (1999) idearon un modelo evolutivo en el que se despliegan los ciclos vitales de cada subsistema. Desde esta lógica, el eje familia está definido por el relevo generacional. El fundador lleva adelante una idea de negocio cuya continuidad prevalece mediante la incorporación de los hijos, con quienes compartirá un período de trabajo conjunto hasta la cesión del mando. El eje propiedad discurre sobre el avance de la complejidad determinado por la biología. Luego de la etapa fundacional, pasa a conformarse una sociedad de hermanos, que deviene en consorcio de primos al asumir la generación siguiente.

El eje de la propiedad muestra el aumento de la complejidad a medida que transcurren las generaciones. Una vez atravesadas las dificultades inherentes al inicio del negocio y habiendo logrado cierta estabilidad, si quiere mantenerse la empresa para la familia será necesario diseñar y ejecutar estrategias de expansión o nuevos emprendimientos para hacer viable la supervivencia. Llegada la etapa de la madurez, será importante enfocar la mira en estrategias de diversificación o internacionalización. Estas cuestiones estratégicas están directamente relacionadas con las características de la empresa, pero fundamentalmente con su función de resolver la supervivencia familiar.

El modelo denominado F-PEC [Familia-Poder, Experiencia, Cultura] (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002) busca operacionalizar la implicación de la familia en la empresa a través de las tres dimensiones que le dan nombre: poder, experiencia y cultura. La dimensión poder de la influencia familiar dependerá del grado de involucramiento que la



familia presente en la propiedad, el gobierno y la gestión. El gobierno en la empresa familiar implica crear y poner en funciones órganos formales para la regulación de las relaciones y decisiones. De este modo, para el ámbito de la propiedad corresponderá el Consejo de Familia; para la esfera de la Dirección, el Consejo de Administración y el Comité de Dirección será el órgano correspondiente al nivel de la gestión.

La experiencia toma en cuenta la generación a cargo de la empresa. Está, por lo tanto, estrechamente relacionada con la secuencia a través de la sucesión e incluye, además, el número de miembros de la familia que contribuyen con la empresa mediante su trabajo. De acuerdo con Astrachan et al. (2002, p. 49), “muchos autores (por ejemplo, Barach & Ganitsky, 1995; Birley, 1986; Heck et al., 1999; Ward, 1987, 1988) afirman que una empresa puede verse como un negocio familiar únicamente cuando tiene por objeto la transferencia a la siguiente generación. Otros autores (por ejemplo Daily & Thompson, 1994) consideran que al menos debe haber ocurrido una transferencia generacional. Para otros (por ejemplo, Klein, 2000b), una entidad gestionada por el fundador puede ser considerado un caso específico de negocio familiar. A pesar de estos diferentes puntos de vista, todos los autores están de acuerdo en que cada sucesión suma un considerable valor de experiencia tanto a la familia como a la empresa”.

La tercera dimensión es la cultura. El factor cultural es considerado un elemento relevante dentro de toda organización; está caracterizado por su fuerte penetración, aún tratándose de un aspecto intangible. Según Barney (1986) se trata de “un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio” (p.657). En el caso de las empresas familiares, los valores de la empresa y de la familia pueden conjugarse potenciando ambas esferas. O, por el contrario, contraponerse produciendo conflictos. En la dimensión cultura se observa la incidencia de los valores de la familia sobre la empresa (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002). Lansberg & Gersick (2006) asume que el arte de lograr un equilibrio óptimo entre las orientaciones de valor que ejercen la familia y la empresa redundan en ventajas competitivas y mayores posibilidades de continuidad. Habbershon & Williams (1999, p. 129) acuñaron el término *familiness* para definir “el conjunto de recursos que son distintivos de una empresa como resultado de la implicación de la familia propietaria”.

“La escala F-PEC evalúa el grado en el que los valores de la familia y la empresa se superponen, así como el compromiso de la familia hacia la empresa. De acuerdo con Carlock & Ward (2001), “el compromiso de la familia y la visión de sí misma están



moldeadas por aquello que la familia considera importante”. A la luz de esta visión, las familias altamente comprometidas con el negocio tienen altas probabilidades de tener un impacto sustancial sobre la empresa” (Astrachan et al., 2002, p.51). Las sub-escalas correspondientes que se analizan en la dimensión de la cultura son: superposición entre los valores de la familia y los valores de la empresa y compromiso de la familia con el negocio.

Proceso de sucesión

La gestión del cambio generacional es esencial para garantizar la continuidad del negocio familiar (Davies, 1993; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2007). Se trata de un proceso compuesto por “las acciones, eventos y mecanismos organizacionales por los cuales el liderazgo máximo de la firma y frecuentemente la propiedad son transferidos” (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004, p. 305). En rigor, el proceso de sucesión comprende dos aspectos: la sucesión de la dirección y la sucesión de la propiedad. Y según Davies (1993, p.100) “el éxito en la gestión de cada aspecto de la sucesión es de suma importancia para la perpetuación del negocio familiar. A menudo, la interacción entre las elecciones hechas en cada aspecto es también crítica”. Ciertamente en toda empresa, sea o no familiar, la sustitución del liderazgo entraña un cambio organizacional que afecta no sólo a los protagonistas principales, sino también a todos aquellos que se encuentran vinculados con la organización. “Pero la situación es bastante más difícil en las empresas de propiedad familiar, donde a menudo se encuentra un grupo más pequeño de talentos al cual recurrir” (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004, p. 305).

La posibilidad de sustentar una organización a través de las generaciones implica la transferencia periódica y efectiva de la Dirección General. De acuerdo con Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2007, p.1259), “la elección de un sucesor, su formación y desarrollo, y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares y de hecho, el fracaso en la sucesión parece ser el factor clave de desaparición de las empresas familiares en todos aquellos ámbitos geográficos en donde se ha estudiado”. Desde la perspectiva del pasaje trans-generacional, para la Cátedra de Empresa Familiar del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (2007, p.7), el pasaje de la primera a la segunda generación se caracteriza básicamente por lo que denomina la triple coincidencia. Dado que en estas circunstancias se conjugan “necesidad de revitalizar el negocio, exigencia de reforzar las capacidades directivas con savia nueva y resistencia al cambio y al riesgo por parte del propietario”. “En la evolución de la primera a la segunda generación, se produce un cambio fundamental en



la estructura de la propiedad. Al modelo unipersonal del emprendedor propietario le sustituye una propiedad dividida entre hermanos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la compañía [...]. Del objetivo centrado en la supervivencia y el crecimiento se pasa a la necesidad de revitalizar la compañía, a través de la internacionalización y la diversificación, para asegurar la supervivencia de la empresa y un tamaño que pueda dar acogida a los nuevos actores” (IESE, 2007, p. 8). En cuanto al cambio de la segunda a la tercera generación y siguientes, se presentan transformaciones relacionadas con el aumento significativo del número de accionistas. Al mismo tiempo, pueden observarse modificaciones en los sistemas de valores por la penetración de nuevas ramas familiares. “Entre el amplio abanico de temas a los que debe prestarse atención en este punto de la evolución de la empresa familiar, cabe destacar la política de dividendos, la financiación de la empresa, el modo de garantizar liquidez a los accionistas, la participación de los miembros de la/s familia/s en la empresa, la resolución de los conflictos que inevitablemente aparecen entre los diferentes accionistas y la transmisión de la cultura de la empresa entre accionistas cuyos valores ya no proceden de un único bagaje común” (IESE, 2007, p. 9). “La complejidad derivada de la llegada de la tercera generación, con un capital diluido entre un consorcio de primos y la posibilidad de que con unos cuantos decenios de historia la empresa familiar se encuentre ya diversificada en términos patrimoniales, hará más necesaria que nunca la existencia de un sistema de gobierno familiar” (IESE, 2007, p. 10).

Numerosos autores coinciden en afirmar la necesidad de planificar adecuadamente el proceso de sucesión para asegurar una transferencia efectiva de la dirección (Lansberg, 1999; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Sandoval Arzaga, 2011). En la literatura domina una visión uniforme del esquema procedimental. Por ejemplo, tanto en la amplia revisión de Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004) como en la esquematización de Sandoval Arzaga (2011), los criterios coinciden de manera homogénea. En este sentido, la elaboración del plan de sucesión y su ejecución se despliegan a través de una serie de estadios consecutivos: visión de la familia empresaria, reglas comunes para el proceso de sucesión, plan para integrar el conocimiento entre generaciones, plan de vida y carrera de los sucesores, reglas para el proceso de selección-transición y plan de retiro del fundador o antecesor.

1. Visión de la familia empresaria: preferentemente construida dentro del contexto del Consejo de Familia, se trata de una visión compartida acerca del futuro de la familia



empresaria. En ella se toman decisiones capitales que incluyen el crecimiento, la diversificación o la creación de nuevos emprendimientos.

2. **Reglas comunes para el proceso de sucesión:** estas reglas establecerán quiénes pueden participar en la sucesión: sólo familiares (de sangre o políticos), sólo externos o ambos; requisitos que deberán cumplirse para participar (nivel de estudios, experiencia previa, etc.) y con cuánta anticipación debe iniciarse el proceso.

3. **Plan para integrar el conocimiento entre generaciones:** hace referencia a las actividades formales e informales que la generación a cargo de la empresa realiza para integrar a la siguiente generación. Este plan incluye tres etapas: niñez y adolescencia, universitaria o de estudios formales previos al ingreso a la empresa y combinación e integración del conocimiento dentro de la empresa.

4. **Plan de vida y carrera de los sucesores:** respeto y conocimiento del plan de vida de cada uno de los potenciales sucesores para “establecer de qué manera la empresa familiar puede contribuir con su desarrollo personal y profesional” (Sandoval Arzaga, 2011, p. 6).

5. **Reglas para el proceso de selección-transición:** ayudan a que el proceso de selección-transición resulte adecuado. Se incluye la definición del período de trabajo conjunto.

6. **Plan de retiro del fundador o antecesor:** la resolución en cuanto al rol que jugará en la empresa el director saliente y su proyecto de vida una vez concluida su actividad laboral ayudarán a transitar de manera saludable el lado emocional del retiro.

Asimismo, el acierto en los sucesivos traspasos generacionales aparece estrechamente ligado a la permanencia. “El éxito está directamente ligado a la continuidad del negocio y una eficaz planificación de la sucesión aparece con frecuencia como un determinante importante de la longevidad” (Lank, citado por Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006, p. 225). La longevidad, definida en estudios históricos comparativos, “es un indicador relativo que demuestra capacidad de supervivencia y éxito empresarial” (Fernández Pérez & Casanova, 2012, p. 273). Como tópico organizacional, no debería reducirse a una medida temporal. Potencialmente, su ligazón con la sucesión en los negocios de familia entraña algo más que una simple correlación. Pues examinada con mayor profundidad, muestra una serie de matices que ayudan a comprender la evolución de las empresas en el largo plazo.



Desde el enfoque de la historia empresarial, Colli (2011, p.7) presenta la siguiente distinción: “la supervivencia es, sin lugar a dudas, la manifestación más significativa del éxito de una empresa, sobre todo para una empresa familiar. La supervivencia y la longevidad son, desde el punto de vista de la historia de los negocios, bastante fáciles de “medir”, a pesar de que hay algunas advertencias al respecto. Es, de hecho, necesario distinguir entre la *supervivencia* y la *longevidad*, en general, cuando se considera a las empresas familiares. Aquí, distingo entre la *supervivencia como firma de propiedad familiar*, esto es, la persistencia del control por parte de la misma familia a través del tiempo, y la *longevidad en términos de la edad de la empresa*, independientemente de su estructura de titularidad. Aunque parece ser un hecho bastante trivial, la diferencia entre los dos conceptos es relevante, ya que la longevidad es un atributo que es independiente de la naturaleza de la propiedad. La capacidad de transmitir la propiedad y el control de la empresa dentro de la misma familia puede ser -y de hecho fue considerado como tal- un relevante indicador de éxito”. Zellweger, Nason & Nordqvist (2011) enfocan su investigación acerca de la longevidad observando la orientación emprendedora de la familia empresaria. Ésta se define a partir de aquellas dimensiones que hacen que una empresa tenga el comportamiento de estar continuamente emprendiendo; es decir, creando nuevos negocios y empresas. “Para explorar los procesos a nivel de la familia que conduce la empresa hacia la longevidad, esbozamos el concepto de emprendedurismo trans-generacional que se define como los procesos a través de los cuales una familia usa y desarrolla una mentalidad emprendedora y los recursos y las capacidades influenciados por la familia para crear nuevos emprendimientos y valor financiero y social a través de las generaciones” (p. 2).

Siguiendo una línea similar, Fernández Pérez & Lluch (2015) estudiaron el comportamiento de familias empresarias en nueve países latinoamericanos tanto en tiempo presente como desde un enfoque histórico de largo plazo. Estas autoras destacan como rasgos esenciales “la fortaleza del capitalismo familiar y el dominio camaleónico de las familias detrás de los negocios familiares” (pp. 20-21). Mientras que, en términos de emprendedurismo e innovación, los economistas plantean que “tanto la poda como la destrucción creativa de las empresas de la familia son partes integrales de la longevidad de una familia emprendedora” (Lambrecht & Lievens, 2008 y Schumpeter, 1954; citados por Sharma, 2014).

Resumiendo estas perspectivas, la longevidad podría ser abordada desde cuatro aristas diferentes:

- I. En cuanto a la empresa: supervivencia y perdurabilidad.



- II. En cuanto a la familia empresaria: orientación emprendedora y poda y destrucción creativa.

Bonti & Cori (2013) muestran discrepancias respecto de la mayoría de la literatura que declara la adecuada ejecución de la planificación de la sucesión como factor determinante de la longevidad. Creen, en cambio, “que la supervivencia de una empresa en el largo plazo depende ante todo de su habilidad para combinar tradición e innovación” (p. 4). Indudablemente, la trama de una existencia prolongada alberga aspectos intangibles que trascienden el know-how del negocio. El conocimiento tácito que se trasmite a través de las generaciones incluye una cultura de valores y capacidades propias que configuran ventajas competitivas imposibles de ser copiadas. Es aquí donde familia y empresa se funden en una alquimia valiosa, que merece ser conservada y transferida como un legado. Miller y LeBreton-Miller (2004), consideran que la gestión por parte de la familia empresaria del concepto de legado constituye el elemento fundamental para garantizar la continuidad de la empresa y determinante para conseguir larga vida empresarial.

METODOLOGÍA

La investigación es cualitativa, tiene un perfil descriptivo y emplea el estudio de caso múltiple con una muestra compuesta por diez pymes familiares que cuentan con más de cien años de actividad en el mercado uruguayo. Se buscó establecer un conjunto variado cubriendo distintos sectores: comercio, producción y servicios; además de geografías diversas, tomando firmas ubicadas en cuatro departamentos del país.

i. Determinación del número de casos

Teniendo como base la búsqueda de una lógica de saturación teórica, se tomó una cantidad de diez empresas. Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez (2010, pp. 8-9), sugieren que “en cuanto al número de casos necesarios para un diseño múltiple, la decisión del número de casos es discrecional, debiendo reflejar el número de replicaciones (tanto literales como teóricas) deseadas. La decisión, por tanto, queda a juicio del investigador (es recomendable un número de casos ni inferior a cuatro ni superior a diez, (Eisenhardt, 1989), según la certidumbre que desee obtener sobre sus resultados (Rialp, 1998), partiendo de la base lógica que la generalización de las conclusiones será de más calidad cuando mayor es el número de casos investigados (Arias, 2003)”.



El hecho de desconocer el universo de las empresas familiares uruguayas longevas, estipula que el número de casos estudiados no podrá ser catalogado como muestra representativa.

ii. Relevamiento de datos

La reunión del material empírico se realizó a partir de entrevistas semi-estructuradas, observación directa y análisis de documentos. A los efectos de la investigación de campo, el instrumento fundamental utilizado fue la entrevista en profundidad. El protocolo aplicado para los casos estudiados cubre las dimensiones y/o categorías de las tres variables analizadas: empresa familiar, traspaso de la dirección y longevidad.

Todos los encuentros fueron presenciales y se concretaron en las oficinas de la organización entrevistada, con una duración que fluctuó entre los 60 y 90 minutos. En la mayoría de los casos se entrevistó a los representantes de la generación a cargo de la dirección; pero se incluyeron también entrevistas a sucesores que aún no acceden a la máxima autoridad, a antecesores que ya cedieron el mando sin haberse retirado de sus actividades y a miembros de la familia que trabajan en la empresa en áreas ajenas a la dirección general. Se realizaron un total de 11 entrevistas, las cuales fueron grabadas y transcritas. Teniendo en cuenta que se aplicaron en firmas fundadas a principios del siglo pasado, es de esperar que parte de la información sea reconstruida a partir del relato de los entrevistados. Por lo tanto, los testimonios se complementaron relevando antecedentes históricos a partir de material bibliográfico, artículos de prensa y páginas web.

iii. Estrategia de análisis

Los pasos para emprender el análisis fueron los siguientes:

1. Con anterioridad a la realización de cada entrevista, se buscaron antecedentes documentales acerca del proceso de sucesión y datos históricos de cada organización. Esto permitió abordarlas con un cierto grado de conocimiento previo.
2. Luego de cada entrevista, se elaboró una descripción breve de cada organización.
3. Una vez completado todo el trabajo de campo, se confeccionaron cuadros para cada una de las variables y sus dimensiones.



4. Las matrices resultantes se complementaron con información adicional proveniente de la observación y el análisis documental (material de la empresa, artículos de prensa y sitios web).
5. Finalmente, se procedió al análisis transversal de cada tema para verificar y documentar la saturación teórica y detectar hallazgos conceptuales.

Metodológicamente se realizó un estudio transversal comparativo, procesando la información recolectada en marcos lógicos que se corresponden con las dos variables empleadas: empresa familiar y sucesión y sus respectivas dimensiones e indicadores.

Al no tener hipótesis previa, el análisis proviene del contraste entre la información obtenida y el marco teórico. A través de esta comparación sistemática entre la teoría y la evidencia se buscaron patrones de comportamiento, estratos temporales y en qué medida el material empírico se ajusta o no a las líneas conceptuales.

VARIABLE EMPRESA FAMILIAR	
DIMENSIONES	INDICADORES
FAMILIA	1. Miembros de la familia no involucrados en el negocio
EMPRESA	2. Dueños y accionistas no miembros de la familia
PROPIEDAD	3. Gerentes y empleados no miembros de la familia
	4. Propietarios y/o accionistas miembros de la familia
	5. Empleados no miembros de la familia que son accionistas
	6. Miembros de la familia que trabajan en la empresa pero no son dueños
	7. Es parte de la familia, trabaja en la empresa y es dueño
PODER	- Propiedad
	- Gobierno
	- Dirección
EXPERIENCIA	- Generaciones en la propiedad y la dirección
	- Miembros de la familia que trabajan en la empresa
CULTURA	- Superposición valores familia y valores empresa
	- Compromiso con la empresa familiar
VARIABLE SUCESIÓN	
DIMENSIONES	INDICADORES
1. visión de la familia empresaria	Visión compartida acerca del futuro
2. reglas comunes para el proceso de sucesión	Existen reglas pre-establecidas para el proceso de sucesión
3. plan para integrar el conocimiento entre generaciones	Plan de integración - niñez, adolescencia y estudios universitarios Tiempo previo establecido para iniciar el proceso Trabajo en conjunto de dos generaciones
4. plan de vida y carrera de los sucesores	Se ha establecido el plan de vida y carrera Experiencia de trabajo en otras empresas Mentoring por parte del antecesor y/o de directivos no familiares
5. reglas para el proceso de selección-transición	Existen reglas para el proceso de selección-transición
6. plan de retiro del antecesor	Existen reglas para el plan de retiro del antecesor Se ha establecido el rol del antecesor luego del retiro



Variable contextual: longevidad

Al considerar para la muestra firmas que cuenten con al menos 100 años de antigüedad, la longevidad -como medida de tiempo- está dada a priori. Por lo tanto, esta variable de carácter contextual será abordada desde los cuatro ángulos sugeridos en el marco teórico, para examinar sus cualidades constitutivas en las empresas investigadas. De esta manera, se verá a qué forma de creación de valor a través de las generaciones responden las empresas, en virtud de las siguientes categorías:

Relativas a la empresa: 1) supervivencia: persistencia del control por parte de la misma familia a través del tiempo (Colli, 2011) y 2) perdurabilidad: longevidad de la empresa, independientemente de su estructura de titularidad (Colli, 2011).

Relativas a la familia empresaria: 3) orientación emprendedora: la empresa tiene el comportamiento de estar continuamente creando nuevos negocios y empresas (Zellweger Nason & Nordqvist, 2011) y 4) poda y destrucción creativa: la familia empresaria crea, transforma y destruye empresas en su búsqueda para generar valor y riqueza a través de las generaciones (Sharma, 2014).

RESULTADOS

Las organizaciones analizadas para esta investigación son firmas cuya fundación data de los últimos años del siglo XIX y la primeras década del XX. Se desempeñan dentro de los sectores de producción, servicios y comercio y vienen siendo lideradas por descendientes directos del fundador o -en un caso- de quien adquiriera la propiedad en 1900. En más de la mitad, el centro de operaciones se ubica en el mismo local donde los abuelos o bisabuelos de los actuales directores iniciaron sus emprendimientos. Sin excepción, estas empresas familiares han mantenido de manera ininterrumpida el mismo giro de actividad, sabiendo adaptarse adecuadamente a los cambios del entorno. y han creado puestos de trabajo para empleados no familiares en un rango que en la actualidad comprende nóminas de entre 7 y 80 colaboradores.

Los procesos de sucesión de la dirección se han desarrollado de manera efectiva, habiendo dado curso a una secuencia de liderazgos consistentes. De las diez firmas que componen la muestra, cinco se encuentran en plena transición entre la tercera y la cuarta generación; las otras cinco con la cuarta ya al frente y en dos de ellas, con la quinta generación ya incorporada.

Características de las empresas que componen el estudio



En todos los casos relevados para esta investigación, miembros de la familia están en posesión del 100% de la propiedad de la empresa, traspasando la titularidad desde el fundador hacia sus descendientes. Sólo en un caso, la familia propietaria no es la iniciadora del emprendimiento, habiendo adquirido el paquete accionario en el año 1900. La práctica reinante en la relación propiedad-complejidad familiar, ha sido la de neutralizar el segundo factor restringiendo el acceso a la propiedad de la empresa a unos pocos miembros. Se han instaurado distintos mecanismos que demuestran estrategias de contracción aplicadas sobre el aumento de la complejidad familiar. Estas estrategias concentran el poder en una sola rama o en algunos pocos miembros de distintas ramas de la familia, buscando preservar la rentabilidad. En función de esto, se detectaron las siguientes prácticas: a) comprar las partes a terceros o parientes para dejar la propiedad en una sola rama de la familia, tomando en consideración razones económicas e incluso sentimentales y b) crear sociedades de hecho para que la propiedad recaiga solamente en quienes trabajan en la empresa.

Presentando un patrón uniforme, ninguna de las empresas estudiadas opera mediante dispositivos de gobierno familiar, con lo cual es posible afirmar que la institucionalización es nula. La ausencia de órganos de gobierno no equivale a carencia de normas o convenciones. En los casos analizados, predominan los acuerdos de palabra en las decisiones clave, como por ejemplo la exclusión de los cónyuges en los asuntos de la empresa, el ingreso de un único hijo por socio en la generación posterior o que la venta de acciones se realice exclusivamente entre miembros de la familia. En todas las organizaciones relevadas la Dirección General está a cargo de miembros de la familia en posesión de la propiedad. La función de dirección a cargo de la familia fue resaltada como un valor diferencial de la organización. Se detectó un estilo informal en cuanto a la agenda de reuniones directivas, pero efectivo en la toma de decisiones. En términos de gestión, se ha establecido una especie de distribución natural de tareas. Ya sea por formación terciaria, capacidades innatas o experiencia; los propietarios-directores asociados con hermanos o primos han logrado complementarse cubriendo las principales áreas del negocio. Hay un especial cuidado en el sector administrativo, que siempre está en manos de la familia o supervisado por uno de los titulares. La capacidad de construir un relacionamiento confiable, de sumo respeto con los stakeholders¹⁰ está fuertemente valorado en todas las organizaciones investigadas. El vínculo con clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad en general resulta de capital importancia y aparece estrechamente atado a la preservación de la imagen de la organización.

¹⁰ Las partes interesadas o involucradas al andamio de una firma.



Asimismo, la gestión de los recursos humanos presenta cualidades distintivas. Un aspecto a destacar en virtud del aporte en cuanto a generación de empleo que las empresas familiares representan a escala global. La mayor parte de las firmas cuentan con colaboradores de larga data, cuya lealtad forma parte del capital intangible de la empresa.

Se ha constatado, sin excepciones, una concentración absoluta del poder en aquellos propietarios, miembros de la familia que ejercen los máximos cargos de dirección. Desde la perspectiva del modelo de los tres círculos (Davis & Tagiuri, 1982), todas las empresas coinciden en ubicarse dentro del patrón de intersección central (número 7): ser parte de la familia, dueño de la empresa y trabajar en ella;¹¹ siendo esta configuración propia de la etapa fundacional.

Desde el punto de vista de la experiencia acumulada a través de las generaciones, las empresas familiares estudiadas han logrado cruzar la línea de la tercera generación. En dos de ellas, ya se encuentra incorporada la quinta. Las cualidades de estas dinámicas trans-generacionales son diversas. En algunos casos, la cuarta o quinta generación fueron incorporadas recientemente; mientras que en otros, los directores de la tercera generación ya han cedido gran parte del poder a sus sucesores. El cuadro muestra el status de generaciones presentes en las empresas.

Generaciones presentes en las empresas estudiadas

	II°	III°	IV°	V°
E 1		✓	✓	
E 2			✓	
E 3		✓	✓	
E 4			✓	
E 5		✓	✓	
E 6		✓	✓	
E 7			✓	
E 8			✓	✓
E 9			✓	✓
E 10		✓	✓	

Fuente: elaboración propia

Siendo empresas longevas, en términos evolutivos, debieran encontrarse diversificadas en varias ramas familiares conformando un consorcio entre primos. Sin embargo, esta configuración se pudo apreciar únicamente en dos empresas. Y en ninguno de estos casos la propiedad está en manos de la línea generacional completa. Por ejemplo, sobre

¹¹ Ver esquema del Modelo de los tres círculos en pág. 3.



un total de treinta primos, son solamente cinco los que tienen participación en la propiedad de la firma familiar. El cuadro que se muestra a continuación deja en evidencia que el consorcio de primos es una configuración minoritaria, dominando en cambio la sociedad de hermanos y, muy contrariamente a lo que podría esperarse tratándose de empresas longevas, hay un único dueño director en tres empresas.



Configuraciones societarias

	UDD	SH	CP	IG
E1		✓		
E2			✓	
E3				✓
E4		✓		
E5			✓	
E6	✓			
E7	✓			
E8		✓		
E 9	✓			
E 10		✓		

*UDD: único dueño director - SH: sociedad de hermanos - CP: consorcio de primos
 IG: sociedad inter-generacional [padres, hijos y/o tíos y/o sobrinos]
 Fuente: elaboración propia*

Contrariando los presagios, en estas empresas resultaron ser -justamente- las segundas o terceras generaciones quienes rescataron el negocio de una fase crítica o lo vigorizaron; consolidando -en ambos casos- su desarrollo a través de diversas estrategias: compra de acciones, reconversión productiva, integración vertical y horizontal, adquisiciones y actualización tecnológica, entre otras. Asimismo, en todos los casos, se ha mantenido el giro de actividad originaria, continuando el rumbo trazado por el fundador. Al mantenerse las empresas vivas y sanas, demuestran una exitosa adaptación a los cambios del entorno, contando con la capacidad de gestionar adecuadamente sus recursos, habiendo aggiornato el negocio a los diferentes escenarios que se fueron presentando en el correr de su prolongada existencia. Todas ellas se encuentran tecnológicamente actualizadas y han crecido ejecutando distintas estrategias: integración horizontal y/o vertical, creación de sucursales o reconversión de producción. Domina la tendencia de un salto estructural importante a la altura de las segundas o terceras generaciones.

La presencia de miembros de la familia que trabajan en la empresa cumpliendo funciones laborales fuera de la Dirección es escasa pues se limita a uno o dos miembros. Salvo unas pocas excepciones, son en su mayoría los próximos directores, quienes se encuentran transitando, en diferentes niveles, el camino de aprendizaje intra-organizacional. En varias empresas se identificó la conducta de preservar la familia de sangre, vetando la posibilidad de ingreso a los parientes políticos.

La influencia que la familia imprime sobre la empresa trasciende las esferas correspondientes a la propiedad y la dirección. Los valores establecen un estilo de



conducta, definen el contexto organizacional y forjan la cultura. Cuando la marca es el apellido de la familia, este aspecto pareciera estar aún más arraigado. Permea la cultura organizacional, entendiendo que hay un nombre, una identidad y un orgullo que deben ser cuidados. Los valores centrales considerados por las empresas familiares de la muestra, en orden de importancia, son:

- Honestidad, confiabilidad y sentido ético.
- Trabajo esforzado, responsabilidad y sacrificio.
- Excelencia en la calidad y el servicio.

Una de las desventajas que frecuentemente se adjudican a los negocios familiares (Press, 2013) es la falta de diferenciación familia-empresa, en especial, en cuanto a la desprolijidad administrativa o a un tinte paternalista del flujo de caja hacia los miembros del clan. Nada de esto se percibe en las firmas que componen este estudio.

La relación afectiva con la firma, el deseo de mantener la propiedad y la clara diferenciación familia-empresa evidencian que el grado de compromiso de los directores con su organización tiende a ser elevado. El trabajo esforzado, la responsabilidad y el sacrificio quedaron ponderados dentro de los valores centrales de las firmas investigadas. Varias empresarios mencionaron jornadas de trabajo de diez o más horas, como rutina laboral o durante períodos críticos. Algunas de las organizaciones estudiadas atravesaron crisis financieras y el desenlace favorable de su resolución estuvo estrechamente signado por una actitud comprometida. Los ejemplos incluyen absorción de abultadas deudas, inyecciones de capital personal, conductas austeras e incremento de la carga horaria de trabajo.

Los orígenes de estos atributos inherentes al compromiso provienen de la épica fundacional. Las historias del esfuerzo y el sacrificio de las primeras generaciones (destacadas en los libros conmemorativos y las páginas web de las empresas), inauguran este aspecto de la cultura que se ha transmitido hasta el presente. Se comprueba entonces que la cultura se asienta en valores superpuestos de la díada familia-empresa, con un nivel elevado de compromiso de los miembros de la familia involucrados con la firma. Asimismo, se observa un fuerte componente emocional en la relación con la empresa, que no suele estar especialmente jerarquizado en la literatura. Uno de los pocos autores que toma en cuenta este factor es Tàpies (2009) quien señala que “los principios y valores de la familia, y la relación emocional de ésta con la empresa, pueden fortalecer la identidad de la compañía y su grado de cohesión” (p.18).



Proceso de sucesión

La descripción de las características que asume el traspaso generacional de la dirección en las empresas que componen el estudio demuestra que la sucesión no se despliega ejecutando una planificación anticipada. Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004) y Sandoval Arzaga (2011) coinciden en plantear seis fases procedimentales para el plan de sucesión de las empresas familiares. En orden de ejecución, los pasos a seguir serían: visión de la familia empresaria, reglas para el proceso, plan para integrar el conocimiento, plan de vida y carrera para los sucesores, reglas de selección-transición y plan de retiro del antecesor. En la muestra, se constató la presencia de tres de los seis pasos: reglas para el proceso, plan para integrar el conocimiento y plan de vida y carrera. No obstante, esta convergencia acusa cierta relatividad ya que algunas prácticas registran notorias diferencias respecto a lo planteado por los autores.

La **visión de la familia empresaria** deberá ser elaborada por el órgano de gobierno de mayor autoridad: el Consejo de Familia. En él, se perfila el proyecto organizacional a largo plazo que incluye cuestiones de suma importancia tales como las estrategias de crecimiento, diversificación o la génesis de nuevos emprendimientos (Sandoval Arzaga, 2011). Como ya se ha consignado, tanto la contracción del factor complejidad de la familia como la concentración de poder en los dueños-directores y la ausencia de diversificación explican la ausencia de órganos de gobierno. Ciertamente, la necesidad de una arquitectura institucional responde al modelo corporativo, perspectiva que resulta holgada para el formato y la filosofía de empresa familiar con los cuales se manejan las firmas estudiadas. Independientemente de la conformación organizacional, tampoco se hallaron muestras significativas en lo que respecta a la elaboración de una visión a futuro. A juzgar por los relatos de los entrevistados, la preservación y el ejercicio de los valores, el cuidado de la marca y la profunda responsabilidad que implica portar el apellido del fundador constituyen piezas esenciales en la orientación del rumbo a seguir.

En la fase correspondiente a las **reglas para la sucesión**, se deja establecido quiénes pueden ser partícipes del proceso, incluyendo como posibilidad la postulación de familiares políticos y candidatos no familiares. Los primeros relevos (esto es el pasaje de la generación fundadora a sus hijos), tienen una modalidad relativamente acorde a este vector. La asunción de la segunda generación conlleva, en las organizaciones del estudio, un destino previsible de continuidad hacia los hijos varones. A principios del siglo XX, el paradigma socio-cultural ofrecía pocas oportunidades al liderazgo femenino, prácticamente impensable para las reglas de mercado de la época. Las hijas mujeres, ya casadas, tenían el ingreso asegurado por cuenta de sus maridos. Es entonces a partir



del advenimiento de la segunda generación, cuando comienza a aplicarse un estricto y riguroso marco regulatorio para el ingreso de las nuevas generaciones, pautando como exigencia primordial a los potenciales sucesores que, ante todo, den muestras fehacientes de un auténtico interés por incorporarse al negocio familiar. A este precepto se suma el requerimiento de un perfil idóneo. Por norma, las empresas no admiten el ingreso de aquellos que se sienten desorientados pretendiendo recalar por comodidad, como tampoco de los que consideran el apellido como garantía genética de habilidades para el liderazgo. A su vez, estas normas se insertan en un encuadre mayor: los descendientes tienen absoluta libertad para seguir el llamado de su vocación, sin la más mínima imposición de obligaciones hacia la firma familiar. En virtud de estas características, las empresas establecen sus reglas para el ingreso. De acuerdo a la política imperante, sólo cuando la rotunda voluntad de los sucesores se hace presente, puede darse por iniciada la entrada en el proceso de sucesión. De todos modos, varias dan cuenta de escenarios más azarosos: cuando hijos o nietos que no habían siquiera imaginado aterrizar en el negocio familiar asumieron el timón en medio de una catástrofe. Como consecuencia, no sólo rescataron la firma de la muerte repentina del director en ejercicio o del quebranto financiero, sino que lograron conducirla hacia su máximo esplendor histórico.

Sobre los últimos años, surge la tendencia de ir incorporando algunas pautas que suman normas a esta etapa del proceso de sucesión. Ya sea a través de la elaboración de un protocolo (documento que regula la relación familia-empresa) o mediante acuerdos de palabra. Obligatoriedad de estudios terciarios y experiencia previa en organizaciones ajenas a la familia son las más frecuentes. En algunos casos, se limita el ingreso a un único descendiente cuando se trata de sociedades compuestas por tres hermanos, también en base al criterio excluyente de la vocación por el negocio. La duración del proceso de transferencia no aparece establecida en términos formales.

Acerca del **plan para integrar el conocimiento entre generaciones**, Sandoval Arzaga (2011), señala que esta etapa comprende las actividades formales e informales que la generación a cargo de la empresa realiza para integrar a la siguiente generación. Incluye tres etapas: niñez y adolescencia, universitaria o de estudios formales y combinación e integración del conocimiento dentro de la empresa. Salvo unas pocas excepciones, y en mayor o menor grado, los hijos y sobrinos tienen contacto con la empresa familiar desde pequeños; ya sea por una cultura de trabajo, para dar una mano cuando el personal se toma vacaciones o con la intención de reunir un pequeño capital. En este sentido, también se encontraron diferencias a lo largo de la evolución histórica. Durante las



épocas tempranas de la vida empresarial, el desenlace de estas incursiones terminó siendo la incorporación definitiva a la empresa. En las generaciones recientes, a excepción de los que se inclinan vocacionalmente por el negocio familiar, es más frecuente que asuman el tenor de una exploración a modo de prueba o se trate de un evento circunstancial. Evidentemente, el criterio liberal de elección profesional deja por fuera la intencionalidad de acercar a los herederos a la firma con el propósito de incentivar su ingreso. Y no está, por lo tanto, pautado en función de una cronología etaria.

Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004) se enfocan directamente en el cuidado y desarrollo de los sucesores a través de programas de educación formal, aprendizaje mediante el involucramiento en la operación de la empresa y las interacciones personales del antecesor en la preparación del sucesor. Mientras que Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2007) apuntan que “es necesario que los sucesores sean formados y desafiados por experiencias de desarrollo a lo largo de sus carreras dentro de la empresa familiar y que les proporcionen cierto grado de desafío, apoyo y reconocimiento tanto por parte de su predecesor como de otros empleados en la empresa” (p. 1260). En la muestra, se confirma la existencia de todos estos mecanismos. Aquellos que manifiestan el deseo de incorporarse a la empresa con genuina vocación tendrán por delante un riguroso itinerario de aprendizaje. En efecto, todas las empresas investigadas son implacables en la disciplina del “empezar de abajo”. Es en este punto, cuando el sucesor se convierte en un verdadero candidato a ocupar la dirección, porque el proceso implica una puesta a prueba de la idoneidad en camino ascendente. Los relatos consignan que barrieron el piso, percibieron sueldos mínimos, hicieron trámites y cubrieron frentes; muchas veces, incluso, bajo las órdenes de empleados no familiares. A través de estas políticas es posible apreciar la impronta de los valores centrales que rigen la conducta organizacional porque en estas familias el lugar de la dirección es desafiante: debe ser conquistado. Salvo contadas excepciones, todos comenzaron durante la juventud, lo cual ha permitido una prolongada convivencia inter-generacional favoreciendo una profunda trasmisión de conocimientos tácitos y explícitos.

Relacionado con lo anterior, el **plan de carrera** para los sucesores incluye en algunos casos, la titulación universitaria en una disciplina acorde al giro de la empresa y, en todos, un entrenamiento interno meticuloso y orgánico. Para Sandoval Arzaga (2011) en esta etapa es necesario “contribuir con el desarrollo personal y profesional de los sucesores”. La afirmación deriva de una concepción estructural de familia empresaria que, eventualmente, podría promover desde su seno proyectos planteados por



miembros de las nuevas generaciones. Como ya se ha consignado, las empresas del estudio no responden a esta modalidad. Por lo tanto, el plan de carrera está destinado a los vocacionales, mientras los descendientes que eligen otra dirección cuentan con apoyo a nivel familiar, por ser considerada una cuestión ajena a la dinámica de la organización.

En cuanto a las **reglas para el proceso de selección-transición**, Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004) estiman para la primera, un procedimiento sumamente complejo que incluye diseño, criterio y comité de selección. En las empresas estudiadas, el hecho de no operar con una matriz de candidatos posibles si no a través del criterio vocacional, propicia una suerte de “selección natural” del o los sucesores, lo cual hace que estas prácticas sean innecesarias. Además, cuando hay más de un heredero, las firmas tienen disponibilidad para reproducir la fórmula de dirección compartida.

Sandoval Arzaga (2011) incluye la definición del tiempo de trabajo compartido. En la muestra, este tópico no aparece pre-establecido. Los empresarios consultados se manejan mayormente con la concepción de desarrollar en los sucesores una idoneidad acabada. A su vez, **la transferencia de la dirección**, establece la conclusión del período del predecesor, transición y asunción del nuevo rol (Le Breton-Miller, Miller & Steier 2004). En las empresas del estudio, el pasaje del control de la dirección no muestra evidencia de una lógica de calendario. Sin establecer una fecha a priori, se realiza de manera paulatina. Lo que se observa en la muestra es que, en el entorno de la edad de jubilación, los directores salientes dan paso a los sucesores, transfiriendo la conducción de la gestión cotidiana. Una única empresa tiene establecido en su protocolo la norma para efectivizar el retiro a la edad de 75 años.

Siguiendo a Sandoval Arzaga (2011), el **plan de retiro para el antecesor** abarca la resolución en cuanto al rol que jugará en la empresa el director saliente y su proyecto de vida luego de concluir la actividad laboral. Sobre este punto hay pleno acuerdo entre antecesores y sucesores: ni se quieren ir ni quieren que se vayan. Los primeros, por la relación afectiva y el compromiso que mantienen con la empresa, ponen de manifiesto que les resulta sumamente difícil dejar de participar e incluso no sabrían en qué invertir su tiempo si se retiraran completamente. Mientras que los miembros de las generaciones posteriores valoran seguir contando con la presencia de padres y tíos aportando su sabiduría a la empresa. En algunos casos, domina la modalidad de “morir con las botas puestas”: los líderes continúan en actividad mientras la salud se los permite. Varias firmas acumulan en sus leyendas, anécdotas de antepasados que trabajaron activamente hasta edades avanzadas. Esta conducta ocurre en contextos



organizacionales en los que la sucesión se encuentra definida, con una transferencia de conocimiento totalmente afianzada a raíz de la prolongada convivencia intergeneracional. La aclaración se justifica porque “morir con las botas puestas” es una metáfora asociada a un estilo de liderazgo *monárquico*, en el que “la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos” (Deloitte, 2010, p. 4).

Longevidad

En las primeras épocas de su vida organizacional, algunos emprendedores se diversificaron generando varios negocios. Pero posteriormente desarmaron este patrimonio al distribuirlo de manera equitativa entre sus hijos. Con esta fórmula, la propiedad queda concentrada en una sola rama de la familia, impulsando el formato empresa familiar como entidad cardinal.

La sumatoria de los elementos presentados: contracción del factor complejidad de la familia, concentración del poder en los directores, ausencia de órganos de gobierno y conservación de la actividad empresarial dentro de los límites del negocio primario; desemboca en la introducción del denominado “roce conceptual empresa familiar versus familias empresarias” (Fernández Pérez & Lluch, 2015, p. 296). La empresa familiar, la familia empresaria y el grupo familiar empresarial constituyen configuraciones organizacionales diferenciadas. Como variable analizada, la empresa familiar ya fue definida como aquella en la que “los miembros de una familia tienen una influencia significativa sobre la firma a través de la propiedad y/o la dirección” (Sharma, 2003, p.1). Al hablar de familias empresarias, “los integrantes de la familia tienen más de una empresa, esto les permite crecer en los negocios, desarrollar el potencial de cada uno de los miembros de la familia, trabajar en empresas que por su giro o actividad les apasione en mayor medida, además, les permite diversificar el riesgo de los negocios participando en empresas de diferentes sectores de la industria o el comercio, inclusive, en organismos no gubernamentales (ONGs) de desarrollo social” (Gómez Villanueva, 2014). En cuanto al grupo familiar empresarial “tiende a identificar la participación parcial o total en la propiedad de varias empresas jurídicamente independientes en las que se controla estratégicamente la dirección” (Fernández Pérez & Lluch, 2015, p. 19).

En el caso de las empresas uruguayas que componen la muestra de esta investigación, no se ha encontrado ningún indicio que constataste la dinámica que caracteriza a la familia empresaria. Definitivamente, no hay signos de capitalismo familiar: una comunión entre personas unidas por lazos sanguíneos propagando el devenir de su flujo de capital hacia



la creación, destrucción y/o fusión de negocios. Pareciera, por lo tanto, que reservar el concepto de empresa familiar es más ajustado a la realidad local actual. La comprensión de esta ecuación podría basarse en una aleación entre filosofía de vida y estrategia organizacional conservadora, netamente condicionada por la demografía del estrecho mercado uruguayo.¹²

El criterio empleado para analizar la longevidad confirma esta condición. La longevidad es una magnitud que adopta matices diferentes de acuerdo al estilo estratégico con que las familias manejan su patrimonio. Las empresas estudiadas suscriben a la categoría *supervivencia*, “empresas de propiedad familiar, esto es, la persistencia del control por parte de la misma familia a lo largo del tiempo” (Colli, 2011, p. 7). La investigación confirma esta coyuntura. En un compacto 100%, la titularidad permanece en manos de miembros de la misma familia e incluye la existencia de acuerdos expresos para preservar la titularidad de las acciones dentro del clan. Otro rasgo que fundamenta la modalidad empresa familiar es la ausencia de conductas vinculadas a la orientación emprendedora, que es, por otra parte, propia de las familias empresarias.

¿Legado o imposición? Afinando la mirada sobre la literatura, cabría suponer que los procedimientos normativos sugeridos por los teóricos, dejan traslucir en la selección y elección del sucesor un estigma de obligatoriedad hacia los herederos, endosándoles la carga de mantener vivo el negocio familiar. La evidencia que surge de la investigación demuestra que la vía de la imposición no figura en los cánones de las firmas relevadas. Este criterio alude a una filosofía que instala el compromiso por encima de la imposición. Los empresarios ponderan la relación afectiva con la firma creada por sus antepasados. El peso de la identidad, el orgullo de pertenencia, las leyendas fundacionales, una probada resiliencia y el prestigio construido como marca, conforman un conjunto de elementos no económicos que generan valor agregado. Esta amalgama termina instituyendo una médula intangible que tiñe el proceso de sucesión, logrando afianzar la cadena generacional de la dirección. En la muestra se ha significado unánimemente la riqueza de este aspecto denominado patrimonio vital. Según Tàpies (2015), “el patrimonio vital de una empresa familiar es un recurso, pero también una práctica y una herramienta que ayuda a mantener vivos los orígenes de la empresa y a proyectarla hacia el futuro”. Porque, más allá de las formalidades inherentes al traspaso de propiedad y dirección, lo que se entrega y se recibe es el caudal de un legado.

¹² Aunque fuera de los alcances de la investigación, cabría mencionar la posible incidencia de rasgos propios de la cultura uruguaya.



CONCLUSIONES

Siguiendo a Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004, p. 305), “uno de los problemas centrales que enfrenta la mayoría de las empresas familiares es la capacidad de asegurar un liderazgo familiar competente a través de generaciones”. Las organizaciones familiares examinadas desarrollan el proceso de sucesión de la dirección de manera exitosa. Además de entrar en el escaso porcentaje que logra franquear la tercera generación, han sabido dar curso a una secuencia de liderazgos consistentes. En el largo plazo, cada línea generacional llevó las riendas con una efectiva adaptación a los cambios del entorno, transfiriendo los valores y el estilo de conducta que fraguaron el sello distintivo de su organización.

Observando la historia de los procesos de la muestra, se detectan dos etapas diferenciadas. Inicialmente, la casta fundadora vuelca la dirección y la propiedad hacia los hijos varones como destinatarios previsibles. A partir de la segunda generación despunta un nuevo ciclo: comienza a regir -con carácter excluyente- la comprometida vocación por el negocio familiar como política primaria de ingreso. De este modo, el relevo generacional de la dirección en las empresas familiares centenarias del Uruguay estudiadas en la presente investigación encierra una cuestión paradójica. Si bien la vocación genuina ha probado garantizar liderazgos solventes, la incertidumbre se mantiene latente hasta que al menos uno de los herederos ponga de manifiesto su deseo de ingresar a la firma. Fundamentada en la intuitiva certeza de una replicación genética que pueda seguir inclinando la vocación hacia el negocio familiar, la convicción con que estos empresarios ven la eventual aparición de futuros sucesores en las próximas generaciones es un ingrediente notable. De todas maneras, hay signos que no convendría desestimar. Varios de los directores entrevistados hicieron referencia al factor “suerte” en comparación con otras firmas que fueron vendidas “*porque ninguno de los hijos quiso seguir*”. Ante circunstancias de esta índole se hace evidente que, sin procedimientos que permitan planificar el futuro con anticipación, la supervivencia podría quedar completamente librada al azar.

Adicionalmente, la naturaleza de estas firmas está vinculada a la ausencia de emprendimientos paralelos, fuera de las innovaciones y adaptaciones necesarias para mantenerse vivas frente a los cambios del entorno. En suma, la trama organizacional de estas empresas cultiva un estilo conservador por al menos cuatro razones:

- Concentración absoluta del poder en la propiedad y la dirección, que coincide con la configuración organizacional típica de la etapa fundacional.



EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PYMES

- Contracción del factor complejidad de la familia, limitando los ámbitos de poder a un número reducido de miembros del clan.
- Preservación del giro original del negocio.
- Ausencia de orientación emprendedora, poda o destrucción creativa (comportamientos característicos de las familias empresarias).

Si bien el valor del legado tiene un peso consistente en la vocación de los herederos, los elementos mencionados permiten concluir que la gestión del cambio generacional converge en un formato que tiende a sostener un modelo lineal de sucesión, condicionado por vectores fortuitos. Esto evidencia la necesidad de incorporar prácticas relativas a la profesionalización para que las empresas familiares uruguayas puedan evolucionar hacia la comprensión de nuevos escenarios posibles como familias empresarias creadoras de riqueza; lo cual aumentará el potencial de desarrollo competitivo generando un dinamismo que permita diseñar futuros menos riesgosos.



BIBLIOGRAFÍA

Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002). "The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem". *Family Business Review*, vol. XV, no. 1. Family Firm Institute.

Barney, J.B. (1986). "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?". *The Academy of Management Review*. Volume 11. Issue 3. 656-665.

Basco Rodrigo, J.T. (2006). "La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 12 nro. 1, 2006, pp. 33-54, ISSN: 1153-2523

Benavidez-Velazco, C.A.; Quintana-García, C. & Guzmán-Parra, V.F. (2010). "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (2011) 78-90

Bonti, M. & Cori, E. (2013). "Intergenerational passages and firm longevity: evidence from italian family SMEs". ISBN: 9788866112945

Cabrera Suárez, M.K. & Martín Santana, J.D. (2007). "Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor". *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Colli, A. (2011). "Contextualizing performances of family firms: the perspective of business history". *Family Business Review*. DOI: 10.1177/0894486511426872.

Davies, P (1989). "Sucesión y planificación de la sucesión". *La empresa familiar 3*, IESE. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. Universidad de Navarra.

Deloitte. (2010). "Sucesión en la empresa familiar". *Boletín Gobierno Corporativo*. Otoño 2010.

Díaz Morlán, P. (2002). "Los Ybarra contra el "Síndrome de Buddenbrooks". El éxito de seis generaciones de empresarios (1801-2000). En *Fortuna y Negocios: formación y gestión de los grandes patrimonios (siglos XVI-XX)*. Casado Alonso, H. & Robledo Hernández, R (eds.). Universidad de Valladolid. Secretariado de publicaciones. pp. 275-300.

Fahed-Sreih, J. & Djoundourian, S. (2006). "Determinants of longevity and success in lebanese family businesses: an exploratory study". *Family Business Review*. Vol. XIX, nº 3.

Fernández Pérez, P. & Lluch, A. (editoras) (2015). "Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión a largo plazo". Fundación BBVA. Bilbao.

Gersick, K.E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). "Etapas y transiciones: gestión del cambio en la empresa familiar". *Clásicos de FBR en español*. Family Firm Institute.



Gómez Villanueva, J. (2014). "¿Empresa familiar o familia empresaria?". Instituto Tecnológico de Monterrey. Recuperado de

www.utesm.mx

Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms". The Best of FBR II. Family Firm Institute.

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (2007). "El proceso de sucesión en la empresa familiar". Selección de artículos publicados en Expansión. Cátedra de la empresa familiar. IESE Business School.

Lansberg, I. & Gersick, K.E. (2006). "Sello de familia. Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana". Harvard Business Review América Latina. Reimpresión R0608 B-E. Harvard Business School Publishing Corporation.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L.P. (2004). "Toward an integrative model of effective FOB succession". Entrepreneurship Theory and Practice. 1042-2587. Baylor University.

Mann, T. (1901). "Los Buddenbrook. Decadencia de una familia". Primera edición. Edhasa. Buenos Aires.

Press, E. (2013). "Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia". Granica. Buenos Aires.

Sandoval Arzaga, F. (2011). "El plan de sucesión de la familia empresaria". Incae Business Review. Volumen 2 / Número 2 / mayo - agosto 2011.

Sharma, P. (2003). "Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology". Business & Economics. Wilfrid Laurier University.

Sharma, P. (2014). "Evolution in Thinking About Generational Transition in Family Enterprises". The practitioner. Junio 11, 2014. Recuperado de

<http://ffipractitioner.org/2014/06/11/evolution-in-thinking-about-generational-transition-in-family-enterprises/>

Tàpies, J. (2009). "Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven". Fundación Jesús Serra. Barcelona.

Tàpies, J. (2016). "Empresa familiar: tópicos y realidades". Lección inaugural del curso académico 2016/2017. Universidad de Navarra.

Tàpies, J., San Román, E. & Gil López, A. (2014). "100 familias que cambiaron el mundo. Las empresas familiares y la industrialización". Fundación Jesús Serra. Barcelona.

Zellweger, T.M., Nason, R. S. & Nordqvist, M. (2011). "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation". Family Business Review XX (X) 1-20. Family Firm Institute.



ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS PYMES DE SERVICIOS DE SALUD EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA (PERIODO 2015 – 2016)

Rosa María González López¹³; Pedro García Caudillo ¹⁴; Verónica Juárez Fonseca¹⁵; Gabriel Vazquez Espinosa¹⁶; Jorge Pérez Mejía¹⁷ Y Ángel Lorenzini Stefanoni¹⁸

Benemérita Universidad Autónoma De Puebla
Facultad De Administración
Facultad De Economía

Introducción

Este artículo muestra que hay una escases de estudios sobre la problemática en el segmento de pequeñas y medianas empresas del sector salud, además; de un desconocimiento de los mecanismos de control y regulación del manejo de la prestación; caso contrario a la regulación precisa y oficial de la secretaria de salud con respecto a la práctica como tal y al manejo de los insumos o medicamentos.

Lo antes referido, permite identificar sus características de acuerdo a su ubicación y relevancia por su tamaño; ya sean pequeñas o medianas empresas del sector salud en el municipio de Puebla en el periodo 2015 – 2018 y con esto dimensionar sus áreas de oportunidad, el grado de integración o no entre ellas, la cooperación inter-empresarial con otros agentes claves del territorio de la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala.

Por lo anterior, el objetivo de la investigación es identificar y analizar las dimensiones de las pequeñas y medianas empresas del sector salud en el Municipio de Puebla; al ser eje central de la zona metropolitana Puebla - Tlaxcala en el periodo comprendido de 2015 – 2018 que participan con la prestación de los servicios para identificar las características que en estas operan por su ubicación y relevancia al segmento.

Y con ello, se proporcionarán estrategias metodológicas para generar las bases de información que sustenten el proceso de toma de decisiones con respecto a la normatividad y en la forma de operatividad de las actividades tendientes a ofrecer servicios de salud con calidad para la zona de estudio, que contribuyan al mejoramiento o solución de los problemas de salud.

¹³ BUAP. Facultad de Administración. rossyadmon@gmail.com

¹⁴ BUAP. Facultad de Economía. pedro.gc@live.com.mx

¹⁵ BUAP. Facultad de Administración. rossyadmon@gmail.com

¹⁶ BUAP. Facultad de Administración. rossyadmon@gmail.com

¹⁷ BUAP. Facultad de Administración. rossyadmon@gmail.com

¹⁸ BUAP. Facultad de Administración. Matricula 201315480 ajlorenzini@gmail.com



Mediante el proceso de investigación se identificará que las pequeñas y medianas empresas del sector salud en el Municipio de Puebla en el periodo antes referido, no disponen de un sistema integral de información para los procesos de regulación y normatividad para la prestación de dichos servicios. Por otro lado, es posible señalar que las dimensiones y el tamaño de las empresas del sector salud en el Municipio de Puebla son un factor desencadenante para el control de la manera en como estas operan y su relación con los mecanismos de establecidos por las instancias regulatorias y el control de la demanda de los mismos para la búsqueda de su consolidación.

Resumen

La población ocupada en Puebla se dedica primordialmente a la provisión de servicios, lo cual representa poco menos de la mitad de los trabajadores del Municipio; como es el caso de comercio, restaurantes, hotelería y servicios de salud y que en los últimos años han mantenido a más de un millón de personas a una tasa constante.

Considerando lo anterior, la problemática de las Pymes de los servicios de salud en un porcentaje considerado, no responden a las exigencias y control del marco regulatorio, aun cuando se pretende que el Municipio poblano sea una entidad más competitiva entre el resto de las demás; se parte del análisis cualitativo de las unidades de salud de este municipio como parte de la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala.

El objetivo es el análisis cualitativo del ciclo de vida de las unidades de salud desde su nacimiento, desarrollo y consolidación; así como la forma de operación en la prestación de sus servicios en el Municipio de Puebla (2015 – 2016) al ser este eje central de la zona metropolitana Puebla - Tlaxcala, y contrastarlo con la estructura de funcionamiento del Programa de Fomento a la Economía Social 2015-2018 en los artículos 25 y 26 apartado A de la Constitución Política Mexicana para un proceso de mejora regulatoria en Puebla.

Los resultados preliminares mencionan estrategias enfocadas a las bases de información que sustenten un posible proceso de toma de decisiones. En primer lugar acotando la zona de estudio y en segundo destacar el tamaño del sector servicios de salud con respecto a las características y las actividades tendientes a ofrecerse en los servicios de salud con calidad para la zona de estudio.

Por otro lado, es posible señalar que las dimensiones y el tamaño de las empresas del sector salud en el Municipio de Puebla es relevante para conocer como estas operan y



su relación con los mecanismos de establecidos por las instancias regulatorias y el control de la demanda de los mismos para la búsqueda de su consolidación.

La población ocupada en Puebla se dedica primordialmente a la provisión de las actividades terciarias dentro de las sobresalientes los servicios de salud, en los últimos años han mantenido a más de un millón de personas a una tasa constante. El sector secundario (industria manufacturera) emplea poco más de la mitad de la fuerza laboral que el sector terciario. El sector primario (actividades agropecuarias) aglomera aproximadamente 500 mil personas y ha tenido un comportamiento variable con una tendencia a la baja para el 2018.

Este proyecto se centra en el análisis cualitativo de las pymes de servicios de salud en el municipio de Puebla (2015 – 2018), pretendiendo identificar y analizar su estructura y dinámica de funcionamiento fundamentado en el acuerdo del Programa de Fomento a la Economía Social 2015-2018 y fundamentado en los artículos 25 y 26 apartado A de la Constitución Política Mexicana.

Identificando la problemática de las Pymes de servicios de salud en la falta de consolidación de un marco regulatorio que facilite la prestación de estos servicios, aun cuando se pretende que el estado sea una entidad más competitiva; partiendo del análisis cualitativo en este municipio de la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala.

Abstrac

The population employed in Puebla is primarily dedicated to the provision of services, which represents just under half of the Municipality's workers; As is the case of commerce, restaurants, hotels and health services and that in recent years have kept more than one million people at a constant rate.

Considering the above, the problem of SMEs in health services in a percentage considered, do not respond to the demands and control of the regulatory framework, even though it is intended that the Municipio poblano is a more competitive entity among the rest of the others; Is part of the qualitative analysis of the health units of this municipality as part of the metropolitan area Puebla - Tlaxcala.

The objective is the qualitative analysis of the life cycle of health units from birth, development and consolidation; As well as the form of operation in the provision of its services in the Municipality of Puebla (2015 - 2016) as this central axis of the Puebla - Tlaxcala metropolitan area, and contrast it with the operating structure of the Social



Economy Promotion Program 2015-2018 in articles 25 and 26 section A of the Mexican Political Constitution for a process of regulatory improvement in Puebla.

The preliminary results mention strategies focused on the information bases that support a possible decision-making process. Firstly, the area of study is limited, and secondly, the size of the health services sector with respect to the characteristics and activities tending to be offered in health services with quality for the study area.

On the other hand, it is possible to indicate that the size and size of the health sector companies in the Municipality of Puebla is relevant to know how these operate and its relation with the mechanisms established by the regulatory bodies and the control of the demand of The same ones for the search of its consolidation.

The population employed in Puebla is primarily devoted to the provision of tertiary activities within the outstanding health services, in recent years have kept more than one million people at a constant rate. The secondary sector (manufacturing industry) employs little more than half of the labor force than the tertiary sector. The primary sector (agricultural activities) agglomerates approximately 500 thousand people and has had a variable behavior with a downward trend for 2018.

This project focuses on the qualitative analysis of SMEs in health services in the municipality of Puebla (2015-2018), aiming to identify and analyze their structure and operating dynamics based on the agreement of the Program for the Promotion of Social Economy 2015- 2018 and based on articles 25 and 26 section A of the Mexican Political Constitution.

Identifying the problem of SMEs in health services in the lack of consolidation of a regulatory framework that facilitates the provision of these services, even though the state is intended to be a more competitive entity; Starting from the qualitative analysis in this municipality of the metropolitan area Puebla - Tlaxcala.

Palabras Clave. PYMES DE SALUD; MARCO REGULATORIO; SERVICIOS DE SALUD.

Hipótesis: Las pequeñas y medianas empresas del sector salud en el Municipio de Puebla en el periodo comprendido de 2015 – 2016, no disponen de un sistema integral de información que se alineen con los procesos del Programa de Fomento a la Economía Social 2015-2018 en los artículos 25 y 26 apartado A de la Constitución Política Mexicana debido a su estructura y funcionamiento.



Metodología

La presente investigación se centra en un proceso sistematizado de tipo cualitativo, donde se analizan las dimensiones y el tamaño de las pequeñas y medianas empresas del sector salud que responde al planteamiento del problema para probar la hipótesis planteada mediante el empleo de herramientas de recolección de datos como es entrevista a expertos y una escala sumativa tipo Likert con las siguientes categorías: Identificación del Empresario, Identificación del Consultorio, Clasificación del consultorio por número de trabajadores, actividad (s) principal (s) que realizaba antes de crear o establecer el consultorio, principales dificultades durante la operación del consultorio, contexto general e histórico del mismo, etapas por las que ha pasado de acuerdo a su origen y dimensión, productos y/o servicios principales que oferta, fuerza de trabajo, vinculación y porcentaje de sus ingresos, tecnología empleada para prestar el servicio de salud que se alineen con los procesos del Programa de Fomento a la Economía Social 2015-2018 en los artículos 25 y 26 apartado A de la Constitución Política Mexicana.

La encuesta consistió en un levantamiento de información de 30 consultorios de salud humana en la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala. Los consultorios fueron seleccionados mediante un procedimiento aleatorio con una selección proporcional. En cada pyme de salud se entrevistó al médico base que en la mayoría de los casos fue el propietario.

Marco Teórico de Referencia

La economía del Municipio de Puebla ha crecido considerablemente para este año de 2017, rebasando la media nacional en la tasa de crecimiento económico al alcanzar un 2.9 por ciento, ocupó el lugar número 14 de la república, según refleja el Indicador de la Actividad Económica Estatal correspondiente al tercer trimestre de 2016 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Fue el sector terciario, referente a servicios, el que acumuló el mayor crecimiento en comparación con los sectores primario y secundario, ya que contabilizó un 3.8 por ciento a la alza, por lo que contribuyó a un 0.12 por ciento al incremento de los indicadores federales y colocó a la entidad como la séptima que más aportó al crecimiento del rubro en el país.

La Comisión Estatal de Mejora Regulatoria (CEMER) en Puebla, nace con el objetivo de consolidar una mejora integral, continua y permanente de la regulación estatal y municipal que en coordinación con los poderes del Municipio, los ayuntamientos y la sociedad civil consoliden un sistema integral de gestión regulatoria que esté regido por



los principios de máxima utilidad para la sociedad, transparencia, eficiencia y eficacia gubernamental, competitividad, desarrollo económico, modernización administrativa, entre otros.

En México se tiene 2.2 doctores por cada 1000 habitantes, por debajo del promedio OCDE de 3.3, y sólo una tercera parte del número de enfermeras por cada 1000 habitantes que el promedio de la OCDE. Asimismo, los pagos directos por servicios de salud, siguen siendo muy altos en México con relación al promedio OCDE, lo cual refleja las dificultades para lograr un sistema de protección efectivo y con servicios de buena calidad.

La economía del Municipio de Puebla ha crecido considerablemente para este año de 2017, rebasando la media nacional en la tasa de crecimiento económico al alcanzar un 2.9 por ciento, ocupó el lugar número 14 de la república, según refleja el Indicador de la Actividad Económica Estatal correspondiente al tercer trimestre de 2016 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Fue el sector terciario, referente a servicios, el que acumuló el mayor crecimiento en comparación con los sectores primario y secundario, ya que contabilizó un 3.8 por ciento a la alza, por lo que contribuyó a un 0.12 por ciento al incremento de los indicadores federales y colocó a la entidad como la séptima que más aportó al crecimiento del rubro en el país.

La economía del Estado de Puebla ha crecido considerablemente para este año de 2017, rebasando la media nacional en la tasa de crecimiento económico al alcanzar un 2.9 por ciento, ocupó el lugar número 14 de la república, según refleja el Indicador de la Actividad Económica Estatal correspondiente al tercer trimestre de 2016 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Fue el sector terciario, referente a servicios, el que acumuló el mayor crecimiento en comparación con los sectores primario y secundario, ya que contabilizó un 3.8 por ciento a la alza, por lo que contribuyó a un 0.12 por ciento al incremento de los indicadores federales y colocó a la entidad como la séptima que más aportó al crecimiento del rubro en el país.

Considerando el número de doctores en México, se tienen 2.2 doctores por cada 1000 habitantes, por debajo del promedio OCDE de 3.3, y sólo una tercera parte del número de enfermeras por cada 1000 habitantes que el promedio de la OCDE. Asimismo, los pagos directos por servicios de salud, siguen siendo muy altos en México con relación al promedio OCDE, lo cual refleja las dificultades para lograr un sistema de protección efectivo y con servicios de buena calidad.



La economía del Estado de Puebla ha crecido considerablemente para este año de 2017, rebasando la media nacional en la tasa de crecimiento económico al alcanzar un 2.9 por ciento, ocupó el lugar número 14 de la república, según refleja el Indicador de la Actividad Económica Estatal correspondiente al tercer trimestre de 2016 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Fue el sector terciario, referente a servicios, el que acumuló el mayor crecimiento en comparación con los sectores primario y secundario, ya que contabilizó un 3.8 por ciento a la alza, por lo que contribuyó a un 0.12 por ciento al incremento de los indicadores federales y colocó a la entidad como la séptima que más aportó al crecimiento del rubro en el país.

En Puebla, se crea la Comisión Estatal de Mejora Regulatoria (CEMER) y nace con el objetivo de consolidar una mejora integral, continua y permanente de la regulación estatal y municipal que en coordinación con los poderes del Estado, los ayuntamientos y la sociedad civil consoliden un sistema integral de gestión regulatoria que esté regido por los principios de máxima utilidad para la sociedad, transparencia, eficiencia y eficacia gubernamental, competitividad, desarrollo económico, modernización administrativa, entre otros.

El Desarrollo de las Ciudades y la Desordenada Expansión Territorial

En la ciudad de Puebla se debe considerar que la expansión territorial es un factor detonante que tuvo sus orígenes a mediados de la década de los sesentas y ochentas; por citar algunos ejemplos de estas décadas, en 1965 se instala la empresa Volkswagen, en 1968 ocurre la masacre histórica de 400 estudiantes en Tlatelolco, que se manifestaban contra el partido único y la negativa del presidente Gustavo Díaz Ordaz de democratizar el PRI y en 1969 se instala por decreto gubernamental el corredor industrial Puebla San Martín Texmelucan. En 1985 en México, 10.000 personas mueren tras el sismo de 8.1 grados lo que hace que familias de la ciudad de Guadalajara y el entonces Distrito Federal cambien su lugar de residencia a la Ciudad de Puebla.

Refiriéndose a la expansión del resto de las ciudades mexicanas, esta tuvo sus orígenes a finales de la década del cincuenta. A partir de ese momento el estrecho vínculo entre el desarrollo económico y el crecimiento urbano comienza a reflejarse en el incremento acelerado de la migración del medio rural hacia el urbano. México se convirtió en un país predominantemente urbano y en la década de 1980 los datos demuestran que a partir de dicha década y hasta nuestros días más de la mitad de la población mexicana ha habitado en las ciudades. Este fenómeno se repite en la década de 1990, el país contaba con 33 ciudades de más de 15 mil habitantes, en donde habitaban 1.4 millones



de personas (10.4% de la población total), para la década de los ochenta, 36.7 millones de personas, que representaban más de la mitad de la población, residía en localidades urbanas. En el 2000 existían 343 ciudades, de más de 15 mil habitantes, las cuales alojaban a 66.6 millones de personas que representaban 63.3% de la población nacional.

Finalmente, para el año 2010 el número de ciudades aumentó a 384, albergando 71.6% de la población total del país. Las tendencias indican que el proceso de urbanización continuará, aunque a menor velocidad que en las décadas anteriores, de manera que entre 2010 y 2030, la población urbana en México pasará de 71.6% a 83.2%.

La configuración de los asentamientos humanos urbanos y rurales en el país se debe al proceso de urbanización teniendo serias consecuencias. Por un lado y debido a que las ciudades no estaban preparadas para recibir tal cantidad de población, el proceso migratorio no fue asimilado de forma ordenada. Por lo que, millones de mexicanos se asentaron de manera irregular debido a que en las ciudades no existía una oferta suficiente de suelo apto y accesible.

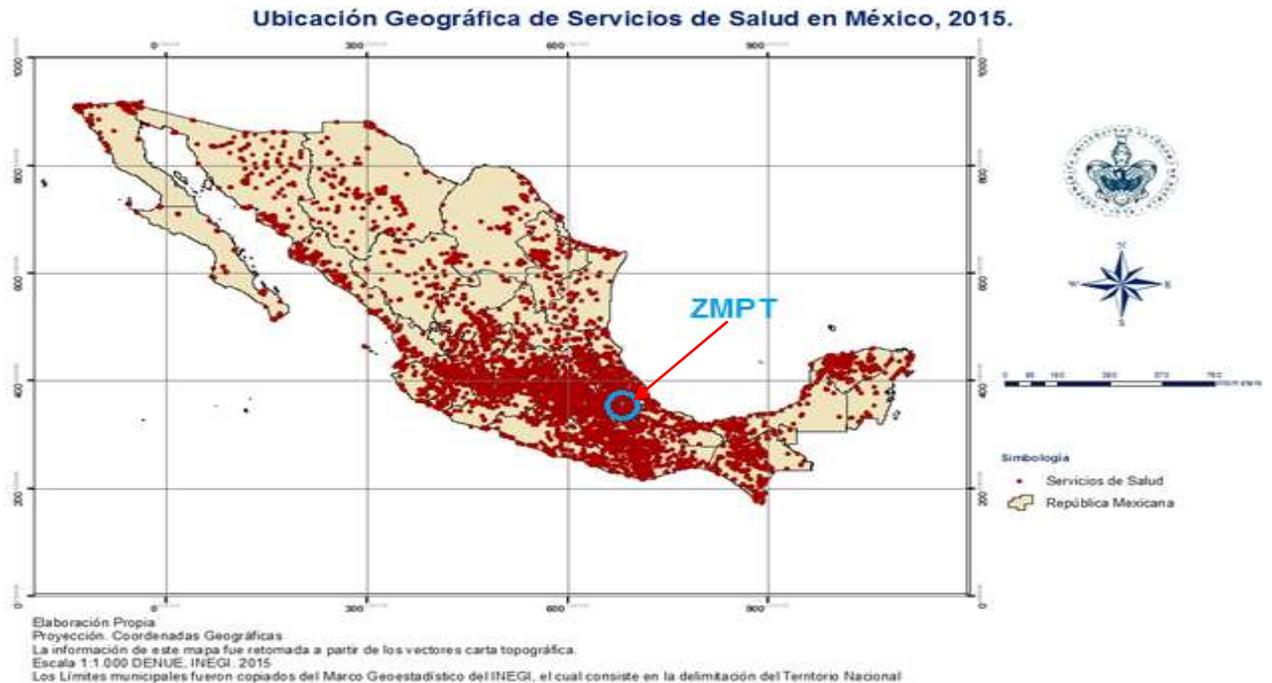
Lo anterior se repite hasta nuestros días, debido a la inexistencia de suelo apto al interior de las ciudades y accesible para los sectores más desfavorecidos de la población, continúa siendo un factor que impulsa el asentamiento de dicha población en zonas de riesgo. A nivel nacional, 11 % de las viviendas en localidades urbanas se ubican cerca o sobre el cauce de un río; 2.3 % se encuentra sobre rellenos sanitarios, cuevas o minas y 9% sobre barrancas³.

En la marcha urbana, el proceso de urbanización en México se debe también a la expansión desproporcionada. Por lo que en México, el crecimiento del territorio urbano no siempre ha respondido a la tendencia del crecimiento poblacional. Así, mientras la población urbana se duplicó durante los últimos treinta años, la superficie urbana se multiplicó por seis.

La Megalópolis del centro de México ocupa una vasta extensión territorial de 99,546 km², (5.1% del territorio nacional) e incorpora alrededor de 35 millones de habitantes. Se despliega sobre el territorio de 7 entidades (Ciudad de México, Estado de México, Querétaro, Hidalgo, Morelos, Puebla y Tlaxcala) e incluye a 11 zonas metropolitanas (Valle de México, Puebla, Toluca, Cuernavaca, Cuautla, Pachuca, Tulancingo, Tula, Tehuacán, Querétaro y Tlaxcala) y 8 ciudades de más de 50 mil habitantes. (INEGI, 2016)



En este territorio se produce el 40% del PIB nacional, concentra el 20% de la población económicamente activa (PEA) agropecuaria, 35% de la PEA Industrial y 39% de la PEA comercial y de servicios. (México: 2015)



De acuerdo a lo publicado por Óscar Benítez, en su libro Reestructuración Urbana y Metropolitana de la Ciudad de Puebla plantea que “la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala, en el contexto de la megalópolis puede verse desde tres perspectivas: 1) Como una región metropolitana fuertemente asociada al núcleo que es la ciudad de México. En este sentido es parte de la “corona de ciudades” que conforma la megalópolis del centro del país. 2) Como una región metropolitana nodal, cuyo territorio se “organiza” en torno a la ciudad de Puebla. 3) Finalmente puede verse como un territorio dinámico que interactúa con otras regiones; en este contexto, su alcance e influencia rebasa la meso-región para atraer flujos desde el sur y sureste del país”. Benítez (2014)

Descripción Más o Menos General de Puebla

En el estado de Puebla se tienen 217 municipios, por lo tanto se hizo necesaria una regionalización para facilitar los procesos de planificación y gestión de recursos. Desde 1986 Puebla se divide en 7 subregiones, agrupando municipios con afinidades



poblacionales, económicas, entre otras. Es en la región de Angelópolis, (compuesta por 33 municipios y donde se concentra casi el 50% de la población estudiantil), donde se encuentran ubicados los municipios poblanos que hacen parte de la zona metropolitana.

En el Estado, los centros urbanos mayores de 50, 000 habitantes se concentran en la subregión de Angelópolis o en sus alrededores (caso de Atlixco). Siendo la excepción Huauchinango y Teziutlán al norte y Tehuacán sobre el eje Ciudad de México – Oaxaca, además que se localizan en subregiones diferentes.

Respondiendo a la geografía de valles, sierras y montañas se han identificado cinco regiones climáticas en el Estado de Puebla. La más grande corresponde al clima templado subhúmedo (22 a 26°C) con un 37% del territorio estatal, donde se encuentra gran parte de la agricultura del Estado (que ocupa en total el 45,2 % de la superficie de Puebla) así como la zona metropolitana.



Descripción Más o Menos General de Tlaxcala

Tlaxcala se ubica en el centro oriente del territorio mexicano y es una de las 32 entidades federativas. Una de sus características primordiales es ser el estado más pequeño del país, además de que su población más representativa se centra entre las edades de 10 y 14. El 78% de las personas viven en medios urbanos y el 22% restante en rurales.

Con respecto a su escolaridad en el Estado su promedio es de 8.8 años (alcanzando casi el tercer año de secundaria) y levemente superior al promedio nacional



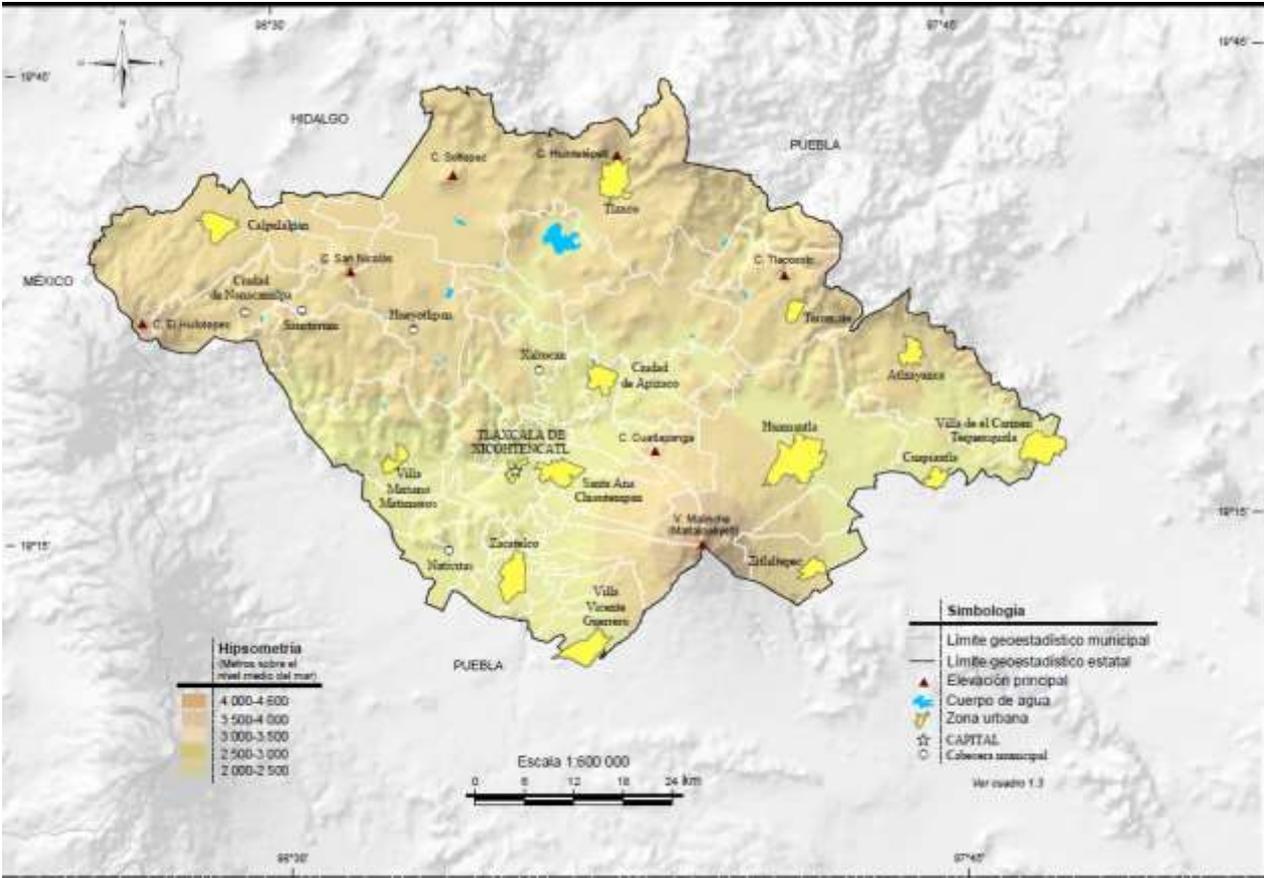
EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PYMES

(8.6 años). El sector económico que aporta mayores ingresos son las industrias manufactureras donde se destaca la producción de alimentos, bebidas y tabaco. El estado aporta el 0,5 % del PIB Nacional.

Diferentes escritos de historiadores indican que durante la colonia española los habitantes de la región gozaron de privilegios especiales por su ayuda a los conquistadores contra pueblos vecinos como el de Cholula. Sin embargo esta situación no fue suficiente para frenar su dependencia del Puebla, situación que se continúa hasta nuestros días.

Por lo que, el territorio tlaxcalteca se ha dividido en 7 subregiones relacionadas con sus características geográficas. Estas son: Espolón de la Sierra Nevada, Bloque de Tlaxcala, Llanos de Apam y Pie Grande. Sierra de Tlaxco – Calera – Huamantla, Llanos y Lomerios del Centro, Gran Llano de Huamantla, Valle de Tlaxcala – Puebla, Volcán Malintzi.

La mayor cantidad poblacional se ubica en la zona metropolitana Tlaxcala – Apizaco fuertemente vinculada al corredor industrial Puebla – Tlaxcala. Dentro de los municipios que están por fuera de esta lógica se encuentra San Pablo del Monte, población conurbada con el municipio de Puebla.





Descripción Más o Menos General de la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala

Como se refiere en la metodología de SEDESOL, CONAPO E INEGI, esta delimita de manera oficial a la zona metropolitana en el territorio nacional por: un municipio central donde se localiza una ciudad principal que de origen a la zona metropolitana y que presentan integración física con municipios predominantemente urbanos. El municipio central debe poseer más de 50,000 habitantes, cuya área urbana funciones y actividades rebasan el límite del municipio que originalmente los contenía.

Otros municipios no conurbados pero con importantes interacciones con el municipio central, estos reciben el nombre de municipios exteriores según su criterio estadísticos y geográficos. Se encuentran localizados a menos de 10 kilómetros de la zona central, con al menos un 15% de su población que trabaja en ella y 75% de su población económicamente activa en actividades industriales y de servicios.



Censos Económicos 2014, INEGI.

Considerando la misma delimitación oficial de la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala, esta incluye 38 municipios, 18 ubicados en el Estado de Puebla y 20 en el de Tlaxcala. Lo anterior, incluye territorios municipales completos que corresponden a la mínima división política administrativa que dispone de una asignación presupuestal a que los límites geográficos son generalmente estables y en el espacio y en el tiempo; se posee información censal fundamentalmente para su definición.



A pesar de que geográficamente la zona metropolitana conforma una misma unidad territorial, Puebla y Tlaxcala presentan grandes diferencias sociales, económicas, demográficas y productivas que se generaron desde la Colonia y en las cuales Puebla desempeña el rol dominante. Las diferencias se fortalecieron con el impulso de crecimiento dado a las grandes ciudades en el periodo posrevolucionario, impulso del que quedó excluida Tlaxcala por no ser una de las ciudades significativas del país y del que sí se benefició Puebla.

En Puebla, se reactivó la industria y se consolidó en los años 60 debido a la descentralización de actividades industriales de la Ciudad de México y con la implantación de importantes empresas industriales en el municipio poblano y sus alrededores como Volkswagen, Hojalata y Lámina. Entre finales de los setenta y principios de los ochenta Tlaxcala se suma a la dinámica del desarrollo industrial cambiando la vocación de un territorio hasta entonces dominado por las actividades primarias.

Para los noventa la ciudad de Puebla consolidó una vocación territorial, “como ciudad administrativa, manufacturera, de servicios y comercial” heredada desde la colonia y orientada hacia los servicios importantes como los educativos y culturales, mientras que Tlaxcala demostró dependencia hacia la capital poblana. (Hernández, Castillo, Órnelas; 72-73, 164).

La metrópoli de Puebla, es considerada como una región urbana llamada oficialmente Zona Metropolitana Puebla - Tlaxcala (ZMPT), compuesta según entidades federales en 2004, por 38 municipios de ambos estados, siendo la ciudad de Puebla su núcleo principal y en torno al cual gravitan las demás ciudades del sistema. Ecológica Cerro Zapotecas (San Pedro Cholula), la reserva ecológica Cerro Mendiocas y Tepeyac (San Martín Texmelucan), El Parque Ecológico Recreativo Flor del Bosque (Puebla – Amozoc), entre otros.

El corazón de la metrópoli es la ciudad de Puebla y sus municipios conurbados y agrupan aproximadamente el 50% de la población metropolitana. No se olvide que existen otros núcleos y conurbaciones importantes en el territorio ubicados en sobre los ejes de desarrollo industrial principalmente. Uno de los municipios vecinos es San Martín Texmelucan, mismo que presenta conurbaciones con sus localidades al igual que Zacatelco, formando parte de la mancha urbana establecida sobre el corredor Puebla – Apizaco, al norte de la ciudad de Tlaxcala, más allá de los límites metropolitanos.



Una primera mirada sobre el área de estudio muestra que el Estado de Puebla posee la mayor parte del territorio de la zona metropolitana, así como la capital del Estado, concentrando por esta razón la mayor cantidad poblacional de la zona. Sin embargo, tras una mirada en detalle a las cifras puede observarse una concentración desigual de la población en el Estado poblano, donde 2/3 de su población se concentra en un solo municipio, es decir en Puebla. Por el contrario la población del Estado de Tlaxcala se encuentra uniformemente repartida entre los 22 municipios de este estado, que no presentan las mismas diferencias poblacionales entre sí.

De manera más detallada los urbanistas refieren que la mayor concentración poblacional de la zona metropolitana y sus áreas aledañas presenta dos claras características asociadas a elementos territoriales que son:

- Concentración alrededor del municipio principal de la metrópoli. Es el caso de Puebla y sus municipios conurbados, vinculados a la productividad consolidada de manera histórica en la ciudad de Puebla y sus municipios vecinos como receptores de los requerimientos de vivienda y servicios especializados.
- Concentración de población sobre corredores industriales sin conurbación o vinculación física con la ciudad de Puebla, como sucede con San Martín Texmelucan (Corredor Industrial Quetzalcóatl), así como Zacatelco en el Estado de Tlaxcala y las ciudades sobre el corredor industrial Puebla-Apizaco. Atlixco y Tlaxcala también presentan interesantes dinámicas poblacionales a pesar de no haber sido incluidas en el área metropolitana.

Importancia del Producto Interno Bruto de la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala

Haciendo una revisión del PIB total por cada uno de los municipios de la zona metropolitana muestra que es Puebla la que genera la mayor cantidad de ingresos de la metrópoli. Sin embargo, no todos los municipios conurbados presentan altos ingresos del PIB, como sí se registran en municipios no conurbados como San Martín Texmelucan, así como también en los municipios limítrofes con la zona metropolitana, que es el caso particular de Tlaxcala y Atlixco.

Los mayores PIBs de la zona metropolitana se explican de manera muy general de la siguiente manera:

- San Andrés y San Pedro Cholula: Captación de impuestos del sector más costoso de la zona conurbada: Angelópolis, así como localización de importantes universidades.



- San Martín Texmelucan y Amozoc: corredores industriales.
- Tlaxcala: Capital estatal que concentra la infraestructura, los servicios y las actividades principales del Estado.
- Atlixco: Comercio y servicios.

De igual forma es significativa la presencia de los PIBs más bajos localizados en los municipios de Tlaxcala, donde sus economías están fuertemente vinculadas al sector agrícola. También llama la atención que dos de los municipios conurbados a Puebla, Cuautlanzingo y Ocoyucan se encuentran dentro de los rangos más bajos de PIB y no se benefician del impulso de la gran ciudad.

Metodología

La presente investigación se centra en un proceso sistematizado de tipo cualitativo, donde se analizan las dimensiones y el tamaño de las pequeñas y medianas empresas del sector salud que responde al planteamiento del problema para probar las hipótesis planteadas mediante el empleo de herramientas de recolección de datos como es entrevista a expertos y una escala sumativa tipo Likert con las siguientes categorías: Identificación del Empresario, Identificación del Consultorio, Clasificación del consultorio por número de trabajadores, actividad (s) principal (s) que realizaba antes de crear o establecer el consultorio, principales dificultades durante la operación del consultorio, contexto general e histórico del consultorio, etapas por las que ha pasado de acuerdo a su evolución, productos y/o servicios principales que realiza del consultorio, fuerza de trabajo, vinculación y porcentaje de sus ingresos, tecnología empleada para prestar el servicio de salud y estrategias para enfrentar el cambio tecnológico en el consultorio.

La encuesta consistió en un levantamiento de información de 30 consultorios de salud humana en la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala. Los consultorios fueron seleccionados mediante un procedimiento aleatorio con una selección proporcional. En cada pyme de salud se entrevistó al médico base que en la mayoría de los casos fue el propietario.

Resultados

Una vez avanzada la investigación, se determina que existe información general que permitió ubicar 1648 consultorios médicos en el Municipio de Puebla de los cuales 678 son consultorios de medicina general del sector privado, 46 de ellos son consultorios de medicina general del sector público y 876 son consultorios de medicina especializada del privada, dos consultorios de medicina especializada del sector público, 33 clínicas



de consultorios médicos del sector privada y 13 de consultorios médicos del sector público.

La información concentrada de la ubicación de los consultorios médicos y del tipo de tecnología empleada para la prestación de los servicios de salud humana no es suficiente para dar cumplimiento al control de regulación de los mismos; caso contrario a otra regulación oficial de la secretaria de salud con respecto a la práctica en el manejo de insumos y medicamentos.

En lo que respecta al sector público en la prestación de estos servicios, estos han adquirido más equipos y tecnología de punta durante los últimos años, a juzgar por las compras que informan, pero los informes de las instituciones refieren que aún persisten rezagos tecnológicos, particularmente en los hospitales. Se estima que han aumentado los equipos de diagnóstico y tratamiento con tecnología de punta en el sector privado pero solo en hospitales que cotizan en bolsa de valores y no en consultorios médicos.

La Secretaria de Salud es la institución rectora del sistema y elabora las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), donde se establecen los procederes y contenidos específicos de la regulación sanitaria nacional. El ordenamiento jurídico del sector se basa en dos leyes generales, actualizadas periódicamente a iniciativa del gobierno: 1) Ley General de Salud y 2) Ley General del Seguro Social, cuyas operaciones se realizan a través de Normas Oficiales Mexicanas (NOM), Reglamentos, Normas de Operación y Acuerdos de las Instituciones Públicas.

La Federación elabora y revisa las NOM, convoca a los grupos interinstitucionales (p.ej. de estadísticas sanitarias, de atención a grupos de población, etc.) y concentra las estadísticas de salud, lo cual no es suficiente ya que no existe un verdadero sistema nacional de información, sino un conjunto de bases dispersas donde cada institución pública y privada si bien cuentan con un subsistemas estructural y funcionalmente; estos se encuentran parcialmente desconectados entre sí.

La regulación sanitaria de productos, bienes y servicios se ejerce en un marco compartido de responsabilidades entre la federación y las secretarías estatales de salud (SESA). En este sentido con el análisis cualitativo de las Pymes de servicios de salud en el municipio de Puebla de la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala, integrada por 38 municipios, es posible corroborar a primera instancia la existencia de una alta concentración de este tipo de empresas en el territorio Poblano, ya que el 92% de los consultorios de toda la zona se ubican en el municipio de Puebla, así como el 82% de



los hospitales y el 98% son de residencias de asistencia social y el 88 % de ellos corresponde a otros servicios asistencia social.

Aun cuando Puebla es pionero en la implementación de programas de simplificación administrativa como el SARE, y Kioscos de Servicios Universales para el establecimiento de nuevas empresas incluidos los nuevos consultorios, estos no tienen relación con los sistemas y exigencias del marco regulatorio de la prestación del servicio una vez que estos están operando.

Entre los hallazgos preliminares de la investigación se encuentra un proceso de mejora regulatoria en Puebla, identificando fortalezas importantes que pueden considerarse como modelo para otro Estados de la República mexicana. Entre las cuales resaltan las siguientes:

En el sector médico se han dado cambios importantes, particularmente, en cuanto a la facilidad para abrir un consultorio, y el fuerte liderazgo político a nivel estatal para promover la reforma regulatoria como una estrategia de crecimiento económico. Este impulso político ha derivado en una Ley de Mejora Regulatoria y el establecimiento de la CEMER.

Donde Puebla es pionero en la implementación de programas de simplificación administrativa como el SARE, y Kioscos de Servicios Universales, esto es relevante debido a que en otros estados del país aún no ha implementado esta estrategia; lo que permite que se de un aprendizaje. Sin embargo, Puebla se encuentra entre los niveles más bajos del Índice Nacional de Salud de acuerdo con la situación actual de la tasa de mortalidad en menores de un año por cada mil nacidos vivos. En 2015 Puebla alcanzó la tasa de mortalidad infantil más alta del país, 15.0; en tanto que los adultos representan en Puebla la tercera entidad con mayor tasa de mortalidad en diabetes y la quinta con mayor población enferma de diabetes.

Lo absurdo de esta realidad, es que las causas de una mortalidad infantil en Puebla son prevenibles. Las dos entidades que mantienen este índice de mortalidad son las infecciones respiratorias agudas (IRAS), que comprenden una serie de enfermedades transmisibles del aparato respiratorio causadas por microorganismos virales y bacterianos, entre otros, y se caracterizan por su rápida evolución (inferior a 15 días); la segunda, las enfermedades diarreicas agudas (EDAS), cuyo principal síntoma es la diarrea (evacuaciones poco consistentes o líquidas, y que superan el número de evacuaciones habituales), la cual es una respuesta del organismo ante un agente agresor que, habitualmente, es de origen infeccioso.



Si se emplearan tratamientos oportunos, la mortalidad que es causada por las enfermedades antes mencionadas podría disminuirse y mantener un control oportuno con bajos costos. En lo que se refiere a los infantes desnutridos o inmunodeprimidos, estos tienen mayor riesgo de presentar episodios repetidos de infecciones respiratorias o enfermedades diarreicas; esto empeora su estado nutricional y de salud y aumenta la manifestación de complicaciones, como la neumonía.

Una variedad de enfermedades entre los adultos que son consideradas como una de las principales causas de muerte en el estado de Puebla son: la diabetes mellitus, la enfermedad isquémica del corazón, las enfermedades respiratorias, la enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC), el cáncer de mama, al cáncer de cuello uterino, el cáncer de próstata y el VIH-Sida. De acuerdo con los datos por el Observatorio Mexicano de Enfermedades no Transmisibles del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), Puebla sobrepasa el promedio nacional de muertes por diabetes, así como los casos de sobrepeso. Esto permite entender por qué Puebla es la tercera entidad con mayor tasa de mortalidad y la quinta con más población enferma de diabetes.

Para atender a la población de la zona metropolitana Puebla – Tlaxcala se debe considerar que el sistema de servicios de salud está segmentado en tres grandes grupos, de acuerdo con la inserción laboral y la capacidad de pago de las personas, y al interior de estos el acceso a la atención se encuentra fragmentado en varias instituciones, según se describe a continuación: los trabajadores de la economía formal deben afiliarse por ley a alguna institución de seguridad social. El Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) concentraba a la mayor parte de estos asegurados (cerca del 80%), seguido por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos México las Fuerzas Armadas (SEDENA), Marina y diversos seguros para trabajadores estatales.

El sistema para población abierta o no asegurada incluyen los servicios de la Secretaría de Salud (SSA), que opera en áreas urbana y rurales en todo el país, y el programa IMSS solidaridad, que atiende a población de zonas rurales definidas (alrededor de 11 millones de personas de 14 Estados. La SSA se financia por el presupuesto de la Federación y de los gobiernos estatales, esencialmente, y tiene ingresos por cuotas de recuperación de quienes pueden pagar, mientras que el IMSS-Solidaridad recibe una asignación presupuestal del gobierno federal y cuenta con el apoyo administrativo del IMSS.



El sector privado funciona en contexto poco supervisado, brinda una atención de calidad desigual, con precios variables y hasta bastante fragmentado. En los últimos diez años creció el número de profesionales y técnicos de la salud, trabajando tanto en instituciones públicas como privadas. Sin embargo, en lo que se refiere a equipamiento y tecnología, estos recursos esenciales para la atención ambulatoria y hospitalaria en un porcentaje significativo no se han incrementado en los consultorios médicos del sector privado.

Actualmente, no se cuenta con información concentrada sobre la ubicación de equipos médicos defectuosos o fuera de uso. El sector público ha crecido en equipos y tecnologías durante los últimos años, a juzgar por las compras que informan, pero los informes de las instituciones refieren que persisten rezagos tecnológicos, particularmente en los hospitales. Se estima que han aumentado los equipos de diagnóstico y tratamiento con tecnología de punta en el sector privado pero solo en hospitales y no en consultorios médicos.

La Secretaría de Salud es la institución rectora del sistema y elabora las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), donde se establecen los procedimientos y contenidos específicos de la regulación sanitaria nacional. El ordenamiento jurídico del sector se basa en dos leyes generales, actualizadas periódicamente a iniciativa del gobierno: Ley General de Salud y Ley General del Seguro Social, cuyas operaciones se realizan a través de Normas Oficiales Mexicanas (NOM), Reglamentos, Normas de Operación y Acuerdos de las Instituciones Públicas.

La Federación elabora y revisa las NOM, convoca a los grupos interinstitucionales (p.ej. de estadísticas sanitarias, de atención a grupos de población, etc.) y concentra las estadísticas de salud. No existe un verdadero sistema nacional de información, sino un conjunto donde cada institución pública tiene el subsistemas estructural y funcionalmente y desconectados entre sí, que generan información sobre población y cobertura funcionalmente desconectados entre sí, que generan información sobre población y cobertura, recursos, servicios prestados y daños a la salud. La regulación sanitaria de productos, bienes y servicios se ejerce en un marco compartido de responsabilidades entre la federación y las secretarías estatales de salud (SESA).

En este análisis cualitativo de las Pymes de servicios de salud en el municipio de Puebla, el cual pertenece a la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala, mismo que está integrado por 38 municipios, es posible corroborar a primera instancia la existencia de una alta concentración de este tipo de empresas en el territorio Poblano, ya que el 92% de los



consultorios, el 82% de los hospitales, e 98% de las residencias de asistencia social, así como el 88 % de otros servicios asistencia social. (Ver anexos)

Por otra parte, permite sustentar la relevancia del municipio central que es el municipio de Puebla, con la ciudad capital del mismo nombre, en cual se ubica más del 50% de los hospitales, el 68.9% de los consultorios médicos, y el 63% de las residencias de asistencia social, de ahí la relevancia de la ciudad de Puebla como la ciudad central de la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala. (Ver anexos)

Conclusiones y Discusión

En la presente investigación, se considera que la prestación de los servicios de salud como parte del sistema de salud en México está integrado por dos sectores: público y privado y que a continuación se explican:

- Sector Público: comprende a las instituciones de seguridad social [Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos Mexicanos (PEMEX), Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), Secretaría de Marina (SEMAR) y otros, que prestan servicios a los trabajadores del sector formal de la economía, y a las instituciones que protegen o prestan servicios a la población sin seguridad social, dentro de las que se incluyen el Seguro Popular de Salud (SPS), la Secretaría de Salud (SSA), los Servicios Estatales de Salud (SESA) y el Programa IMSS-Oportunidades (IMSS-O).
- Sector Privado: presta servicios a la población con capacidad de pago.

Las instituciones de seguridad social proviene de tres fuentes: el primero son contribuciones gubernamentales, el segundo son contribuciones del empleador (que en el caso del ISSSTE, PEMEX, SSA, SESA, SEDENA y SEMAR es el mismo gobierno) y el tercero las contribuciones de los empleados. Estas instituciones prestan sus servicios en instalaciones propias y con su propio personal.

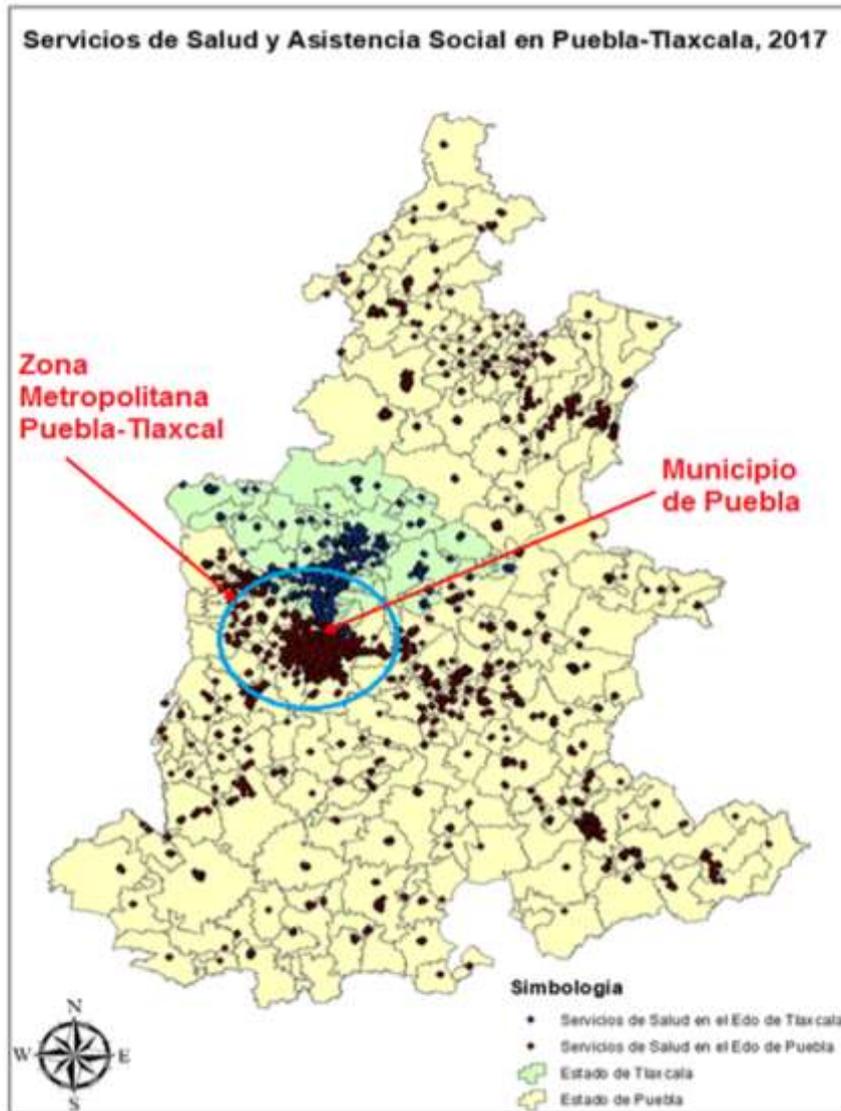
Tanto la SSA como los SESA se financian con recursos del gobierno federal y los gobiernos estatales, además de una pequeña contribución que pagan los usuarios al recibir la atención (cuotas de recuperación). La población de responsabilidad de la SSA y de los SESA se atiende en las instalaciones de estas instituciones, que cuentan con su propio personal. El SPS se financia con recursos del gobierno federal, los gobiernos estatales y cuotas familiares, y compra servicios de salud para sus afiliados a la SSA y a los SESA (y en algunas ocasiones a proveedores privados).



Finalmente, el sector privado se financia con los pagos que hacen los usuarios al momento de recibir la atención y con las primas de los seguros médicos privados, y ofrece servicios en consultorios, clínicas y hospitales también privados.

Por lo anterior y, como parte de la condición humana el aumento de la esperanza de vida y la creciente exposición a los llamados riesgos emergentes, relacionados en su mayoría con estilos de vida poco saludables, han modificado el cuadro de las principales causas de muerte.

En la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala para la prestación de servicios de salud apenas se cuenta con 49 hospitales públicos, es decir, para atender a una población completa, cada nosocomio debería generar servicios para 125895 poblanos. Además, aun cuando la entidad se genera dispersión por contar con 217 municipios, sólo 45 demarcaciones cuentan con un hospital, es decir, uno de cada cinco. En Tlaxcala hay 6 hospitales públicos y 27 hospitales privados.



El Informe de Morbilidad y Mortalidad en las Entidades Federativas (2015), elaborado por la Cámara de Diputados, revela que la mayor atención médica se concentra en unidades de consulta externa y hospitalización, así como en consultorios generales y de especialidad.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en Puebla hay 6168883 habitantes; para los cuales existen apenas 1202 unidades médicas. De ellos 1130 son de consulta externa y 72 de consulta hospitalaria.

Asimismo, hay 3393 consultorios de los cuales 1504 son generales y 1889 de especialidades donde se concentran 4595 establecimientos de salud, con un total de 8625 médicos, donde 2726 son generales y 5899 de especialidades.



Cabe resalta que Puebla es el quinto estado con mayor número de hospitales privados, al contar con 150; ubicándose por debajo del Estado de México, Ciudad de México, Guanajuato y Jalisco. Por tanto, de cada 100 egresos hospitalarios, sólo 48 (menos de la mitad) se dan en el sector público. El Centro de Estudios de la Cámara de Diputados destaca que 17 de cada 100 mexicanos no cuenta con alguna afiliación de seguridad social y 37.3% de éstos recurren a consultorios privados, 34.4% a consultorios de farmacias, 16.4% en establecimientos de la Secretaría de Salud y 6.8% no se atiende.

Si se toma en cuenta que la población en México en 2015, contabilizó 119 530773 habitantes y para ese año, el gobierno federal informó que 60.58 millones de derechohabientes estaban afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y apenas 12,88 millones estaban inscritos en el ISSSTE, es posible concluir que sólo 73.46 millones de mexicanos cuentan con garantías en sus derechos de salud.

En contraparte, en los estados donde existe un mayor desarrollo económico, cuatro de cada 10 unidades de hospitalización son privadas. Los municipios con hospitales privados y sin unidades de hospitalización del sector público se ubican en prácticamente en la mitad de las entidades del país: Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas.

En 2015, se construyó el Hospital de Traumatología y Ortopedia, así como hospitales integrales en los municipios de Xicotepec y Guadalupe Victoria. También se cuenta con siete Centros de Salud con Servicios Ampliados en la entidad y 12 centros de salud en el interior del estado, más la adquisición de 62 unidades móviles.

Con respecto a las principales dificultades durante la operación del consultorio se encontraron varias entre las que se determinaron las siguientes: que al no estar acondicionado el inmueble para un consultorio médico, esto hace que no siempre se tenga un lugar adecuado para la exploración y para hacer sentir cómodos tanto al paciente como a sus acompañantes.

Otra dificultad que se detecto es un porcentaje elevado es la competencia entre médicos y consultorios médicos de farmacias por el costo tan económico de la consulta. Además, del tiempo que se tiene para cada consulta; ya que en los consultorios particulares la consulta suele durar más tiempo y en los consultorios de farmacias el tiempo empleado es menor.



En lo que se refiere a las normas (NOM), la probabilidad de que estas sean revisadas es menor, debido a que solo se aplican en procedimientos quirúrgicos y no en el consultorio. Aunque existen dos importantes instancias de regulación y coordinación sectorial: el Consejo de Salubridad General, órgano dependiente de la Presidencia de la República encargado de la coordinación intersectorial en salud; y el Consejo Nacional de Salud, órgano de carácter federal para la coordinación territorial de las políticas de salud, integrado por el Secretario de salud y los 32 Secretarios estatales del ramo.

Por último, en cuanto a los ingresos obtenidos de la consulta se determinó que solo para el área de las especialidades el ingreso es mayor, en tanto que las consultas de medicina general no son redituables y el médico emprendedor tiene la necesidad de subcontratarse en otra institución o tener una actividad alterna a la medicina; aunado a esto que al prestar un servicio privado no se cuenta con prestaciones para los empleados de los consultorios.



Bibliografía y Hemerografía

Chávez Carapia y Padilla Aguilar. 2013. Administración Pública y Políticas de Salud. Ed. Porrúa. 20-60

Formento H et al. (2007) El Proceso de Mejora Continua en Pymes Argentina. UNGS. Argentina. 85 pp.

García Díez, Javier (2011) Clusters. Competir Colaborando. Netbiblo. Colección Pocket Innova. España. 109 pp.

Secretaría de Salud. Dirección General de Información en Salud. Estimaciones con base en las proyecciones de la población de México 2005 - 2030, CONAPO. México, D.F.: Secretaría de Salud, 2012

Kantis H. y Federico J. (2009) Nuevos Polos de Empresas Intensivas en Conocimiento de Argentina. UNGS. Argentina. 108 pp.

Zarukhán, J. Coordinador General. (2006). Capital Natural y Bienestar Social. CANABIO. México. 71 pp.

REFERENCIA ELECTRÓNICA

www.inegi.gob.mx

www.empresa-pyme.com

www.mregulatoria.puebla.gob.mx

www.reforma.com

Número de registros en este nivel: 3.

Libro

Marañón Pimentel, Boris; López Córdova, Dania; Sosa Ferreira, Ana Patricia; Villarespe Reyes, Verónica; Gracia, María Amalia; Rubio, Marín y Rojas Herrera, Juan José (2013): La economía solidaria en México. Universidad Nacional Autónoma de México - Instituto de Investigaciones Económicas, México. (Enviado)

Martínez Hernández, Ifigenia (1989): Algunos efectos de la crisis en la distribución del ingreso en México. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Economía, México, D.F. ISBN 968-36-0825-6

Video

Sosa Ferreira, Ana P.; Romero Polanco, Emilio; Torres Torres, Felipe; Basave Kunhardt, Jorge y Trápaga Delfín, Yolanda (2008): TV "Platicando de economía": Los retos para la sociedad mexicana ante la crisis alimentaria (Martes, 14 Octubre 2008). [Video]

Este listado fue generado el Sun Jul 23 13:42:53 2017 CDT.



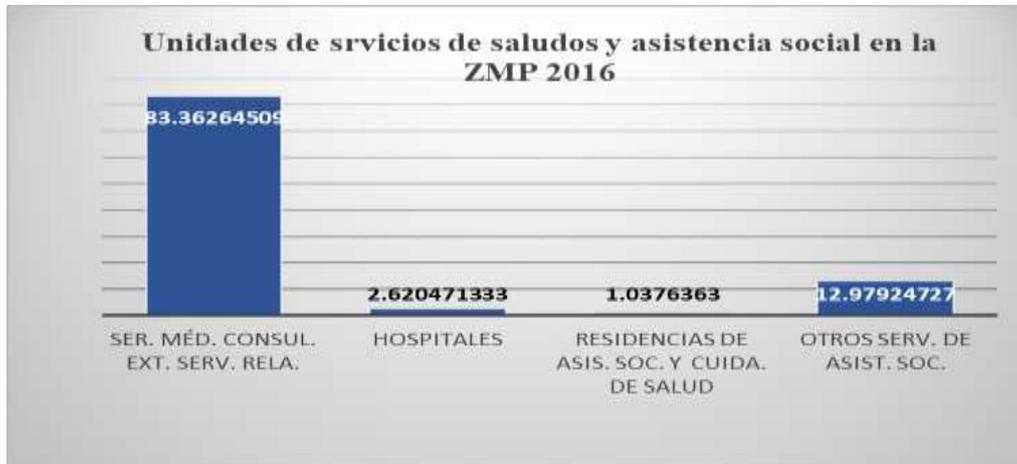
Anexos

Anexo 1. Total de Unidades de Servicios de Salud por Municipio y ZMP-T 2016

	Total de Unidades de serv. de salud en la ZMP-T	Total de unidades de serv. de salud en el Municipio de Puebla	% de Unidades Municipio de Puebla
Ser. Méd. Consul. Ext. Serv. Rel.	5134	3539	68.9
Hospitales	167	86	51.5
Residencias de Asis. Soc. y Cuida. de Salud	60	38	63.3
Otros Serv. de Asist. Soc.	833	502	60.3
	6194	4165	67.2

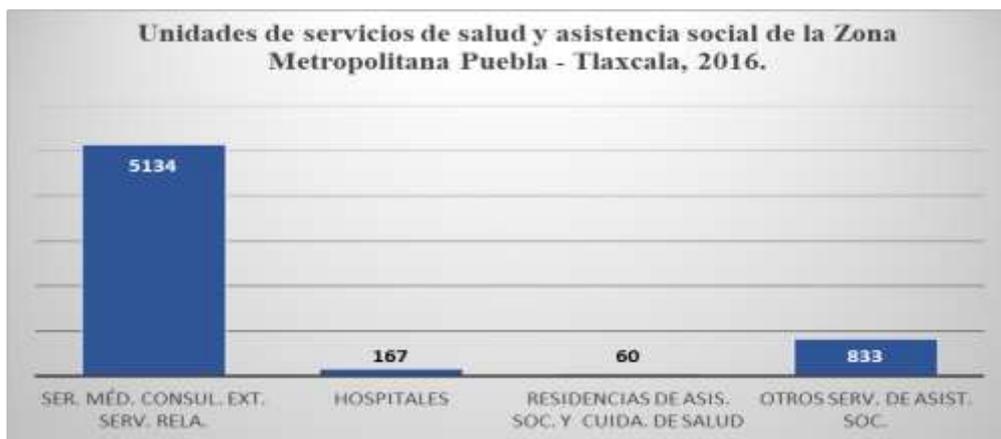
Fuente: INEGI-DENUE, 2016

Anexo 2. Unidades de Servicios de Salud y Asistencia Social (ZMP: 2016)



Fuente: INEGI-DENUE, 2016

Anexo 3. Unidades de Servicios de Salud y Asistencia Social (ZMP- T: 2016)



Fuente: INEGI-DENUE, 2016



Anexo 4. Porcentaje de Unidades económicas de Salud y Asistencia Social (ZMP-T: 2016)



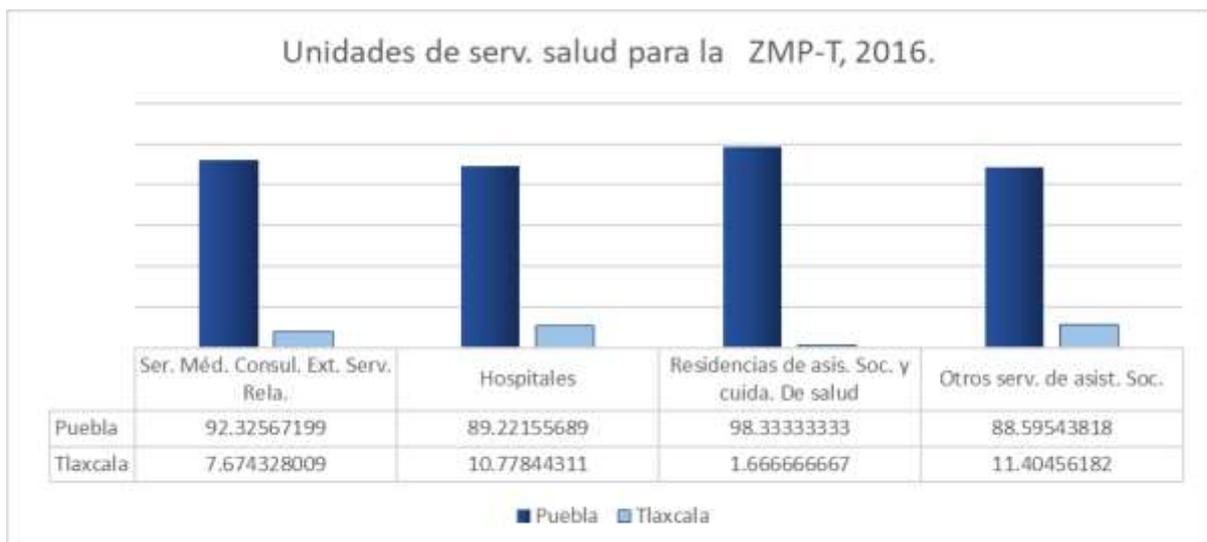
Fuente: INEGI-DENUE, 2016

Anexo 5. Participación en Porcentaje del Municipio de Puebla (ZMP-T: 2016)



Fuente: INEGI-DENUE, 2016

Anexo 6. Unidades de Servicios de Salud para la (ZMP-T: 2016)



Fuente: INEGI-DENUE, 2016



¿DESARROLLO LOCAL A PARTIR DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA E INNOVACIÓN? ESTUDIO DE CASO DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA DE ARROZ Y PACÚ EN CHACO

Nicolás Moncaut¹⁹, Marianela Perez²⁰, Gregorio Miranda², Verónica Robert¹.

Resumen

En solo cinco años, un productor de arroz del este de la provincia de Chaco llevó a cabo un proceso innovador de diversificación productiva. Este consistió en la integración de su actividad principal con el cultivo y procesamiento de pacú, bajo un esquema de rotación entre ambas producciones. A partir de esto, se desataron importantes cambios en la organización de la empresa que obligaron a coordinar una serie de actividades nuevas y complementarias al nuevo producto (procesamiento, logística y comercialización del nuevo producto, abastecimiento de insumos y requerimientos tecnológicos específicos). Desde la perspectiva de las competencias organizacionales, capacidades y rutinas de la firma, la diversificación requiere el desarrollo de importantes procesos de aprendizaje. Por otra parte, la literatura de pioneros sostiene que las primeras empresas en ingresar a una nueva actividad allanan el camino a seguidoras. Este caso nos permite reconsiderar algunas de las principales hipótesis de ambos conjuntos de literaturas al poner de manifiesto la complejidad de los procesos de innovación y diversificación productiva, y sus implicancias tanto al interior de la organización, como en su relación con el entorno.

Introducción

A lo largo de los últimos 6 años una empresa que cuenta con tres establecimientos productivos de base agropecuaria en el este de la provincia de Chaco llevó a cabo un proceso innovador de diversificación productiva de gran envergadura. A su actividad principal, que era el cultivo de arroz, agregó una actividad complementaria de base agroindustrial, el cultivo y procesamiento de pacú, bajo un esquema de rotación entre el cultivo de arroz y la piscicultura. Lo que comenzó como resultado a un reclamo comunitario sobre los efectos medioambientales de la producción de arroz, se transformó en un emprendimiento exitoso con fuertes implicancias económicas y tecnológicas para la empresa en cuestión, para la comunidad local y con potenciales beneficios sobre otros productores de la región.

¹⁹ CONICET – UNSAM, Centro de Estudios Económicos del Desarrollo (CEED), Argentina.

²⁰ Escuela de Gobierno de Chaco, Argentina.



A partir de la decisión de implementar este proceso de integración productiva, se desataron en la organización cambios de magnitud ya que obligaron a coordinar una serie de actividades nuevas y complementarias al nuevo producto. En esta dirección, pueden identificarse dentro de la empresa un conjunto de nuevas unidades productivas asociadas al procesamiento, logística y comercialización del nuevo producto y, aguas arribas, al abastecimiento de insumos y requerimientos tecnológicos específicos. Se identifican adicionalmente proyectos y planes de inversión, algunos de ellos ya en curso, en infraestructura portuaria, con prestaciones de servicios para el acopio y procesamiento del arroz a granel (propio y de terceros) y de generación de energía (biodiesel).

Desde una perspectiva de las competencias organizacionales (Dosi y Marengo, 2000; Dosi y Teece, 1998), capacidades (Teece y Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Winter, 2003) y rutinas de la firma (Nelson y Winter, 1982), la diversificación requirió desarrollar importantes procesos de aprendizaje asociados, por un lado, a la implementación de nuevas técnicas productivas en el cultivo del arroz (arroz pregerminado), y por el otro, a los de la actividad ictícola en sí misma y al procesamiento y comercialización del pescado. Tal como predice la literatura, el proceso requirió de esfuerzos endógenos a la firma como la articulación con actores externos que permitieran complementar capacidades internas y expandir los conocimientos de la organización. La política pública articulada desde los ámbitos nacionales, provinciales y locales, los organismos públicos de ciencia y tecnología, la universidad, las organizaciones empresarias, y otros actores han incidido sobre esta trayectoria de diferente forma.

Por otra parte, los desarrollos pioneros realizados por esta empresa potencialmente allanarían el camino a seguidores para su participación en un mercado en expansión a nivel local, regional y global (Hausmann y Rodrik, 2003). En este escenario, la diversificación productiva de la empresa, tendría efectos positivos al reducir la incertidumbre sobre condiciones productivas y tecnológicas para la producción ictícola en la región, como sobre las posibilidades de complementación productiva en los productores de arroz de la zona. La literatura señala que las externalidades tecnológicas o de conocimiento que genera un pionero sobre posibles seguidores puede contribuir a la complejización del perfil productivo local y regional al abrir el camino hacia una nueva actividad o hacia nuevos mercados de exportación (Sabel et al., 2012). Así mismo, las nuevas actividades desarrolladas por la empresa abren la posibilidad de brindar servicios a potenciales productores ictícolas locales. Las capacidades instaladas en materia de procesamiento de pescado, así como las redes de comercialización



desarrolladas por la firma podrían explotarse con producción propia y de terceros en la medida en que se enfrente a una demanda creciente en el mercado doméstico o en el internacional. Así, la empresa podría generar adicionalmente externalidades pecuniarias (Krugman, 1991, 1997; Scitovsky, 1954) bajo la forma de proveedores especializados con el potencial de atraer a nuevos productores a la región o a que los actuales productores diversifiquen su actividad.

La experiencia de integración productiva entre arroz y pacú resulta un caso de interés por las lecciones que pueden extraerse, en la medida en que permiten comprender los procesos de aprendizaje a nivel organizacional asociados a la diversificación productiva, como el desencadenamiento de aprendizajes entre organizaciones que motoricen el desarrollo regional. La introducción de nuevos procesos, nuevas técnicas y nuevos productos es un factor clave para el crecimiento económico, ya que a través de éstos se motorizan cambios en las estructuras productivas locales, regionales y nacionales (Dosi et al., 1988; Nelson y Winter, 1982).

El objetivo del artículo es analizar las posibilidades de fomentar el desarrollo productivo local a partir de la diversificación productiva a nivel de firma. Para ello identificamos los factores clave que permitieron que este proceso de diversificación sucediera, haciendo especial hincapié en los aprendizajes cruzados entre las actividades emprendidas (Cantner y Hanusch, 2005) y las complementariedades productivas. En segundo término, estudiamos las posibilidades de que surjan nuevos emprendimientos similares o incluso asociados a esta experiencia. Para ello analizamos las externalidades de conocimiento que genera la nueva actividad emprendida por un caso pionero (Artopoulos et al., 2013; Hausmann y Rodrik, 2003; Sabel et al., 2012) y las externalidades pecuniarias derivadas de la existencia de proveedores especializados. Es decir, nos interesa indagar en los posibles factores multiplicadores de una experiencia exitosa.

Para llevar a cabo la presente investigación se propone realizar un análisis de estudio de caso enraizado (Yin, 2011, 1994), este enfoque propone abordar el caso a partir de analizar sus subunidades articuladas en una unidad de análisis mayor. Entendemos que la decisión de implementar la producción integrada de arroz y pacú disparó en la empresa un conjunto de decisiones de inversión que están dentro de un esquema de complementariedades productivas derivadas del propio proceso de diversificación (Breschi et al., 2003; Rumelt, 1982; Teece et al., 1994). De esta forma estudiamos las diferentes áreas del modelo de negocios de la empresa y la forma en que se articulan entre sí. De tal modo, como innovaciones en cascada, la empresa tuvo que desarrollar



nuevas rutinas y cambios organizacionales profundos en diversas áreas pero integradas entre sí. Por otra parte, analizamos el rol de las capacidades transversales a ambas actividades como condición necesaria para que el proceso de diversificación tuviera lugar. Por último también consideramos el contexto de surgimiento de la innovación así como el impacto sobre posibles adoptantes en el futuro.

En la primera sección desarrollamos el marco conceptual que integra la perspectiva evolucionista de la firma y la diversificación productiva de la misma con la literatura de pioneros y su rol en el desarrollo local y regional. En la segunda sección, se explica el diseño de investigación y la metodología utilizada. En la tercera, se describe el caso analizado distinguiendo entre una primera etapa que actúa como el contexto en el que la innovación de la empresa tiene lugar y una segunda etapa en la que se complementa el proceso de diversificación productiva al surgir nuevas actividades en la firma, tanto en términos horizontal como vertical. En la última sección se discuten los resultados obtenidos.

Marco conceptual

La diversificación productiva es vista por diferentes autores como una estrategia positiva para el desarrollo económico. Esto se verifica tanto a nivel agregado, la diversificación de las exportaciones está asociada al crecimiento económico (Fagerberg, 2000; Hausmann y Hidalgo, 2010; Saviotti y Frenken, 2008), como a nivel regional o local, una región diversificada enfrenta una menor vulnerabilidad porque opera sobre diferentes mercados y porque amplía su base de conocimientos tecnológicos y productivos (Jacobs, 1961). No obstante, a nivel de firma, la evidencia así como los argumentos no son tan lineales. En este último caso, la ventajas de la diversificación está asociada a: (i) motivos de eficiencia debido a la existencia de activos indivisibles como ciertas capacidades o sinergias entre las diferentes actividades productivas, por lo que la diversificación le permite a la empresa aprovechar economías de alcance, (ii) costos de transacción, por lo que la firma elige internalizar alguna actividad antes que enfrentar los costos de uso de los mercados, (iii) a la baja densidad de los mercados que no le permite a la empresa especializarse, o (iv) a una estrategia de diversificación de riesgos derivada de operar en diferentes mercados (Breschi et al., 2003; Rumelt, 1982; Teece et al., 1994).

La literatura de la empresa basada en los recursos (Penrose, 1995; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) así como la perspectiva evolucionista de la firma (Cohendet y Llerena, 2003; Dosi y Marengo, 2000; Nelson, 1991; Nelson y Winter, 2002) analizan la cuestión



de la diversificación de la empresa prestando especial atención a las capacidades de la firma y las formas de aprendizaje. La diversificación a nivel de firma implica que la organización, al emprender nuevos negocios, debe desarrollar nuevas capacidades específicas. La manera en que las organizaciones adquieren estas capacidades no es trivial, de modo que las posibilidades de cada firma de diversificarse hacia nuevas actividades están en función de su trayectoria previa y especialmente en función de las competencias organizacionales, comerciales, tecnológicas y productivas con las que cuenta la empresa y las que logra construir sobre la base de alianzas y vinculaciones con actores externos.

La teoría de la firma basada en los recursos como la teoría evolucionista reconoce que la heterogeneidad entre empresas se deriva de que cada organización cuenta con un acervo propio de recursos (activos, capacidades y rutinas) que organiza de una forma idiosincrática y combina con recursos externos. Dentro de esta perspectiva, la competitividad de una firma está basada en la existencia de recursos no triviales que la distinguen de la competencia. En este contexto, una empresa podrá diversificarse si uno de estos recursos no triviales puede usarse en más de un contexto de negocios. Si este activo refiere a la capacidad de usar una tecnología particular, es posible que la empresa expanda sus actividades hacia otras relacionadas con el uso de esta tecnología. Por otra parte, si el activo de la firma radica en el conocimiento de un mercado externo, en una marca posicionada en el mercado o en su capacidad de gestión, es posible que la firma expanda sus actividades hacia otras no relacionadas (Saviotti y Frenken, 2008).

Entrar en una nueva rama de actividad, no obstante, es una actividad innovadora para la empresa e implicará un cambio sustantivo en las rutinas y subrutinas de la organización. Según Nelson y Winter (1982) las firmas innovan cuando las rutinas existentes enfrentan problemas; luego, la innovación es vista como un cambio de rutinas derivado de problemas en las rutinas existentes. La revisión de rutinas puede ser producto de una búsqueda activa de la organización (rutinas de innovación) que persiguen la mejora continua o puede ser el resultado de un shock externo al que se enfrenta la empresa por cambios en su entorno. La empresa que innova, ya sea por uno u otro motivo, genera procesos de aprendizajes derivados primero de la búsqueda dentro de su repertorio de rutinas y segundo de la instauración de nuevas rutinas que incluyen adaptaciones de las existentes. Incluir un nuevo producto al mix de productos elaborados y ofrecidos por la empresa, implica cambios en las rutinas organizacionales de magnitud, más allá de que algunas de ellas se mantengan o se adecuen con pocos cambios a la nueva actividad. Por otra parte, la introducción de una nueva actividad



puede ser oportunidad para introducir cambios en los procesos productivos de las actividades ya desarrolladas debido a complementariedades de conocimientos o productivas entre ambas.

No obstante, los aprendizajes internos a la organización no son los únicos que se derivan de procesos de innovación y de diversificación productiva. Hausmann y Rodrik (2003) y otros trabajos posteriores en la misma dirección (Keppler y Rommel, 2011 y Sabel et al, 2012, Artopoulos et al, 2013) han señalado el rol que juegan los pioneros como fuentes de externalidades y principales motores de la diversificación productiva a nivel local. De acuerdo con estos autores, las firmas que descubren nuevos mercados están sujetas a procesos de copia e imitación por parte de seguidores que se ahorran los costos de experimentación. Por lo tanto, los costos de aprendizaje que enfrentan los pioneros son más altos que los de los seguidores, permitiéndoles a estos últimos una mejor estimación de sus costos de producción antes de emprender una nueva actividad e ingresar a un nuevo mercado. Además de las externalidades de conocimiento, la presencia de una nueva actividad en el entorno local puede dar lugar a externalidades pecuniarias propias de las economías de aglomeración. Este tipo de externalidades refiere a la posibilidad de encontrar localmente insumos o servicios a menor costo que los de la competencia, derivados de la presencia de proveedores especializados en el entorno local. Es decir, posibles seguidores podrían hacer uso de servicios provistos por el pionero o por proveedores del pionero que ajustaron su oferta a la nueva actividad local. La escala de producción es en sí misma una externalidad pecuniaria que podría favorecer a la aparición de nuevos productores locales (David y Rosenbloom, 1990; Krugman, 1991; Perroux, 1950; Prebisch, 1959).

En el caso analizado buscamos evaluar algunas de las hipótesis planteadas por ambos conjuntos de literatura. En primer lugar, las hipótesis de la literatura evolucionista sobre diversificación productiva a nivel de firma que argumentan que:

1.1) La diversificación productiva se apalanca sobre ciertos activos, capacidades y rutinas estratégicos de la firma que son comunes a ambas actividades (diversificación relacionada por capacidades) (Rumelt, 1982; Teece et al., 1997, 1994). Al mismo tiempo, los procesos de aprendizajes intra-organizacionales y los cambios en rutinas existentes, así como la incorporación de nuevas rutinas derivadas de los procesos de diversificación complejizan la base de conocimiento de la organización dentro de una coherencia organizacional (Teece et al., 1994).



1.2) La diversificación productiva, como actividad innovadora (introducción de un nuevo producto y proceso, además de los cambios organizacionales asociados) es una respuesta de la firma que se dispara como resolución de problemas en sus actuales rutinas (Nelson y Winter, 1982).

En segundo lugar, las hipótesis de la literatura de pioneros, referidas a que:

2.1) La integración productiva requiere que el emprendedor realice actividades de experimentación con el objetivo de reducir la incertidumbre que enfrenta sobre sus costos de producción y productividad (Artopoulos et al., 2013).

2.2) Las barreras a la entrada de nuevos jugadores refieren a los costos de aprendizaje incurridos por el pionero, una vez que el pionero entra en el mercado los seguidores encuentran el camino allanado (Hausmann y Rodrik, 2003).

2.3) Los costos de procesos de aprendizaje y construcción de capacidades y rutinas son abordados por la empresa de forma individual y por lo tanto si no se garantiza que se preserve el mercado de la competencia de otras empresas, habrá subinversión en el desarrollo de innovaciones que deriven en procesos de diversificación productiva (Hausmann y Rodrik, 2003; Sabel et al., 2012).

2.4) Un nuevo productor en la región (en la localidad o inmediaciones) se enfrenta a menores costos al acceder a insumos críticos y servicios que se desarrollaron luego del ingreso del pionero o provistos por el mismo.

Metodología

Para llevar a cabo la presente investigación se utilizó un análisis de estudio de caso (Yin, 1994) a partir del cual se busca analizar el alcance de la teoría para dar cuenta de los procesos observados en este caso particular. El tipo de estudio de caso aplicado es explicativo, que da cuenta de los procesos derivados de una decisión de diversificación productiva que se desenvuelven en el tiempo y se interrelacionan con múltiples factores internos y externos a la organización. Una metodología cualitativa es la más adecuada para abordar experiencias de este tipo en las que los investigadores no tienen control sobre los fenómenos que se desenvuelven en el tiempo. Por otra estas metodologías permiten una aproximación flexible en la que se pueden explorar los límites de la misma sin preconceptos definidos y de esta forma considerar todas sus posibles implicancias. Los conceptos teóricos utilizados son puestos a prueba no con el objetivo de corroborarlos o refutarlos sino para construir hipótesis que conduzca una teoría basada en la evidencia (Glaeser y Strauss, 1967).



El estudio de caso se realizó sobre el grupo Puerto las Palmas, localizado en el este de la provincia de Chaco, Argentina, el conjunto de actores de la comunidad que estuvieron involucrados en la evolución del caso, ya sea en el ploteo de las demandas ambientales como aquellos que se vincularon (formal o informalmente) con las empresas del grupo para el desarrollo del proceso de diversificación productiva.

Se realizaron entrevistas en profundidad con visita a dos de los establecimientos productivos. En total se contabilizan entrevistas a cuatro personas de la empresa de entre 2 y 3 horas en cada caso en una jornada de trabajo en la que se visitó a los establecimientos de Arrocería San Carlos y Puerto las Palmas, que incluyó una visita a las piletas donde se siembra el pacú, la visita al frigorífico, las instalaciones donde se está construyendo un molino arrocería y un muelle sobre el río Paraguay. Las entrevistas fueron complementadas con un cuestionario por escrito en el que se solicitaron precisiones sobre cuestiones referidas a la propiedad de la tierra, formas societarias, estructura de costos de producción bajo diferentes modelos de producción (uso de agroquímicos, energía, trabajo, etc.), orígenes del financiamiento y vinculaciones con organismos públicos y privados, entre otras cuestiones. También se realizaron entrevistas a actores del gobierno provincial así como a exponentes de la comunidad. En estos casos, fueron 2 entrevistas de entre 1 y 2 horas.

Tabla 1. Entrevistas realizadas

Nombre del entrevistado	Rol	Lugar de la entrevista	Duración
Eduardo Meichtry	Empresario fundador	Establecimientos productivos.	4hs.
Martín Meichtry	Hijo del empresario fundador. Agrónomo especializado en rotación de arroz y pacú	Establecimientos productivos.	4hs.
Maria Eugenia Meichtry	Hija del empresario fundador. Contadora de la empresa	Resistencia, Chaco.	2hs.
Nestor Gromenida	Consultor en piscicultura.	Establecimientos productivos.	4hs.
Enrique Orban	Ministro de producción y ambiente en el momento de la implementación de la rotación y actual director del centro regional Chaco-Formosa de SENASA	Resistencia, Chaco	2hs.
Rolando Núñez	Presidente de la Fundación Mandela, principal impulsor de las demandas por cuestiones ambientales	Resistencia, Chaco	2hs.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.



En forma adicional se recolectó información secundaria de diarios locales y nacionales (Diario Norte, Chaco día por día, Página12, La Nación), revistas especializadas (suplemento Norte Rural, La Nación Rural), páginas web, informes de centros de investigación (INTA) y documentos oficiales referidos al conflicto ambiental (expedientes e informes técnicos). Por otra parte, las tesis de grado y otras publicaciones en eventos científicos presentadas por los hijos de Meichtry.

Desarrollo del Caso

Antecedentes

Eduardo Meichtry proviene de una familia de arroceros y es ingeniero agrónomo formado en la provincia de Entre Ríos. A finales de los 70s se radica en Chaco para dedicarse a la producción de arroz. Su principal producción era arroz cáscara, un producto de bajo valor agregado, que comercializaba al Grupo Estrella, entonces dueño de la marca de arroz Gallo.

Meichtry originalmente producía en tierras arrendadas al ingenio azucarero Las Palmas del Chaco Austral S.A. El Ingenio de una extensión de 100.000 hectáreas, luego de un largo proceso de crisis, estatización y disolución, cerró definitivamente sus puertas en 1991 y sus partes fueron rematadas con derecho a compra a quienes estaban arrendando y produciendo las mismas. En este contexto Eduardo Meichtry accedió a sus primeras 3.240 ha.

El Grupo Estrella S.A. fue otro de los compradores de las tierras rematadas. Esta firma fue vendida a Molinos Río de la Plata que por una política empresarial decidió desprenderse de las tierras y comprar la producción directamente a los productores. De esta manera la Empresa Molinos Río de la Plata le vende a la familia Meichtry los terrenos que eran antiguamente del Grupo Estrella S.A. Estas tierras se encontraban en litigio con un tercero que a su vez subarrendaba las tierras para la producción de hortalizas (batatas). Este litigio fue transferido a Meichtry y resuelto judicialmente en los años siguientes. El hecho de que las tierras no fueran explotadas directamente por el litigante, determinó que la propiedad sea adjudicada a Meichtry .

En el mismo momento en que se resolvió el litigio por la propiedad de las tierras surgió un nuevo conflicto por el uso de herbicidas . En el año 2008 (cuando la empresa sumó a su producción de arroz las 3.180 has ubicadas en paraje Cancha Larga) comenzaron los cuestionamientos respecto a las actividades agrícolas por el uso de agroquímicos, ya que la expansión urbana fue acercándose a la zona de producción. En particular, el



conflicto se refería al campo más próximo a la zona poblada de La Leonesa, especialmente en el barrio “La Ralera”. En el conflicto confluyeron actores locales, regionales y nacionales en una trama de intereses compleja en los que sobresalían las cuestiones relativas a la propiedad de la tierra y a reclamos ambientales, pero que se mezclaban con intereses políticos y de diferentes organizaciones sociales movilizadas por conflictos ambientales a escala nacional.

Resolución de conflicto como disparador de la innovación

El conflicto ambiental tuvo dos expresiones, por un lado hubo denuncias a la justicia por la violación de la ley de biocidas. La judicialización del conflicto obligó a Meichtry a demostrar la ausencia de contaminación significativa (con riesgo para la salud humana y el medio ambiente) por el uso de herbicidas. En este sendero, la empresa se sometió a numerosos estudios que resultaron favorables en diferentes instancias y con múltiples peritos actuantes²¹. Aun así, el canal judicial, representó una amenaza para la empresa porque le impedía usar agroquímicos (en una medida interpuesta por vecinos de La Leonesa y Las Palmas junto a productores, solicitan amparo “ambiental” y medida cautelar innovativa)²².

La segunda expresión refería a los reclamos comunitarios que recrudecían a pesar de los resultados favorables a la empresa. En estos reclamos renovados se sostenía que las mediciones de contaminación eran falaces porque las solicitaba la misma empresa²³. La movilización comunitaria, fue recogida por medios de prensa que le daba visibilidad pública y escaló a la prensa nacional²⁴. Esto atrajo a exponentes de movimientos ambientalistas y demás organizaciones de nivel nacional que venían alertando sobre el uso de herbicidas y en especial del glifosato desde hacía tiempo (entre ellos el Dr.

²¹ Informes del APA (Administración Provincial del Agua), de Estudios de Impacto Ambiental propios de la empresa, y de Huella Hídrica (Convenio con la Universidad Nacional del Nordeste) habían indicado la no presencia de defensivos agrícolas en cantidades nocivas para el ambiente y la comunidad.

²² El 5 de mayo de 2010, la causa recayó en el juez provincial Héctor García Redondo, este ordenó que las arroceras tendrían 90 días para realizar un estudio de impacto ambiental, y restringía las fumigaciones y/o pulverizaciones terrestres en una distancia mayor a los mil metros, y a dos mil metros para fumigaciones y/o pulverizaciones aéreas, desde el límite de la zona urbana del Barrio “La Ralera”, como de los establecimientos de educación EGB N° 17 “José Zubiatur” y UEP N° 68. Debía contarse la misma distancia desde los canales o cursos de agua que tengan derivas y descargas en las lagunas “El Moncholo”, “Palmar”, “Riacho Tatane”, y los Arroyos “Quia”, “San Fernando” y “Caracol”. Luego esta medida se flexibiliza dando la posibilidad de aplicar agroquímicos a 500 m. de poblaciones urbanas y escuelas (en vez de 1000) y se permite la aplicación cerca de cursos de agua. Llegada la causa al máximo tribunal provincial el 20 de agosto de 2011, se ratificaron las medidas de primera instancia.

²³ Esto surge tanto de la entrevista con Rolando Núñez de la Fundación Mandela, como del fallo de segunda instancia de la Cámara de Apelaciones en el que ordena al juez, volver a las medidas iniciales justificado en el hecho de que las pruebas de no contaminación eran ofrecidas por la propia empresa (citado por Diario Norte, 19 de marzo de 2011).

²⁴ Página12: 14/06/2010, 17/08/2010 y 18/03/2011. La Nación: 11/12/2010.



Carrasco, embriólogo, investigador del CONICET). El momento de mayor conflictividad se vio cuando tuvo que ser suspendida una charla que iba a dar el Dr. Carrasco sobre el impacto del glifosato, en un episodio poco claro de forcejeos y violencia en la localidad de Las Palmas.

En el marco de este conflicto, se da la incorporación de los hijos del empresario a la empresa. El conflicto ambiental penetra en las relaciones familiares y se manifiesta en una crisis de continuidad de la actividad tal como venía realizándose.

El reclamo social alcanzó tal grado de complicación que obligó a la familia a repensar una estrategia que permita renovar la imagen de la empresa más allá de los resultados de los estudios ambientales y de la resolución judicial que todavía se encontraba pendiente. En sus propias palabras urgía demostrar ante la población que la producción responsable de arroz no genera riesgo de contaminación de ambiente (suelo, agua, flora-fauna)²⁵.

Ante esta situación hubo necesidad de demostrar, no ya a través de exámenes y evaluaciones ambientales, que no tenían credibilidad necesaria en la población local, sino con hechos contundentes, que la empresa hacía uso responsable de agroquímicos y que la actividad no era contaminante. Para ello, hacia 2010, se propuso demostrar la ausencia de contaminación a partir de la creación de un estanque de 18 has. con peces, en las parcelas lindantes con la zona urbana, debido a que los peces son un indicador sensible de contaminación (Ibarra, 2005). A esta actividad piloto, la empresa la complementó con una actitud activa y abierta hacia la comunidad, publicando los resultados de las evaluaciones ambientales, promoviendo actividades locales y generando una imagen de marca de la compañía con la que la comunidad se identificara.

Para desarrollar el caso testigo de los peces, la empresa requería de conocimientos específicos sobre piscicultura. En la búsqueda de una manera de encarar la actividad, la familia Meichtry contactó al Ingeniero Agrónomo Néstor Gromenida, quien venía trabajando en esta actividad en Clorinda (provincia de Formosa) pero a menor escala²⁶. Una vez realizado el proyecto, la supervivencia de los peces sembrados en cercanía a

²⁵ Entrevista a Eduardo Meichtry.

²⁶ Establecimiento Isla pé Acuicultura que a partir del 2002, comienza a desarrollar productos especiales, a base de pacú, para los restaurantes de la provincia y el gusto de los consumidores de la zona.



los lotes de cultivo de arroz resultó una prueba clara de no contaminación (más allá de los informes técnicos).

En un primer momento los peces fueron sembrados sin un fin comercial, pero el Ingeniero Gromenida mostró la potencialidad del negocio de combinar la producción de arroz con la piscicultura sobre la base de un esquema de rotación y siembra de arroz pregerminado que a su vez redujera el uso de agroquímicos.

El emprendimiento despertó el interés de diversos funcionarios públicos e investigadores, dado el potencial para el desarrollo productivo de la región y la creación de empleo. La propuesta resultó muy interesante porque sería potencialmente aplicable en amplias extensiones de tierra de la provincia ya que “hay gran cantidad de hectáreas con las mismas características de suelo (categoría 4/5, no es apto para soja o maíz)²⁷. La piscicultura y el cultivo de arroz reúnen las condiciones ideales para la producción en un suelo que no compite con otras actividades. Esto permite menores precios de producción (costo de tierra menor)²⁸.

Cabe destacar que el vínculo con el piscicultor formoseño no solo fue funcional para hacer frente a la cuestión del conflicto medioambiental, sino que también impulsó la idea innovadora de la rotación entre pacú y arroz como una propuesta productiva válida. Esta nueva actividad trajo desafíos nuevos en materia de procesamiento, comercialización y logística que obligaron a la empresa a entrar en nuevos negocios.

Rotación arroz-pacú: capacidades complementarias

Néstor Gromenida fue funcionario del gobierno de Formosa y emprendedor piscícola en esa provincia. Había recorrido varios países estudiando experiencias de producción ictícola²⁹. Gromenida, en forma personal lleva adelante un emprendimiento de pacú en pequeña escala que desarrolla junto a su familia. Sin embargo, los problemas de costos asociados a la pequeña escala y al procesamiento artesanal derivaron en una baja productividad que atentaba contra la rentabilidad de la actividad.

A pesar del exiguuo resultado económico, este emprendimiento resultó clave para el desarrollo de los conocimientos específicos en pacú, no solo sobre el ciclo de

²⁷ Según informe del INTA (2000), **Clase IV**: los suelos tienen muy severas limitaciones que reducen la elección de cultivos, o que requieren un manejo muy cuidadoso, o ambos. Preferiblemente para ganadería. **Clase V**: los suelos no tienen riesgo de erosión, pero tienen otras limitaciones, como exceso de humedad, poco prácticas de eliminar, que limitan su uso a ganadería.

²⁸ Entrevista a Martín Meichtry.

²⁹ <http://www.lanacion.com.ar/199391-microemprendimientos-la-cria-de-peces-renueva-ilusiones>



crecimiento, alimentación y reproducción, sino también sobre el tamaño óptimo para fines gastronómicos, en materia de procesamiento, despinado completo e identificación de diferentes cortes y productos posibles (pescado entero, filetes despinados sin costilla, filetes despinado con costillas para la parrilla, hamburguesas, nuggets, rebosados, etc.).

La experiencia de más de 25 años en piscicultura tanto en desarrollos de esquemas de explotación, como en su propio emprendimiento, lo dotaban de un conocimiento profundo en la actividad aunque sin experiencia concreta en explotaciones a gran escala.

Este esquema significaría para la empresa la apertura a una nueva gama de actividades productivas no solo primarias, sino agroindustriales. Pero sobre todo, la rotación les permitió utilizar nuevas técnicas con menor uso de agroquímicos, origen del conflicto que los incentivó a adentrarse en esta nueva actividad. La rotación arroz pacú torna a la producción de arroz mucho más sustentable en cuanto al aporte de fertilizantes, herbicidas o labranza. La siembra de esta especie sobre barbecho, dada su característica omnívora, posibilita que los peces se alimenten de restos de arroz y plagas, en particular del caracol que ataca al cultivo. Por otra parte, al drenar los estanques luego del ciclo de pacú es posible sembrar arroz pregerminado sobre el barro saturado (dejando en estado de anoxia a posibles malezas) e inundar luego evitando así la aparición hierbas que compitan con el arroz y minimizando el uso de herbicidas. Por otra parte, las heces del pacú actúan como fertilizante natural.

La rotación permite una mayor eficiencia en comparación con el monocultivo ya sea de arroz o pacú, en aspectos económicos, ambientales, uso de energía y agua. Se genera una sinergia entre ambas actividades: la rotación permite por un lado, realizar el cultivo de arroz con un laboreo mínimo y mayor sustentabilidad. Por otro lado, el aprovechamiento de la infraestructura de drenaje para el vaciado sanitario requerido en la producción de pacú, evita que se desarrollen patologías en los estanques, que sin este sistema quedaría ocioso hasta la próxima campaña.

A su vez, muestra ventajas de eficiencia comparada con la rotación con ganado. De la rotación con la ganadería se observa que en un periodo de dos años el rendimiento por hectárea de la ganadería es de 160kg de carne de vaca. En cambio, la rotación arroz-pacú permite producir en el mismo periodo de tiempo entre 6.500 y 7.000 kg/ha de arroz (el primer año) y 3.000 kg/ha de pacú (en el segundo año). El proyecto de rotación se inició con las 18 ha que habían sido destinadas para el caso testigo y actualmente se dispone de 900 ha preparadas para la rotación.



Además de las complementariedades tecnológicas mencionadas, las producciones comparten saberes tácitos y rutinas productivas que favorecen la implementación de esta nueva actividad en productores de arroz. Entre ellas, las rutinas referidas a la gestión de aguas, algo que no se derivaba de la experiencia de Gromenida en pequeña escala pero sí de la producción arrocería realizada por Meichtry. Mientras que los conocimientos sobre el pacú, su comportamiento en corrientes de agua (que facilitan la cosecha³⁰), su ciclo de engorde y reproducción, requirió de desarrollo de nuevas rutinas que eran adaptaciones de las que aplicaba Gromenida en pequeña escala.

La posibilidad de nuevos entrantes (productores de arroz que busquen un camino similar de diversificación) depende de que puedan explotar estos conocimientos comunes entre ambas actividades y desarrollar los conocimientos complementarios sobre piscicultura. Sin embargo, veremos que además de las complementariedades de conocimiento y tecnológicas existieron complementariedades productivas que fueron clave para el éxito de la experiencia.

En forma adicional, un factor que puede ser un obstáculo a la hora de replicar el esquema de rotación es que la inversión necesaria para adecuar la tierra para la rotación es muy alta, lo cual desincentiva su realización en productores de arroz arrendatarios³¹.

Resultados de la innovación: Impulso a la integración vertical y horizontal

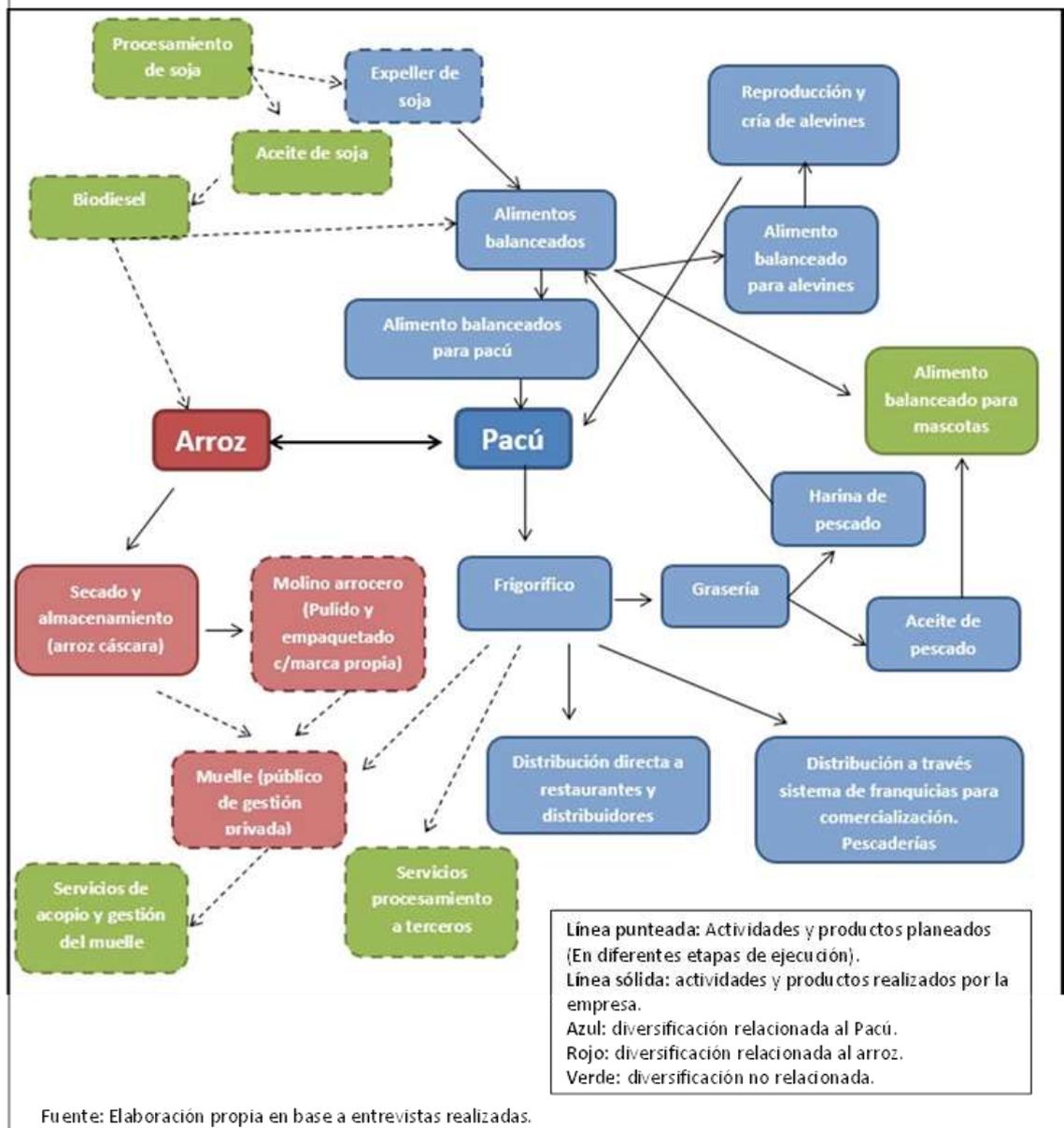
El desarrollo de la piscicultura impulsó un proceso de integración vertical tanto aguas arriba (insumos) como abajo (elaboración y comercialización) con crecientes complementariedades productivas. Dada la escala del proyecto, se aprovecharon las complementariedades de los diversos eslabones de la cadena productiva del pacú. Sin embargo, no fueron los mismos los factores que incentivaron la integración de cada uno de estos.

En primer término cabe mencionar cuales fueron las nuevas actividades desarrolladas por la firma a partir de la integración y cuales están planeadas para el futuro (ver Gráfico 1, cuadros azules y verdes).

³⁰ El pacú nada contra la corriente, lo que condujo a innovaciones incrementales que favorecen la cosecha al atraer a los peces por las corrientes generadas artificialmente. Entrevista realizada a Néstor Gromenida.

³¹ Entrevista a Eduardo Meichtry.

Gráfico 1. Actividades y productos desarrollados y planeados por la empresa



La introducción de la producción de pacú, lo primero que demandó fue la implementación de un esquema de cosecha, procesamiento y comercialización que garantizará algunas premisas claves de la actividad. En primer lugar, uno de los problemas habituales de la piscicultura en pequeña escala es la imposibilidad de ofrecer un flujo constante de producto por el ciclo de engorde, y la necesidad de drenar el estanque para evitar la aparición de enfermedades. La experiencia relatada se desarrolla bajo un esquema de producción de pacú semi-extensiva. La baja densidad de peces por metro cuadrado minimiza los riesgos de enfermedades sin tener que aplicar productos de sanidad animal. No obstante, requiere alimentación suplementaria, en particular en la etapa de engorde.



En el caso estudiado, los productores desarrollaron circuitos de engorde que permiten ir capturando animales de tamaño óptimo para su procesamiento y comercialización a lo largo de todo el año. Este elemento los distingue de la competencia de pequeña escala intensiva ya que llegan a la demanda de modo continuo (lo que es especialmente valorado en restaurantes)³². En segundo lugar, el pacú para ser comercializado debe ser procesado en una planta industrial. La empresa cuenta con su propio frigorífico que cumple con los requisitos regulatorios (Senasa) en el que se procesa la totalidad de la producción y opera con excedente de capacidad instalada. En la planta trabaja personal capacitado en la limpieza de los animales, el despinado (que surge de un estudio del patrón de espinas del pacú desarrollado por Gromenida), el procesamiento en productos elaborados, y en el envasado y congelado. Esta unidad productiva resultó fundamental para el procesamiento de pescado en gran escala.

Una actividad contemplada adicionalmente es brindar servicios de procesamiento a productores piscícolas de menor tamaño relativo. La industrialización (frigorífico), comercialización y marketing requiere disponer de un volumen de producción adecuado que sería difícil que un pequeño productor lo lograra por sí mismo. Algunas apreciaciones indican que “la importancia de un emprendimiento grande, como el encarado por el empresario arrocero es lo que traccionará la producción de los más chicos que podrán integrarse sumando su producción para aprovechar los procesos posteriores en las esferas de industrialización y comercialización asegurando el éxito de la nueva actividad” (Norte Rural, 9/02/2011).

Del procesamiento del pacú obtienen dos subproductos, harina y aceites de pescado, que se utilizan en la producción de alimentos balanceados. Estos subproductos provienen del procesamiento que ellos mismos realizan de los desperdicios de la faena (cabeza y espinazo), en una grasería de la zona pero de propiedad de terceros, que están considerando remplazar por una propia que opere en escala eficiente.

En el caso del alimento balanceado, dado que este insumo representaba el 70% del costo de producción de pacú, se generaba una fuerte dependencia respecto de agentes externos no especializados (se compraba el alimento a productores). La volatilidad del precio y calidad ponían en riesgo la rentabilidad del nuevo producto¹. Por otro lado existían incentivos vinculados al aumento de la eficiencia. La producción de alimento

³² Entrevista a Martín Meichtry.



balanceado permitía el aprovechamiento de las partes del pacú que en principio se desperdiciaban (cabeza, espinazo, cola y cuero).

Este proceso de integración vertical a su vez impulsó una mayor diversificación productiva horizontal. Con el objeto de mejorar la eficiencia en el uso de la capacidad instalada de la planta de alimentos para pacú, y utilizar el aceite de pescado que anteriormente se desechaba, surgió la idea de producir alimento balanceado para perros (lo cual incluyó también el desarrollo de una marca propia, “Wau!”). Por su parte, la harina se comenzó a utilizar como complemento proteico del alimento balanceado producido para su propia cría de alevines (requiere más proteína animal que los peces más grandes).

La producción del alimento balanceado hoy requiere de la compra de expeller de soja. No obstante, en los planes de la compañía está procesar el grano de soja obteniendo el expeller para la elaboración de los alimentos balanceados y transformar en biodiesel el aceite derivado del prensado de la soja. Calculan que el biocombustible generado por esa vía alcanzaría para garantizar el autoabastecimiento de energía dada la escala de producción.

Para la comercialización, la empresa tuvo que realizar un esfuerzo importante de desarrollo y posicionamiento de la marca propia para los productos derivados de pacú. En forma adicional, estableció canales específicos de comercialización no abiertos con anterioridad. El consumo de pacú y otros pescados de río en la localidad y en las zonas aledañas estaba vinculado a la pesca artesanal, a actividades recreativas, como “pesca y lleve”, y al consumo en restaurantes. Es decir, un consumo valorado pero ocasional. En este contexto, la empresa implementa una búsqueda por expandir el mercado local y regional de pacú llegando a las familias, tratando de fomentar un consumo cotidiano. Para ello, la empresa establece una red de franquicias con las cuales llega a diferentes barrios y localidades de la provincia y provincias aledañas, tratando de que su marca sea identificada con un producto de calidad listo para preparar y llevar a la mesa. Esto requirió de importantes esfuerzos de aprendizaje que ya habían sido emprendidos por el ingeniero Gromenida en su experiencia previa en Formosa. Gran parte de los productos ofrecidos por la empresa ya habían tenido una experimentación en el mercado formoseño, aunque en menor escala. Entre ellos, los conocimientos claves del mercado fueron la importancia de: (i) ofrecer un producto sin espinas, siendo que el pacú se caracterizaba en el saber popular por ser un pescado de muchas espinas, (ii) ofrecer un producto congelado en porciones pequeñas, (iii) identificar el tamaño óptimo para su presentación en el plato, y (iv) optimizar el tamaño de faena y llegar al mercado



con un producto magro, entre otras. Este aprendizaje, al mismo tiempo, les permitió descartar otras opciones, por ejemplo, las hamburguesas de pacú que quisieron ser introducidas en cadenas de comida rápida sin éxito, lo que enfatizó la relevancia de llegar con estos productos a las familias para su consumo cotidiano.

Por otra parte, el nombre de la marca y su eslogan (Teko, pacú arrocero) ponen de relieve que el método de producción es sustentable y seguro, lo que les permite por un lado, hacer el producto atractivo a un público diverso, y por el otro, mejorar la imagen de la empresa en la comunidad. El trabajo de posicionamiento de la marca incluyó otras acciones: como participar del programa Pescado Para Todos, un programa social de la provincia destinado a ofrecer productos a costo de productores, también se promovieron actividades recreativas y culturales como las fiestas internacionales de la pesca de pacú arrocero iniciadas en el 2014, además de dar charlas informativas, y cursos de cocina.

La comercialización a través de la red de franquicias les permitió visibilidad en diferentes puntos, ya que estas ofrecen exclusivamente productos de la empresa y exhiben la marca. En forma adicional, comercializan sus productos a través de la cadena regional de carnicerías Friar (Vicentin) y actualmente se busca acceder a otras cadenas de alcance nacional. La participación en estas cadenas amplía los puntos de venta y les permite llegar a localizaciones más lejanas del centro de producción.

Por último, la empresa vende a distribuidores con llegada a restaurantes y hoteles en diferentes puntos del país. Esta estrategia de tres canales principales en su red de distribución (franquicias, cadenas regionales y nacionales, y distribuidores) les permite mantener un flujo constante de producción e ingresos mientras procuran ampliar la llegada al mercado familiar con un producto de precio competitivo, y acceder a mercados internacionales donde el consumo de pescado es mayor (Paraguay y Bolivia).

Subunidades de negocio derivadas del arroz. Nuevas complementariedades.

De forma concomitante a este proceso, la empresa tenía un plan de expansión de actividades en arroz, que fue desarrollándose a la par de la implementación de la integración productiva (ver gráfico 1 cuadros rojos y verdes). Este plan contaba con avanzar en el agregado de valor del principal producto de la empresa, arroz cáscara. La venta del Grupo Estrella a Molinos, significó para la región la pérdida del principal demandante de arroz cáscara. Molinos cuenta con sus molinos arrocero en la provincia de Entre Ríos, con lo que los costos de transporte del arroz cáscara repercutieron negativamente sobre la estructura de costos de la empresa. En este esquema la empresa analizó la posibilidad y se lanzó a construir su propio molino arrocero



(actualmente con capacidad de producción de arroz integral y próximo a incorporar la etapa de pulido), financiado principalmente con un crédito del Banco Nación. El objetivo es procesar el arroz hasta el pulido y comercializarlo con marca propia. Con el molino la empresa busca fundamentalmente brindar servicios a otros arroceros de la zona y eventualmente llegar al mercado con un arroz diferenciado de marca propia. La búsqueda de la diferenciación en arroces se complementa con esfuerzos tecnológicos realizados en colaboración con INTA para el desarrollo de nuevas variedades que se destaquen por sus propiedades culinarias (arroz carnaroli para risotto, arroces aromáticos como el arroz Basmati).

El último elemento del negocio refiere a las gestiones realizadas para la construcción de un muelle sobre el río Paraguay que permita la salida de la producción de arroz directamente a diversos mercados internacionales. La construcción del muelle se está llevando a cabo actualmente y se espera su inauguración el año próximo. La empresa cedió dos hectáreas para este emprendimiento realizado con financiamientos de Nación y Provincia (FOMPLATA, PROSAP, Chaco) y que potenciará la producción de la zona que hoy enfrenta severos problemas de competitividad referidos a los costos de transporte. La empresa podría en un futuro ofrecer servicios de acopio a productores de la zona vinculados a la salida de la producción por el muelle.

Producto/Servicio	Porcentaje en ingresos última campaña
Arroz a granel integral	66%
Alimentos balanceados	2%.
Ganadería	5%
Pacú congelado y derivados	27 %

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

Discusión del caso de diversificación productiva y conclusiones

El caso analizado permite caracterizar el proceso de diversificación productiva como una “bola de nieve” de innovaciones, diversificación productiva y ganancias de productividad en la actividad conjunta vía eficiencia y escala. Cabe mencionar que si bien se conoce poco sobre el mercado para la piscicultura en Argentina, la evolución en el mundo lo posiciona como un segmento muy dinámico con posibilidades de expansión en el futuro reciente.

Para Argentina, la percepción que surge de los entrevistados es que se trata de un mercado en expansión aunque requiere de acciones concretas de parte de la empresa orientadas a generar un cambio cultural en consumo de pescado de río. Muchas de



estas actividades han sido desarrolladas diligentemente por la empresa como el diseño de marca, red de franquicias, actividades recreativas patrocinadas, cursos de cocina y recetarios, etc.

Es decir, frente a una demanda en crecimiento (derivada de sus propios esfuerzos) la incorporación de nuevas actividades por parte de la firma devino en mejoras de eficiencia y productividad. La empresa logra justificar la capacidad instalada en activos estratégicos para la producción y procesamiento de pacú (frigorífico, y planta procesadora de alimentos) con una escala mínima de producción que se estima en 900 has (escala con la que opera actualmente). Por otra parte, la integración productiva implicó la consolidación de saberes de los expertos locales de cada actividad y la imbricación de saberes en un proceso de aprendizaje cruzado.

Los resultados relatados hasta aquí argumentan a favor de las hipótesis planeadas por la literatura evolucionista y basada en los recursos de la firma:

1.1) La diversificación productiva se apalanca sobre ciertos activos, capacidades y rutinas estratégicas de la firma, comunes a ambas actividades (diversificación relacionada por capacidades). Al mismo tiempo, los procesos de aprendizajes intra-organizacionales y los cambios en rutinas existentes así como la incorporación de nuevas rutinas derivadas de los procesos de diversificación complejizan la base de conocimiento de la organización dentro de una coherencia organizacional.

Esta primera hipótesis se verifica porque en el caso se detectan capacidades complementarias entre la empresa estudiada y el consultor experto en piscicultura. En forma adicional, la implementación de la rotación genera aprendizajes propios de la experiencia que no estaban disponibles en los repertorios de las rutinas de ninguno de los dos actores. En primer lugar, las capacidades de Meichtry refieren a la gestión de aguas y suelos que le permiten adecuar los terrenos de producción de arroz al desarrollo de la piscicultura en escala semi-extensiva. En segundo lugar, los conocimientos sobre la producción de arroz le permiten identificar con facilidad complementariedades productivas con la piscicultura, por ejemplo, en los requerimientos nutricionales del suelo y control de plagas, que se ven favorecidos por la presencia de la actividad ictícola (alimentación parcial de pacú a base de caracoles, y malezas, y fertilización natural del suelo derivadas de la presencia del pacú). Algunas innovaciones complementarias derivadas de la integración productiva refieren al uso de las aguas de las piletas de pacú para riego, aprovechando de esta forma los aportes nutricionales de las mismas al cultivo de arroz.



Además, Meichtry cuenta con recursos complementarios entre ambas actividades referidas a aquellos activos fijos necesarios para implementar piscicultura a gran escala (tierras con acceso a agua, canales de riego, electrificación, etc.), y maquinarias apropiadas para la gestión de suelos y aguas (bombas, maquinaria agrícola y maquinaria específica para el acondicionamiento de terrenos).

Por otra parte, Gromenida ofrece conocimientos sobre la producción piscícola en pequeña escala y sobre la comercialización del pacú (aspectos de logística y desarrollo de mercado). Sus conocimientos productivos, construidos a partir de su experiencia en Formosa, son de dos tipos. En primer lugar, los genéricos, aplicables a diferentes modalidades y escalas de producción, se refieren fundamentalmente al ciclo del pacú (reproducción, cría, recría y engorde), necesidades de alimentación y aspectos biológicos del proceso. En segundo lugar, aporta conocimientos altamente específicos sobre procesos productivos de pequeña escala (entre 8 ha y 20 ha) y sin rotación, que constituye su principal experiencia. Estos conocimientos requirieron de adecuación y desarrollo a las nuevas condiciones, que se lograron a través de la práctica. La producción en mayor escala y bajo el esquema de rotación les permite operar a baja densidad, optimizando los procesos de alimentación natural (arroz y rastrojos) y suplementaria a las nuevas condiciones, y en segundo lugar, pueden experimentar con nuevas técnicas de cosecha a tanque lleno para mantener el flujo constante de faena. Los conocimientos sobre el mercado del pacú y las formas de comercialización, también son aportes clave Gromenida al desarrollo de la actividad (cortes, desespinaos, productos preparados, flujo continuo de faena, etc.), mientras que la perspectiva de los hijos del empresario aportan la visión de generar marca propia y la estrategia de comercialización a través de tres canales.

Es interesante notar que las interacciones entre la empresa y el consultor especializado aportan oportunidades de aprendizaje y construcción de nuevas capacidades en ambos actores.

1.2) La diversificación productiva, como actividad innovadora es una respuesta de la firma que se dispara ante problemas en sus actuales rutinas.

Efectivamente el caso relatado muestra que la integración productiva no se dispara de la búsqueda de las cuasi-rentas sino de la resolución de un problema comunitario originado en el reclamo ambiental. Una vez puesto en producción revela su conveniencia tanto como estrategia para mejorar la imagen de la empresa en la comunidad como para mejorar la eficiencia productiva de los establecimientos



productivos al aplicar la producción conjunta de arroz y pacú. En lo que respecta a la resolución del conflicto ambiental, se percibe una disminución de la efervescencia del conflicto, con una comunidad más proclive a reconocer los aportes de la empresa a la vida cotidiana. La empresa por su parte, adoptó una nueva política comunicacional volviéndola más transparente ante los ojos de la comunidad. La colocación de la marca del pacú arrocero y de otros productos de la empresa, como los alimentos para mascotas, en la localidad donde se origina el conflicto y localidades de la región, favoreció la reducción de la conflictividad. Por otra parte, también realizaron actividades de promoción ya sea orientadas a la comunidad (concurso de pesca, fiesta del pacú arrocero) o a actores externos que validan la experiencia (asociaciones de productores, Acrea, Aapresid, Acsoja, instituciones de ciencia y tecnología, INTA, sector público, provincial y nacional).

Por otra parte, la integración productiva, derivó en beneficios económicos para la empresa, ya que la producción conjunta permitió incrementar el valor agregado por ha en las parcelas en las que se practica la rotación. También se verifican beneficios adicionales, como riego con agua enriquecida, minimización de los tiempos ociosos de las tierras, diversificación de riesgos comerciales, y nuevas capacidades productivas hacia áreas industriales. Elementos difíciles de evaluar por su aporte a la empresa en términos monetarios.

2.1) El desarrollo de actividades desencadenadas a partir de la implementación de la integración productiva denota la experimentación de emprendedor característica de la incertidumbre que enfrenta sobre sus costos de producción y productividad.

El caso muestra que la incertidumbre del productor es total al comienzo de la actividad. Al punto que ni siquiera la planea en un comienzo como una actividad productiva rentable adicional al cultivo del arroz. En la reducción de esta incertidumbre la propia experimentación juega un papel crucial sin dudas, lo que queda demostrado en la ampliación paulatina de la escala de producción y superficie cultivada con pacú. No obstante, también cabe destacar, el rol de la red de contactos sociales, partners tecnológicos y políticas públicas en la reducción de estas incertidumbres.

El mismo desarrollo de la actividad permitía mejorar el conocimiento del negocio reduciendo las incertidumbres sobre los aspectos tecnológicos, productivos y de mercado. Respecto a los conocimientos tecnológicos y productivos, la vinculación con Gromenida fue fundamental, no obstante, su propia experiencia requería ser adaptada a la producción en mayor escala, por lo que la incertidumbre se reducía, pero sin



eliminarse por completo. Gromenida tampoco podría hacer una estimación cabal de los riesgos tecnológicos y productivos, en tanto no tenía experiencia directa en la rotación y las potencialidades en materia de complementación productiva estaban por ser reveladas. El conocimiento de mercado del nuevo producto, también lo proveía Gromenida, aunque no en la escala de producción esperada de este nuevo emprendimiento. Se reconocía la importancia de las redes de distribución por varios canales y la adecuación del producto al gusto del público. Sin embargo, estaba por testearse la posibilidad de expansión de los mercados para el pacú (especialmente el familiar), algo que no había sido explorado hasta la fecha por el bajo desarrollo de la piscicultura a nivel nacional. En este aspecto, el diseño de la estrategia de posicionamiento de una marca en el mercado, que contó con un fuerte impulso de Martín Meichtry, resultó clave.

2.2) Las barreras a la entrada de nuevos jugadores refieren a los costos de aprendizaje incurridos por el pionero, una vez que el pionero entra en el mercado los seguidores encuentra el camino allanado.

El caso de la empresa familiar analizada como Pionera requiere de un análisis más minucioso de las posibles externalidades generadas sobre otros productores piscícolas o arroceros. A la fecha si bien la experiencia ha sido presentada en la comunidad en diferentes ocasiones como un caso de éxito y en los ambientes especializados se los asocia a tal, todavía no se observan seguidores tan claramente. El estudio realizado muestra que las barreras a la entrada de nuevos jugadores no solo refieren a capacidades tecnológicas o información de mercados, sino también a complementariedades productivas que actúan como potentes economías de escala y alcance (ver hipótesis 2.4).

Sin embargo, los resultados muestran que muchas actividades de experimentación que realizó la empresa podrían evitarse en nuevos productores. Hoy existen estudios que analizan comparativamente el desarrollo de cada una de las actividades por separado y también en forma conjunta. Tanto el conocimiento tecnológico, como las habilidades laborales y el conocimiento de mercado, son saberes que se van radicando en la localidad y trascienden a la empresa analizada. Entre los saberes tecnológicos, encontramos al conocimiento sobre el ciclo biológico del pacú, las necesidades nutricionales en cada etapa, la densidad adecuada, las formas de pesca y de faena, entre otras. Estos conocimientos son difundidos por la empresa en diferentes tipos de eventos y redes de productores. Por otra parte, en lo que respecta a las habilidades laborales la empresa incursiona en múltiples actividades de formación (para las que



contó con apoyo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación). Las nuevas empresas que entren en la actividad posiblemente encontraran mano de obra calificada en actividades tales como cosecha de pacú, fileteado y otras competencias complementarias como higiene y seguridad en una planta frigorífica más otras habilidades ya disponibles en la zona como manejo de aguas y utilización de maquinaria para manejo de suelos. Por último en lo que respecta a los conocimientos de mercado, lo que se observa es que nuevos entrantes dispondrán de una demanda local más permeable al consumo de pescado y una demanda nacional creciente.

2.3) Los costos de procesos de aprendizaje y construcción de capacidades y rutinas, son abordados por la empresa de forma individual y por lo tanto si no se garantiza que se preserve el mercado de la competencia de otras empresas, habrá subinversión en el desarrollo de innovaciones que deriven en procesos de diversificación productiva.

Del caso puede extraerse como lección que el éxito de la experiencia no depende exclusivamente de esfuerzos endógenos que la firma realiza en búsqueda de cuasi-rentas, sino que es el resultado de un proceso que está liderado por la empresa, pero que tracciona capacidades y aprendizaje de otras organizaciones, instituciones públicas y privadas.

Por ejemplo, en el caso analizado, participaron: (i) consultores externos, en especial en lo que refiere a la adquisición del conocimiento tecnológico sobre piscicultura, con el aporte de expertos locales e internacionales (ii) distintas regionales del INTA, en un trabajo conjunto con el programa de arroz de INTA desarrollado en Concepción del Uruguay), (iii) SENASA, para la planificación de las plantas industriales tanto del frigorífico, verificando el cumplimiento de las normas técnicas asociadas al procesamiento de pescado, como de la planta de alimentos balanceados, y sus posibles ampliaciones.

En forma adicional a los aportes de conocimiento, desde la política pública, hubo aportes y apoyo concreto a la expansión de la actividad en la región a partir de la construcción de infraestructura pública. Un ejemplo de estos aportes resulta de la relación con PROSAP, tanto en la financiación del muelle como en el tendido eléctrico rural sobre el río Bermejo. Por otra parte, desde la provincia se favoreció el desarrollo de la actividad a partir del apoyo brindado por el Ministro de Producción.

2.4) Un nuevo productor en la región (en la localidad o inmediaciones) se enfrenta a menores costos al acceder a insumos críticos y servicios que se desarrollaron luego del ingreso del pionero o provistos por el mismo.



Luego de la diversificación productiva, la empresa genera las condiciones necesarias para brindar servicios y condiciones que permitan una sustancial reducción de costos a nuevos productores.

Por un lado, los nuevos productores de pacú de la región contarán con un laboratorio de alevines capaz de generar larvas y alevines en origen, evitando así costos asociados al flete y reduciendo los riesgos propios del traslado de un insumo de tal vulnerabilidad. En efecto, actualmente el laboratorio de alevines entrega de forma gratuita ejemplares a productores interesados de la zona, para que realicen experimentaciones y pruebas piloto³³. Por otra parte, también podrán acceder a la alimentación suplementaria en el mercado local gracias a la planta procesadora de alimento balanceado de peces. Esto representa una ventaja de mucha relevancia si se considera que la alimentación de los peces significa el 70% de los costos de la actividad, que se incrementa notablemente si se tienen que adquirir fuera de la zona por los costos de transporte³⁴. En última instancia, podrán no sólo procesar el pescado en el frigorífico local, sino además encontrar canales de comercialización ya generados, o incluso comercializarlos bajo la marca existente (Teko).

Para los productores de arroz, los costos también se reducirían considerablemente, en especial en el eslabón comercial, dado que la presencia del molino arrocero cercano al futuro muelle, permitirá acopiar la producción en origen y trasladarla por vía fluvial. De esta manera, se reducirá el costo del flete, volviendo más rentable la actividad.

³³ Entrevista realizada a Eduardo Meichtry.

³⁴ El costo del alimento balanceado representa casi el 70% del costo de producción por pescado.



Bibliografía

Artopoulos, A., Friel, D., Hallak, J.C., 2013. Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina. *J. Dev. Econ.* 105, 19–35. doi:10.1016/j.jdeveco.2013.07.001

Breschi, S., Lissoni, F., Malerba, F., 2003. Knowledge-relatedness in firm technological diversification. *Res. Policy* 32, 69–87. doi:10.1016/S0048-7333(02)00004-5

Cantner, U., Hanusch, H., 2005. Heterogeneity and evolutionary change - concepts and measurement, in: Dopfer, K (Ed.) *Economics, Evolution And the State: The Governance of Complexity* - Google Books. Cheltenham, UK.

Cohendet, P., Llerena, P., 2003. Routines and incentives: the role of communities in the firm. *Ind. Corp. Change* 12, 271–297. doi:10.1093/icc/12.2.271

David, P.A., Rosenbloom, J.L., 1990. Marshallian factor market externalities and the dynamics of industrial localization. *J. Urban Econ.* 28, 349–370.

Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R.R., Silverberg, G., Soete, L., 1988. *Technical change and economic theory*. Pinter Publishers.

Dosi, G., Marengo, L., 2000. Some elements of an evolutionary theory of organizational competences. *Theory Firm Crit. Perspect. Bus. Manag.* 4, 50.

Dosi, G., Teece, D.J., 1998. Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm, in: Arena, R., Longhi, C. (Eds.), *Markets and Organization*. Springer Berlin Heidelberg, pp. 281–302. doi:10.1007/978-3-642-72043-7_12

Fagerberg, J., 2000. Technological progress, structural change and productivity growth: a comparative study. *Struct. Change Econ. Dyn.* 11, 393–411. doi:10.1016/S0954-349X(00)00025-4

Hausmann, R., Hidalgo, C., 2010. Country Diversification, Product Ubiquity, and Economic Divergence (SSRN Scholarly Paper No. ID 1724722). Social Science Research Network, Rochester, NY.

Hausmann, R., Rodrik, D., 2003. Economic development as self-discovery. *J. Dev. Econ.*, 14th Inter-American Seminar on Economics 72, 603–633. doi:10.1016/S0304-3878(03)00124-X

Jacobs, J., 1961. *The death and life of great American cities*. Random House LLC.

Krugman, P., 1991. Increasing Returns and Economic Geography. *J. Polit. Econ.*, *Journal of Political Economy* 99, 483–99.

Krugman, P.R., 1997. *Development, geography, and economic theory*. MIT Press.

Nelson, R.R., 1991. Why do firms differ, and how does it matter? *Strateg. Manag. J.* 12, 61–74. doi:10.1002/smj.4250121006

Nelson, R.R., Winter, S.G., 2002. Evolutionary Theorizing in Economics. *J. Econ. Perspect.* 16, 23–46. doi:10.1257/0895330027247



Nelson, R.R., Winter, S.G., 1982. An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press.

Penrose, E.T., 1995. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press.

Perroux, F., 1950. Economic Space: Theory and Applications. *Q. J. Econ.* 64, 89–104. doi:10.2307/1881960

Peteraf, M.A., 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strateg. Manag. J.* 14, 179–191. doi:10.1002/smj.4250140303

Prebisch, R., 1959. The role of commercial policies in underdeveloped countries. *Am. Econ. Rev.* 49, 215–273.

Rumelt, R.P., 1982. Diversification strategy and profitability. *Strateg. Manag. J.* 3, 359–369. doi:10.1002/smj.4250030407

Sabel, C., Fernandez-Arias, E., Hausmann, R., Rodriguez-Clare, A., Stein, E., 2012. Export Pioneers in Latin America (SSRN Scholarly Paper No. ID 2080388). Social Science Research Network, Rochester, NY.

Saviotti, P.P., Frenken, K., 2008. Export variety and the economic performance of countries. *J. Evol. Econ.* 18, 201–218. doi:10.1007/s00191-007-0081-5

Scitovsky, T., 1954. Two concepts of external economies. *J. Polit. Econ.* 62, 143–151.

Teece, D., Pisano, G., 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Ind. Corp. Change* 3, 537–556. doi:10.1093/icc/3.3.537-a

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strateg. Manag. J.* 18, 509–533.

Teece, D.J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S., 1994. Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *J. Econ. Behav. Organ.* 23, 1–30. doi:10.1016/0167-2681(94)90094-9

Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strateg. Manag. J.* 5, 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207

Winter, S.G., 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strateg. Manag. J.* 24, 991–995. doi:10.1002/smj.318

Yin, R.K., 2011. Applications of Case Study Research. SAGE.

Yin, R.K., 1994. Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Eval. Pract.* 15, 283–290. doi:10.1016/0886-1633(94)90023-X



SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: ABORDAGENS, *TRADE-OFFS* E PERSPECTIVA TEMPORAL DO PROCESSO DECISÓRIO

Roseli Fistarol Krüger³⁵; Denize Grzybovski; Maicon Rafael Hammes; Dedilhana

Lamare Manjabosco Hübner³⁶ y Indaia Dias Lopes³⁷

PPGDR/Unijuí – rfistarol@gmail.com

PPGAdm/UPF e PPGDR/Unijuí – gdenize@upf.br

PPGDR/Unijuí – maiconhammes@gmail.com

PPGDR/Unijuí – dedilhana@gmail.com

PPGDR/Unijuí – indaia_lopes@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo é um substrato de dissertação que buscou identificar as abordagens, *trade-offs* e perspectivas temporais presentes no processo decisório dos gestores de pequenas e médias empresas industriais (PMEIs) de Ijuí/RS/Brasil. Com base na teoria do desenvolvimento sustentável, o estudo foi desenvolvido com base na corrente da sustentabilidade empresarial. Trata-se de uma pesquisa social aplicada, exploratória, descritiva e orientada pelo paradigma interpretativista, com estratégia de estudo de casos múltiplos. Para a coleta dos dados qualitativos foram realizadas entrevistas com os gestores seguindo um roteiro pré-estabelecido, observação simples e pesquisa documental. Para a análise dos dados coletados foi empregada à análise de conteúdo. As análises revelaram aspectos subjacentes à visão dos gestores a cerca da sustentabilidade empresarial identificando a abordagem extremista econômica, a perspectiva temporal de curto prazo e a utilização de *trade-offs* para as decisões de assuntos relacionados à sustentabilidade empresarial. Estes elementos auxiliaram na construção do Modelo analítico da visão da sustentabilidade empresarial dos gestores das PMEIs.

1 INTRODUÇÃO

Sustentabilidade empresarial é tema do campo de estudos do desenvolvimento e se apresenta com diferentes abordagens teóricas, como a extremista econômica, extremista ambiental e a abordagem integrativa (MUNCK, 2015). Contudo, as reflexões dos aspectos subjacentes à sustentabilidade empresarial, como a visão de gestores, ainda é incipiente frente aos demais aspectos já pesquisados a respeito do tema (MUNCK, 2015). O tema é relevante nos estudos organizacionais, pois o cenário

³⁵ Agradecimento a Capes pela bolsa de estudos concedida.

³⁶ Agradecimento a Capes pela bolsa de estudos concedida.

³⁷ Agradecimento a Capes pela bolsa de estudos concedida.



empresarial, no que se refere às questões sociais e ambientais de forma combinada, requer aprofundamentos teóricos desde o momento em que a sociedade reconheceu que não bastava somente responsabilidade econômico-financeira do empreendimento (DONAIRE, 1999; LEMME, 2010; BARBIERI, 2011) e tornou necessário contemplar a responsabilidade social e ambiental (MUNASINGHE, 2007).

Há avanços expressivos na proliferação de padrões de sustentabilidade, mas ainda preponderam questões territoriais e limitações às ações legalistas que, em grande medida, estão ligadas às atividades das empresas industriais de maior porte e em algumas políticas públicas (PIRES; FIDÉLIS; RAMOS, 2014). É necessário aprofundar as pesquisas nas questões que tangenciam o debate central e que contribuem para o processo organizador do pensamento gerencial no processo decisório acerca da sustentabilidade, considerando os *trade-offs*³⁸. O foco do estudo nas pequenas e médias empresas industriais (PMEIs) se justifica, uma vez que, no Brasil elas são um número expressivo de empreendimentos (representam 99% das empresas no território nacional³⁹) e a existência de um comprometimento real por parte dos gestores de PMEIs pode potencializar a compreensão da sustentabilidade empresarial.

Este tema que remete o pensar para um discurso iniciado na década de 1960, pela perspectiva teórica da responsabilidade socioambiental. Passadas cinco décadas, a demanda da sociedade pelo “Nosso Futuro Comum”, presente no Relatório Brundtland (BRUNDTLAND, 1987)⁴⁰ e os escritos de Sachs (2009) impõem aprofundamento do debate em todas as instâncias da sociedade no contexto contemporâneo, contemplando a realidade empresarial.

Nos anos 1970, o conceito de responsabilidade social e a dimensão ambiental ampliaram o espaço na reflexão crítica do desenvolvimento das empresas, contemplando as dimensões econômica e social (SCHMIDHEINY, 1992; DONAIRE, 1999; CORAZZA, 2003). Segundo Corazza (2003) valores, crenças e formas de interpretar e responder às questões ambientais via gestão empresarial, passaram a compor a pauta das ações estratégicas, em especial nas indústrias e novas funções na estrutura organizacional foram incorporadas às tradicionais, como as funções: responsáveis pelo meio ambiente e responsável ambiental. Em 1972, durante a

³⁸ O *trade-off* considera que sempre haverá perdas ao se balancear as decisões sobre investimentos envolvendo os três pilares, mas que podem ser estrategicamente gerenciadas. Para que aconteça o *trade-off*, deve-se conhecer os lados positivos e negativos das suas oportunidades.

³⁹ O Brasil tem mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas, que totalizam 99% dos negócios do país. A pesquisa foi feita pelo Sebrae em parceria com o Dieese, entre 2000 e 2011.

⁴⁰ Versão original “*Our Common Future*”. “Nosso futuro comum” editado em português, pela FGV.



Conferência das Nações Unidas, ocorrida em Estocolmo, as discussões internacionais sobre sustentabilidade se tornaram mais evidentes e as questões ambientais foram introduzidas na agenda internacional (SACHS, 2009; ARAGÃO, 2010).

Em 1987, o Relatório Brundtland difunde a ideia de desenvolvimento sustentável (ALBUQUERQUE, 2009; ARAGÃO, 2010; BURSZTYN; BURSZTYN, 2013) ao trazer o imperativo da dimensão ambiental como atributo indissociável da “busca de felicidade” (SACHS, 2009, p. 61), em sintonia com o princípio da perenidade da vida e com o compromisso de todos em manter as condições de vida na terra para as futuras gerações (SACHS, 2009).

Os anos de 1990 marcaram uma nova fase histórica, com a introdução progressiva da perspectiva da sustentabilidade nos discursos e práticas de gestão, propagação dos engajamentos coletivos, interação entre as áreas pública e privada nas escolhas dos instrumentos de políticas ambientais e com o maior envolvimento da sociedade civil organizada (DONAIRE, 1999; CORAZZA, 2003; ALBUQUERQUE, 2009). Em 1992 acontece a Rio 92, que foi a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, 20 anos depois da primeira Conferência das Nações Unidas, realizada em 1972 (SACHS, 2009; ALBUQUERQUE, 2009; BURSZTYN; BURSZTYN, 2013), cujo propósito foi debater formas de desenvolvimento sustentável, conceito relativamente novo para a época.

Ao final do Século XX, o debate sobre sustentabilidade surge de forma mais elaborada (BURSZTYN; BURSZTYN, 2013), com sua inclusão e proliferação do debate na mídia, na academia, nas atividades produtivas, nas representações corporativas e na opinião pública em geral. Assim, a ideia de sustentabilidade se tornou constante no pensar das pessoas em todas as instâncias da sociedade (ARAGÃO, 2010; BURSZTYN; BURSZTYN, 2013).

Em 2002, já no decorrer no Século XXI, a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (Cúpula da Terra – Rio+10), na reunião realizada em Johannesburgo, na África do Sul, lançou dois documentos importantes sobre sustentabilidade (ANDRADE; CÂMARA, 2012). Esses documentos estavam relacionados à preocupação com a qualidade de vida e a preservação do meio ambiente, a qual foi formalizada e consolidada na Declaração Política e no Plano de Implementação da Agenda 21 (TINOCO; KRAEMER, 2011).

Na década 2010, observa-se a intensificação de estudos acadêmicos sobre sustentabilidade, com vistas a propor um novo modelo de gestão empresarial que



contemple o tripé da sustentabilidade⁴¹, considerando o *core business*, as particularidades e modificações necessárias no âmbito estratégico, nos processos produtivos e nos valores corporativos, buscando atender à alteração no padrão de consumo e nas decisões políticas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; ZYLBERSZTAJN; LINS, 2010; ANTUNES, 2011; ELKINGTON, 1997).

Em 2012 ocorre a RIO+20 com destaque para dois temas principais: a economia verde, no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza, e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável (RIO+20, 2012). Como resultado prático deste debate, os relatórios de sustentabilidade emitidos em mais de 60 países seguem as diretrizes estabelecidas pela *Global Reporting Initiative* (GRI) (BITARELLO, 2012)⁴².

Historicamente, o termo sustentabilidade tem sido visto como um conceito puramente ecológico (CALLADO, 2010), atualmente é adotado por empresas que buscam atender aos princípios da responsabilidade social, da legislação ambiental e da segurança econômica. Para Martens et al. (2014) os investimentos das empresas na implementação do modelo *triple bottom line* (TBL) representam um comprometimento real com a sustentabilidade, cuja relação é explicada pelo indicador de liquidez corrente. Assim, a gestão empresarial volta sua atenção à responsabilidade socioambiental, na qual as preocupações dos empresários são influenciadas por três conjuntos de forças que interagem entre si (governo⁴³, sociedade e mercado) (DONAIRE, 1999; DIAS, 2006; BARBIERI, 2011).

O principal desafio dos estudos sobre a sustentabilidade é o comprometimento com a efetividade dos resultados futuros (CALLADO, 2010; ANTUNES, 2011), com práticas que alteram as bases de valor para escolhas futuras, essenciais aos pilares econômico, social e ambiental, as quais implicam em interesses paradoxais, *trade-offs*, perspectivas relacionais e temporais entre a perspectiva econômica de curto prazo e as perspectivas sociais e ambientais realizáveis no médio e longo prazo (MUNCK, 2015).

Dessa forma, é fundamental destacar que a sustentabilidade empresarial considera a empresa uma instituição sociopolítica (BUCHHOLZ, 1989) e, portanto, ao mesmo tempo

⁴¹ *Triple bottom line* (TBL).

⁴² Ferreira-Quilice e Caldana (2015, p. 413) investigaram os aspectos negativos do modelo de reporte proposto pelo GRI e constataram que as empresas têm dificuldade para entendê-lo. O mesmo foi considerado “complexo, ambíguo e flexível demais, o que dificulta a padronização e a comparação entre os relatórios”.

⁴³ O significado de governo é entendido como Estado no sentido de instituição.



em que influencia a ação dos grupos sociais, provoca mudanças de atitudes da sociedade em relação ao papel desempenhado por elas. É comum aceitar o fato de que, sem o apoio das empresas, a sociedade nunca alcançará o desenvolvimento sustentável, pelo fato de que as empresas representam os recursos produtivos da economia (BANSAL, 2002; ZAMCOPE; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Apesar de a indústria muitas vezes ser vista como a principal responsável pela degradação ambiental, ela é agente do desenvolvimento e da criação de riquezas (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Dentro deste contexto, a pergunta orientadora da pesquisa é: *Quais abordagens, trade-offs e perspectivas temporais estão presentes no processo decisório dos gestores de pequenas e médias empresas industriais?*

2 MARCO TEÓRICO

O conceito de sustentabilidade empresarial tem como premissa a inclusão das questões socioambientais no modelo de negócio da organização. Além de manter as questões econômicas, atende a duas perguntas básicas: que tipo de negócios a empresa faz e como a empresa faz negócios (BARBIERI, 2011). Isto abrange a revisão ou a adoção de nova postura perante os processos de produtivos, perante os relacionamentos com os *stakeholders*, quanto à prestação de contas para a sociedade ou governos, incluindo a disposição para provocar rupturas nos paradigmas atuais (DIAS, 2006; LEMME, 2010). Soma-se a isso, à integração das estratégias e da dinâmica operacional, determinando os fatores críticos de sucesso, indicadores de desempenho e cadeia de valor adotado pelas empresas (VELEVA; ELLENBECKER, 2000; HORBACH, 2005; BARBIERI, 2011).

Para Lemme (2010) estabelecer a relação entre sustentabilidade e desempenho empresarial é um dos principais desafios dos gestores. A empresa busca, por meio de práticas de sustentabilidade socioambiental, gerar vantagem competitiva, através da inovação tecnológica e/ou gerencial, da diferenciação dos produtos, do posicionamento estratégico e do gerenciamento dos riscos operacionais. Por este motivo, a sustentabilidade empresarial pode ser estudada a partir de diferentes dimensões e aspectos. Contudo, os pilares econômico, social e ambiental são os fundamentais para a compreensão, inter-relação e complemento da gestão da sustentabilidade empresarial (MUNASINGHE, 2007; CALLADO, 2010; ELKINGTON, 2012).

O **pilar econômico** é o mais conhecido das organizações (DIAS, 2006; CALLADO, 2010; ELKINGTON, 2012) e diversos autores o apresentam como sendo a dimensão



mais importante para a sustentabilidade empresarial. O papel principal das organizações industriais, comerciais ou de serviço é de prover retorno sobre o investimento realizado pelo capital privado (DIAS, 2006) e a geração de atividades indiretas que provêm trabalho e remuneração para os integrantes da comunidade em geral, aumentando sua renda e padrão de vida (ALMEIDA, 2002). Entretanto, esta dimensão deve ser considerada de igual importância em relação às outras dimensões, não assumindo uma maior relevância (DIAS, 2006; CALLADO, 2010; LEMME, 2010) uma vez que, o conceito de capital econômico precisará absorver uma gama maior de conceitos, a ecossocioeconomia (SAMPAIO, 2010).

O progresso da dimensão econômica é frequentemente avaliado em termos de bem-estar, sendo mensurado a partir da capacidade de pagamento (MUNASINGHE, 2007; ELKINGTON, 2012). Neste sentido, diversas políticas econômicas são associadas à promoção de maior eficiência na produção e no consumo de bens e serviços. A estabilidade de preços e empregos também são indicadores com objetivos importantes da dimensão econômica (MUNASINGHE, 2007).

Uma maneira de a empresa saber se é sustentável economicamente ou não, é investigar o valor do seu capital, que nada mais é do que o valor total do seu ativo menos as suas obrigações (LEMME, 2010; ELKINGTON, 2012). Entre os itens que se espera encontrar em um relatório de contabilidade estão os lucros e as perdas, o balanço e o total de perdas e lucros reconhecidos (LEMME, 2010; ELKINGTON, 2012).

Em relação aos prazos considerados pela organização para a dimensão econômica, Munck (2015) afirma que a sustentabilidade econômica deve superar concepções históricas fundamentadas em critérios de curto prazo e a priorização de ganhos financeiros em detrimento das outras dimensões. A alternativa é incluir a perspectiva relacional e temporal de longo prazo (MUNCK, 2015) para os custos da empresa, da demanda pelos produtos ou serviços, de preços e margens de lucro, de programas de inovação e de “ecossistemas de negócios” (ELKINGTON, 2012, p.80).

Ainda, segundo Callado (2010), a eficiência econômica deve ser avaliada mais em termos macrossociais do que apenas por critérios de lucratividade empresarial. A transformação do conceito de capital econômico estará direcionada à incorporação de conceitos como capital natural e capital social. Desta forma, a dimensão econômica considerada indispensável para o desenvolvimento, passa a internalizar as outras duas dimensões do desenvolvimento sustentável, a dimensão social e ambiental (MUNASINGHE, 2007; CALLADO, 2010; ELKINGTON, 2012).



O **pilar social**, parte da compreensão de que, a partir do fator humano, são desenvolvidos os processos de confiança mútua e que o trabalho em grupo faz com que as organizações atinjam os objetivos (FUKUYAMA, 1995; ELKINGTON, 2012). A dimensão social ainda consiste nas qualidades, habilidades, dedicação e experiências do ser humano, tanto no ambiente interno da organização quanto no externo (ALMEIDA, 2002; DIAS, 2006). O grau de confiança entre uma organização e seus *stakeholders* externos é um fato importante para a sustentabilidade empresarial em longo prazo (ELKINGTON, 2012; MUNCK, 2015). Caso contrário, ocorre uma taxação em todas as formas de atividade que a organização desenvolve criando atrito com a sociedade (ALMEIDA, 2007; ELKINGTON, 2012).

De acordo com Dias (2006), a empresa deve satisfazer aos requisitos de proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, procurando contemplar a diversidade cultural existente na sociedade em que atua, dando foco nas melhorias sociais internas e externas. A sustentabilidade social passa a ser a consolidação de um processo de desenvolvimento baseado no crescimento e orientado para a boa sociedade (SACHS, 1993; DRAIBE, RIESCO, 2011).

Por este motivo, o objetivo da dimensão social pode ser definido como a construção de uma civilização que leve mais em conta o “ser” enquanto humano e, procura maior equidade na distribuição da renda, com vistas a melhorar os direitos e as condições da população e a reduzir a diferença entre os pobres e os ricos (SACHS, 1993; MUNASINGHE, 2007). Para isso é necessário uma nova forma de parcerias público-privadas (FERNANDES; SANT’ANNA, 2002; BARBIERI, 2011).

Independente das diversas opiniões, os negócios empresariais fazem parte da sociedade (ELKINGTON, 2012) e desde muito tempo os gestores tem percebido que suas ações vêm sendo cada vez mais monitoradas pelos movimentos sociais (ALMEIDA, 2007; LEMME, 2010; ELKINGTON, 2012), que exigem mais responsabilidade na tomada de decisão. O fator social tende a regular o ambiente comum no qual as organizações agem influenciando na prevalência da responsabilidade social, um exemplo é os critérios utilizados pela ISO 26000.

As melhorias sociais às empresas, relacionadas à melhoria da qualidade de vida de maneira geral (DRAIBE, RIESCO, 2011), podem ser divididas em: (a) melhorias internas, que estão centradas nos funcionários; (b) externas, que estão associadas a todo tipo de benefício para um variado grupo de *stakeholders*, (comunidade, consumidores e fornecedores). O desafio para as empresas concentra-se em como fazer os cálculos



dos custos sociais empregados para as melhorias sociais internas e externas (LEMME, 2010; ELKINGTON, 2012).

Um meio para conhecer a situação da dimensão social em uma empresa é através da auditoria social, que tem como objetivo fazer com que a empresa avalie seu desempenho em relação às exigências e expectativas da sociedade (ELKINGTON, 2012). O processo de conscientização dos gestores foi lento, levando aproximadamente 15 anos para que a importância da dimensão social fosse vista de forma clara na sustentabilidade empresarial, e a auditoria social passasse a ser entendida como potencial para gerenciar a complexidade da dimensão (IATRIDIS, 2013).

Para Wood (1991 citado por Callado, 2010) o desempenho social corporativo deve ser analisado por meio dos princípios da legitimidade (princípio institucional), responsabilidade pública (princípio organizacional) e discricção administrativa (princípio individual). Seguido pela avaliação do espaço social em que a empresa está inserida, gerenciamento dos seus *stakeholders* e as políticas adotadas pela empresa. Os resultados podem ser abordados através das políticas sociais adotadas, dos programas sociais que são desenvolvidos e dos impactos sociais que são gerados por meio das ações.

No **pilar ambiental**, está havendo maior adesão por parte das empresas (ARAGÃO, 2010; LEMME, 2010), visto que os desafios das questões ambientais afetam diretamente as empresas impondo-lhes restrições operacionais, tanto para o cumprimento de aspectos legais como a fiscalização realizada pela sociedade (ABRANCHES, 2010; BARBOZA; ARRUDA FILHO, 2010; LEMME, 2010), provocando alterações no modelo de gestão e processo decisório empresarial (MUNCK, 2015). Com isso, a empresa promove mudanças para tornar seus processos produtivos mais limpos, oferecer incentivos para o desenvolvimento da cultura ambiental organizacional e ter postura de responsabilidade ambiental, utilizando-se dos estímulos internos e externos (ALMEIDA 2002; DIAS, 2006).

Quando grandes organizações exploram o meio ambiente, buscando o benefício privado, geram impactos ambientais que afetam negativamente o bem-estar de outras pessoas que não têm relação com a geração de tais impactos (DIAS, 2006; ALMEIDA, 2007). Neste sentido, as organizações são chamadas a definir suas agendas da sustentabilidade, suplantando a ideia de capital natural crítico e natural renovável/substituível (ARAGÃO, 2010).



A sociedade vem demandando das empresas atitudes de maior responsabilidade e transparência (ALMEIDA, 2007; LEMME, 2010). A credibilidade da empresa está atrelada ao grau de responsabilidade que assume diante dos problemas que assolam o mundo, mudando o panorama da responsabilidade legal para a responsabilidade moral (ZYLBERSZTAJN; LINS, 2010). Por este motivo, cada vez mais organizações estão avaliando toda a cadeia de fornecimento, para a obtenção da visão real de quanto os produtos poluem em toda sua cadeia existencial (ABRANCHES, 2010; BARBOSA, ARRUDA FILHO, 2012). Levando em consideração a forma como o capital natural é afetado pelas suas operações e se são críticos, renováveis ou substituíveis. Atualmente as empresas se sentem desafiadas pelas questões ambientais e este fato tem causado impacto no mercado à medida que as agendas da sustentabilidade são definidas.

Além de vários indicadores usados para medir o impacto ambiental causado pelas empresas, existem os desenvolvidos pelos padrões de gerenciamento ambiental internacional, como a ABNT NBR ISO 14000 que especifica os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e permite a uma organização desenvolver e praticar políticas e metas ambientalmente sustentáveis, ou outros tipos de normas que também exigem relatório de ecogerenciamento e auditoria (DONAIRE, 1999; DIAS, 2006). Todos esses esquemas são voluntários, mas as expectativas são de que a força do mercado vá direcionando para a cadeia de valor, assim como aconteceu com a qualidade total (DONAIRE, 1999; ABRANCHES, 2010).

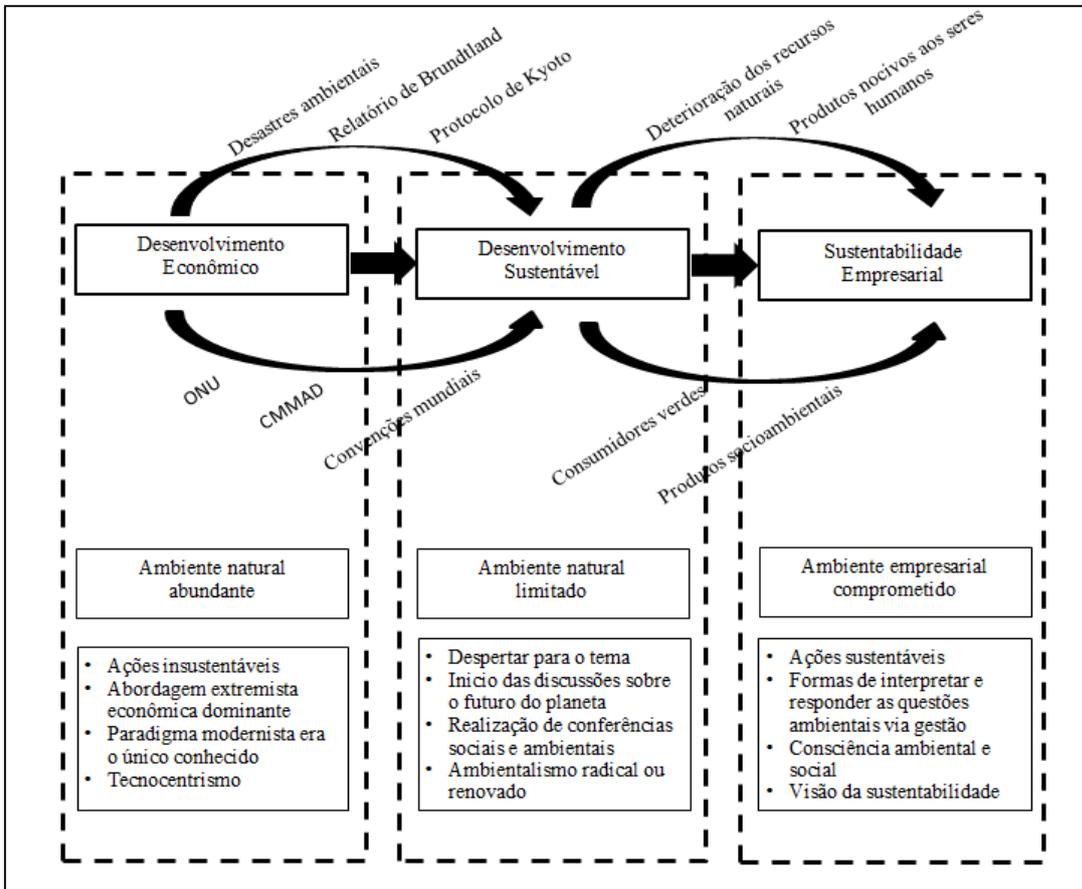
Com a integração do pilar econômico, social e ambiental, a sustentabilidade empresarial é induzida para um novo modelo de gestão dos negócios (ARAGÃO, 2010; ZYLBERSZTAJN; LINS, 2010) que aborda mais assertivamente estas dimensões. Almeida (2007) afirma que os empreendimentos empresariais são uma fatia, significativa, do poder no mundo contemporâneo e, portanto, possuem maior responsabilidade pelos impactos que suas atividades geram sobre essas três dimensões.

A sustentabilidade empresarial não deve ser confundida com assistencialismo nem filantropia (ZYLBERSZTAJN; LINS, 2010). Trata-se de uma agenda fundamental vinculada aos compromissos com as gerações futuras (DONAIRE, 1999; BARBIERI, 2011). Assim, deve ser vista como uma tendência mundial dos negócios no qual consumidores, financiadores, acionistas e investidores exigem compromisso das organizações partindo do pressuposto de que não basta apenas avaliar os impactos das ações sustentáveis sobre os resultados organizacionais, mas também os impactos sobre o meio ambiente e a sociedade (DIAS, 2006; ZYLBERSZTAJN; LINS, 2010).



A partir do estudo teórico sobre o desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial, foi possível definir uma figura conceitual do processo evolutivo do tema, conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 – Processo evolutivo do tema sustentabilidade empresarial.



Fonte: Os autores.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi orientada pelo paradigma interpretativista e método fenomenológico. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, com estratégia de estudo de casos múltiplos (YIN, 2005). Para análise das entrevistas, o método estabelecido foi análise de conteúdo (BARDIN, 2011) com vistas a identificar as abordagens, *trade-offs* e perspectivas temporais presente dos discursos dos gestores.

As empresas selecionadas têm 25 anos ou mais de existência, o que as tornam experientes no mercado de atuação e estavam em atividade no período histórico em que se consolidaram os debates sobre sustentabilidade. Os referidos critérios resultaram em uma base com 16 empresas industriais de pequeno e médio porte no município de Ijuí, no estado do Rio Grande do Sul/Brasil. As empresas listadas foram



contatadas, via telefone e/ou por e-mail, e, de acordo a adesão dos empresários, foram selecionados três casos para investigação em profundidade e foram denominadas: EMPRESA1 atua no ramo alimentício há 28 anos; EMPRESA2, também opera no ramo alimentício e tem 46 anos de existência; e a EMPRESA3 que atua no segmento metalmeccânico e completa 95 anos. Os sujeitos da pesquisa foram os principais gestores, ou a quem ele designasse.

Na coleta dos dados a Fase I foi constituída de agendamento com o empresário e apresentação do projeto, coleta de dados do perfil do gestor e informações gerais sobre a empresa (atuação no mercado, histórico, quantidade de funcionários etc.). A Fase II configurou-se em coletados dados sobre a visão e as práticas da sustentabilidade. As Fases III e IV foram realizadas juntamente com a Fase II, caracterizadas pela aplicação das técnicas (i) observação simples e (ii) pesquisa documental. Os procedimentos de análise de conteúdo (Bardin, 2011) foram: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, que resultaram numa representação utilizada pelos gestores para decidir assuntos relacionados com a SE.

4 RESULTADOS E CONCLUSÕES

A fim de compreender o modelo analítico utilizado pelos gestores das PMEIs para decidir sobre questões de sustentabilidade, as entrevistas foram exploradas por meio da análise de conteúdo, o que viabilizou diagnósticos importantes. Nos relatos gerais sobre sustentabilidade os gestores, unicamente, remetem para mercado, produto, diferenciação, criação, tendências e melhoria processos, o que destaca a preocupação com os aspectos financeiros. Por este motivo, a visão da sustentabilidade empresarial dos gestores das PMEIs é fundamentada pela base analítica e de valores do sistema econômico capitalista ou, também denominada por Munck (2015), extremista econômica que remete ao pensar dos gestores tradicionais das empresas industriais do início do Século XX, dos clássicos da Teoria Geral da Administração.

Na **dimensão social**, são apresentados aspectos direcionados aos clientes e aos fornecedores, porém o enfoque ainda está ligado à dimensão econômica, no sentido de que é necessário manter a qualidade para o cliente continuar escolhendo consumir o produto da empresa, o que proporciona o ganho financeiro. Quanto aos fornecedores, os gestores citam questões referentes à confiança na qualidade da matéria-prima fornecida, o que corrobora com a qualidade do produto e compreende ainda a preocupação com a venda para o cliente. Quanto às contribuições para a comunidade



local, os empresários destacaram que ajudam subsidiando parte da solicitação das comunidades beneficentes para garantir a extensão da ajuda para mais beneficiários.

Evidenciou-se também que os gestores praticam a análise do custo-benefício para os investimentos ignorando as três dimensões e que a redução de custos no processo produtivo é apresentada na dimensão ambiental, mas com a essência da dimensão econômica. Na **dimensão ambiental** é possível identificar o início da sensibilização para as questões ecológicas. Contudo, após a análise do custo-benefício, as ações acabam condicionadas pelas determinações legais existentes. Por meio dos relatos e práticas dos gestores, constatou-se que atitudes como a separação e destinação de resíduos a empresas especializadas, redução de desperdício de material e conhecimento ambientais básicos, ratificam a existência de *insights* a respeito do tema sustentabilidade empresarial.

A principal restrição da dimensão ambiental foi percebida em relação aos investimentos sem exigência legal, como a energia solar e a coleta da água das chuvas. Sobre essas questões, os gestores demonstram interesse, mas como o aporte financeiro inicial é alto e o retorno de custo-benefício ocorre em longo prazo, os gestores justificam que o momento econômico atual e a falta de incentivos governamentais inviabiliza o investimento. Estes relatos revelam que os empresários não se percebem como responsáveis pelos impactos ambientais que os seus empreendimentos acarretam, potencializado também, pela pouca efetividade das políticas públicas na área ambiental.

No Quadro 1 estão apresentados os fatores diagnosticados nos relatos dos gestores das PMEs estudadas, contemplando as abordagens, perspectivas decisórias e *trade-offs* utilizados para o processo decisório sobre a sustentabilidade empresarial:

Quadro 1 – Abordagens e perspectivas decisórias para sustentabilidade empresarial.

Empresa	Abordagem	Perspectiva decisória	Trade-offs
EMPRESA1	Extremista econômica	Evolucionária	Sim
EMPRESA2	Extremista econômica	Evolucionária	Sim
EMPRESA3	Extremista econômica	Relacional	Sim

Fonte: Os autores.

Levando em consideração os conceitos defendidos por Munck (2015), as empresas investigadas podem ser consideradas com a visão extremista econômica, que privilegia os seres humanos frente à natureza e suas proposições estão alinhadas aos preceitos do custo-benefício. Há ausência do reconhecimento da perspectiva temporal de médio



e longo prazo, na qual se inserem os benefícios sociais e ambientais através da implantação de processos sustentáveis, o uso de energias alternativas, da produção mais limpa e da energia solar, nos quais o processo de retorno sobre o investimento costuma ocorrer em períodos de tempo mais longos.

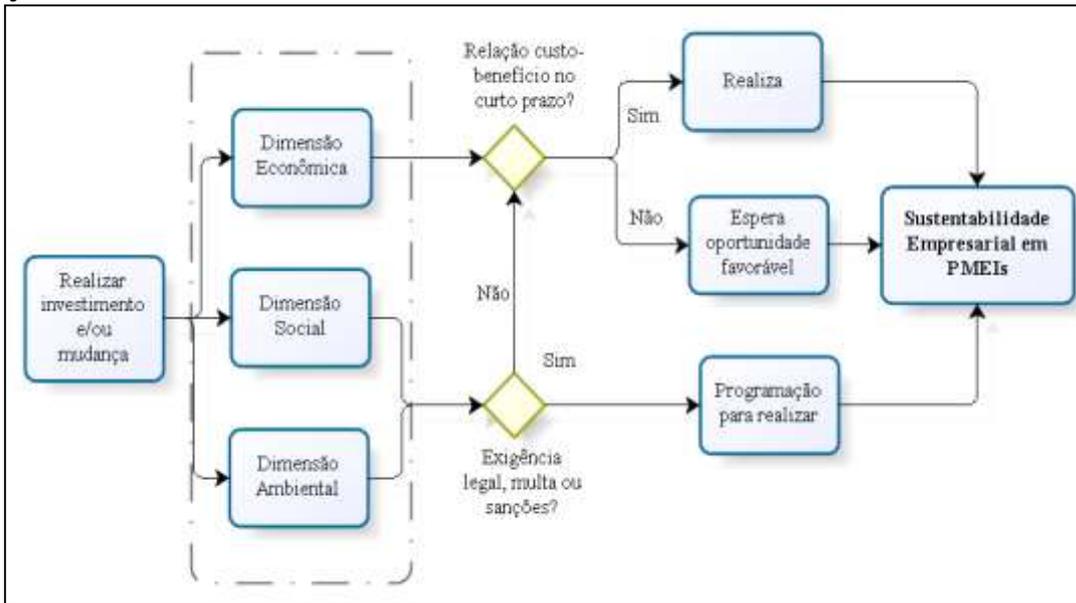
Os discursos em que os gestores usam como argumento a escassez de recursos financeiros para investir na dimensão social prevalecem. Citam benefícios legais ofertados aos funcionários como ação sustentável da dimensão social. Porém é evidente a hierarquização das prioridades econômicas frente às sociais. Na mesma linha de pensamento, na dimensão ambiental constata-se a presença do sentido de 'obrigação' na ação de sustentabilidade e não pela conscientização da redução dos impactos ambientais que o produto pode estar causando ao meio ambiente. Quando questionados, todos os gestores iniciam suas falas sobre os ganhos ambientais e, ao final, enfatizam os ganhos financeiros ou redução dos custos nos processos produtivos.

Assim, identificam-se os *trade-offs* na tomada de decisão, quando os gestores mencionam troca de equipamentos e/ou mudanças no processo produtivo para gerar ganhos ambientais e financeiros. Segundo Aragão (2010), os gestores devem estudar as situações que envolvam decisões usando uma visão de *trade-off* como, por exemplo, a decisão de investir nas dimensões social e ambiental e ter retorno econômico ou arcar com medidas legalistas que não possibilitam o aporte financeiro. Essa visão contribui para o processo de tomada de decisão sobre a sustentabilidade (MUNCK, 2015).

Então, a partir destes resultados, foi possível representar um modelo analítico básico, comprovando que os gestores empregam *trade-offs*, relação custo-benefício e a perspectiva temporal de curto prazo para decidir questões das três dimensões, conforme Figura 2. O contorno tracejado no entorno das três dimensões indica que os gestores não as identificam para a tomada de decisão, assim foram identificadas pelos autores.



Figura 2 – Modelo analítico da visão da SE dos gestores das PMEIs de Ijuí/RS/Brasil.



Fonte: Os autores.

Observando a figura, o processo decisório inicia quando existe a uma necessidade de realizar um investimento e/ou mudança na empresa. O gestor verifica se o investimento é uma exigência legal que pode levar a multas ou sanções (*trade-offs* e custo-benefício); se for, ele programa para realizar a exigência, evitando perdas financeiras com multas ou medida repressiva. São exemplos, a informação obrigatória na embalagem do produto, a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego, de órgãos de liberação ambiental ou e sanitário.

No caso de não ser uma exigência legal, a análise realizada pelo gestor questiona se o investimento/mudança terá um retorno no curto prazo (perspectiva temporal) como, o capital de giro, redução do estoque, minimização do desperdício no processo produtivo ou troca por equipamento mais econômico. Se a resposta for sim, este processo é realizado. Se a resposta for não, o gestor aguarda um momento oportuno para realizar, como a implantação da energia solar, coleta da água da chuva, troca para matérias-primas mais sustentáveis ecologicamente ou promover maior quantidade de benefícios aos funcionários. Com base nesta representação da visão, os gestores entendem que promovem a sustentabilidade empresarial da sua PMEIs.

Segundo Munck (2015), as questões ambientais podem estender-se em escalas de tempo geológico – em centenas de anos –, as questões sociais poderiam restringir-se ao espaço temporal de geração e as questões econômicas em curto, médio e longo prazo, com base na realização do lucro. A ausência de definições na perspectiva temporal reforça o foco econômico dos gestores. Ainda, em contrapartida à abordagem



extremista econômica, identificada como predominante nos relatos dos gestores, está a abordagem integrativa (sustaincentrismo, ambientalismo renovado, pré-morfeanista). Conforme Munck (2015) e Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), embora seja mais complexa, uma gestão nesta abordagem transcorreria pela reflexão sobre o *sensemaking*⁴⁴ e por uma perspectiva decisória temporal. Assim, a empresa estaria atenta à complexidade inerente à integração das três dimensões da sustentabilidade empresarial.

Em alguns relatos, os gestores remetem à responsabilização dos órgãos públicos no sentido de agir visando à orientação para as questões socioambientais, pois os gestores se veem desamparados em aspectos de informação e recursos para o cumprimento de questões legais, o que resulta em multas ou sanções. Outra demanda apontada é sobre a disponibilização de linhas de crédito especiais, com juros amenos, para a aquisição de equipamentos ecologicamente corretos, o que contribuiria para a redução do consumo de recursos naturais e a redução de impactos ambientais.

A adoção da abordagem extremista econômica por parte dos gestores pode atribuída ao sistema econômico atual, o capitalismo, que se desenvolve através dos meios de produção privados, pelo trabalho assalariado e pela acumulação de capitais (seu principal objetivo). A presença de interesses paradoxais encontrados nos relatos dos gestores representa, por vezes, ambiguidades na gestão destas organizações. Estas ambiguidades, por um lado provam o reconhecimento dos gestores sobre a importância das dimensões social e ambiental e, por outro, condicionam as ações e a tomada de decisão dos gestores para a abordagem extremista econômica. De modo subjacente, os gestores consideram que o processo evolutivo da gestão para a sustentabilidade empresarial é lento, mas que se trata de um “caminho sem volta”.

Estes elementos diagnosticados nos relatos dos gestores de PMEs alertam para a importância de uma ruptura no atual modelo de gestão – puramente econômico – para um novo formato que conduza para abordagens integrativas das dimensões. Ainda, com a percepção de sustentabilidade voltada somente para a relação temporal de curto prazo, entendem esses gestores, que os reflexos sofridos pela empresa serão vivenciados num pequeno período de tempo podendo levá-la à extinção, mais por questões econômicas do que situações sociais e ambientais. Na relação de tempo,

⁴⁴ Significa “criação de sentido”, ou seja, geração de significados que possam ser valiosos para os indivíduos e, conseqüentemente, para as organizações. Mais definições em: WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD (2005).

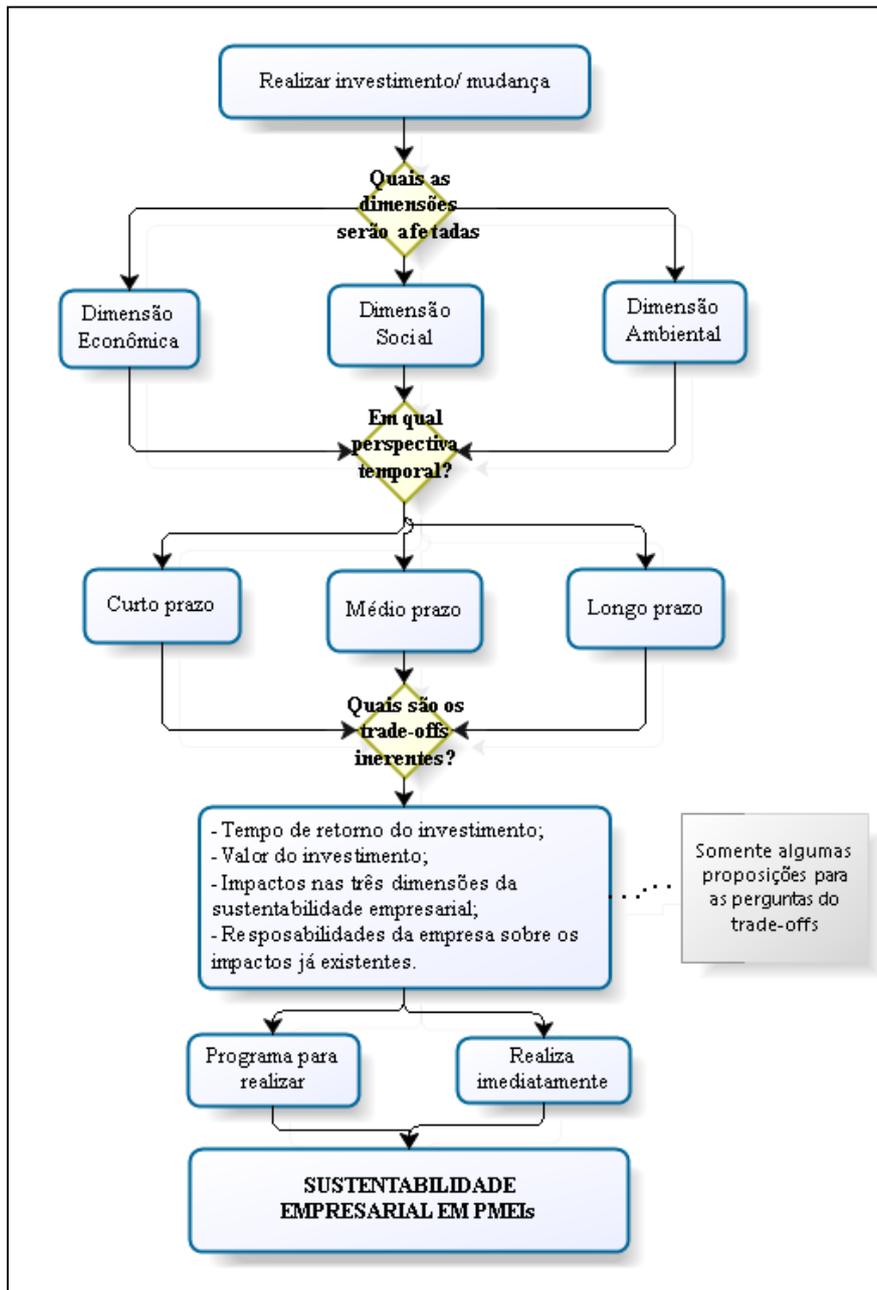


possuir garantias financeiras é mais relevante para eles, pois com a gestão da dimensão econômica, as consequências das outras dimensões serão percebidas num espaço maior de tempo.

Ainda que o despertar dos gestores empresariais para a sensibilização do desenvolvimento sustentável seja um processo demorado, que envolve a produção de sentido sobre a temática, é possível apreender que existe um novo modelo de gestão em construção na mente dos gestores estudados no qual eles empregam alguns *trade-offs* para decidir. Por se tratar de algo novo, também estão presentes ambiguidades, oscilando entre a dimensão econômica, que tem retorno no curto prazo, e as dimensões social e ambiental nas quais prepondera a lógica de retornos no médio e longo prazo. Por se tratar de um modelo de gestão ainda em construção, os gestores apoiam as bases dos seus discursos em argumentos que, por vezes, se contradizem. As contradições ocorrem principalmente no sentido do que é e o que não é sustentável, levando à comprovação da existência de deficiência no entendimento sobre o assunto.

Segundo Munck (2015) a edificação deste novo modelo gestão irá ocorrer por meio da adoção da perspectiva temporal e de decisões que considerem os *trade-offs* inerentes às dimensões econômica, social e ambiental. Uma questão fundamental é a transição da abordagem extremista econômica para a integrativa e a substituição da lógica decisória evolucionária e instrumental pela relacional e temporal. Essas são as questões *sine qua non* para se alcançar a sustentabilidade empresarial e se configurará em um novo modelo de gestão empresarial sustentável. A partir desta análise, um novo processo decisório é sugerido na Figura 3:

Figura 3 – Modelo decisório para a sustentabilidade empresarial em PMEIs.



Fonte: Os autores.

O novo processo decisório considera que o gestor analisa as três dimensões de forma consciente, transcorre pelo exame da perspectiva temporal e considera os *trade-offs* inerentes à decisão em andamento. A formulação deste novo método de tomada de decisão contribui para o debate no contexto do desenvolvimento local e regional, uma vez que as empresas industriais são componentes fundamentais para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do território em que estão inseridas.

A gestão de PMEIS baseada no equilíbrio das abordagens e perspectivas promove o *sensemaking* a respeito da sustentabilidade empresarial. As questões espaciais e temporais associadas aos processos organizacionais desenvolverão, nos gestores, a



capacidade de lidar com prazos longos e com organizações de diferentes espaços. A partir disso, os gestores das PMEIs também serão capazes de realizar novos projetos para a construção de sentido, com caminhos que proporcionam o alinhamento da gestão com os princípios essenciais da sustentabilidade.

Na busca pela sustentabilidade existem atores interdependentes, formado pelo Estado, mercado e sociedade (DONAIRE, 1999; DIAS, 2006; BARBIERI, 2011) que, inseridos num espaço territorial e articulados nas suas ações e processos de tomada de decisão devem promover o desenvolvimento regional sustentável. Se estes atores assumem seus papéis no novo modelo de gestão para a sustentabilidade a integração ocorrerá mais rapidamente.

Ao **Estado** cabe incentivar os empresários de PMEIs com linhas de crédito para investimento em processos garantam a redução de impactos ambientais. Ainda, promover a discussão com a sociedade e o mercado, além da regulação formal (comando e controle ou instrumentos econômicos), com o objetivo de proteger a saúde das pessoas e o bem comum⁴⁵.

Quando ao **mercado**, é fundamental redefinir o modelo de gestão a partir da perspectiva da sustentabilidade, contemplando seus clientes e parceiros. Também, exigir do Estado os incentivos necessários para investimentos em sustentabilidade. A participação da **sociedade** pode ser por meio da conscientização sobre os assuntos socioambientais e econômicos com vista à construção de uma regulação informal, bem como exigir do Estado e do mercado mudanças no paradigma de gestão atual.

A abordagem integrativa de Munck (2015) representa um caminho potencial para as PMEIs na busca da solução deste impasse que revela a abordagem atual extremista econômica. Também ressalta a importância dos avanços tecnológicos e inovadores para promover o novo modelo de gestão que inclui a conscientização do sentido dado ao processo decisório e a ampliação das capacidades de analisar *trade-offs* inerentes à integração dos três pilares. Tais inclusões contribuiriam para a atuação nas necessidades atuais sem comprometer o atendimento as demandas futuras, através da promoção do *sensemaking* para a gestão da sustentabilidade empresarial.

⁴⁵ É o conjunto de benefícios que são compartilhados por todos os membros (ou a maioria) de uma dada comunidade.



REFERÊNCIAS

ABRANCHES, S. A. COP15: apontamentos de campo. *Estudos Avançados*, v. 24, n. 68, p. 121-132, 2010.

ANDRADE, J. M. R.; CÂMARA, R. P. B. Mensuração da sustentabilidade empresarial: uma aplicação em hotéis localizados na via costeira da cidade de Natal/RS. *Revista Ambiente Contábil*, Natal, v. 4, n. 2, p. 110–131, jul./dez. 2012.

ALBUQUERQUE, J. L. et al. *Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

_____. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. 5.reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANTUNES, J. Uma breve análise sobre a evolução da sustentabilidade corporativa. Disponível em: <<http://www.sustentabilidadecorporativa.com/2011/03/umabreveanalis SOBREVOLUCAODA.html>>. Acesso em 06 dez. 2015.

ARAGÃO, C. Desenvolvimento sustentável: um conceito vital e contraditório. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (org.). *Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Capítulo I.

AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: a general framework. *Process Safety and Environmental Protection*, v. 78, n. 4, p. 243-261, 2000.

BANSAL, P. The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*, v. 16, n. 2, p. 122-131, 2002.

BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 3.ed. atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARBOZA, M. N. L.; ARRUDA FILHO, E. J. M. Ideologia verde e o comportamento do consumidor tecnológico: preferências de uso e justificação. *Pretexto*, v. 14, n. 4, p. 98-117, out./dez. 2012.

_____. O comportamento do consumidor tecnológico diante dos valores ecologicamente corretos: ideologia verde versus responsabilidade social. *Revista Brasileira de Ciência da Comunicação*, v. 35, n. 1, p. 157-182, 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BITARELLO, M. Qual é a importância dos relatórios de sustentabilidade? EXAME. Jul./2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/qual-e-a-importancia-dos-relatorios-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

BUCHHOLZ, R. *Business environment and public policy: implications for management and strategy formulation*. New Jersey: Prentice Hall, 1989.



BURSZTYN, M.; BURSZTYN, M. A. Fundamentos de política e gestão ambiental: Caminhos para a sustentabilidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2013.

BRUNDTLAND, G. H. (Org.) Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

CALLADO, A. L. C. Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. 2010. 216f. Tese (Doutorado em Agronegócios)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CLARO, P. B. O; CLARO, D. P.; AMÂNCIO R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. Revista de Administração, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez. 2008.

CORAZZA, R. I. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. RAE-Eletrônica, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.

DIAS, R. Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

DONAIRE, D. Gestão ambiental na empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

DRAIBE, S. M.; RIESCO, M. Estados de bem-estar social e estratégias de desenvolvimento na América Latina: um novo desenvolvimento em gestação? Sociologias, Porto Alegre, v.13, n.27, p. 220-254, ago. 2011.

Elkington, J. Cannibals with forks. Oxford: Capstone, 1997.

_____. Sustentabilidade, canibais com garfo e faca. Tradução: Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2012.

FERNANDES, V.; SANT'ANNA, F. P. Políticas públicas para o desenvolvimento sustentável. In: SIMPÓSIO ÍTALO-BRASILEIRO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL, 6, 2002, Vitória. Anais do VI Simpósio..., Niterói: Mundo Virtual, 2002.

FERREIRA-QUILICE, T.; CALDANA, A. C. F. Aspectos negativos no modelo de reporte proposto pela GRI: a opinião das organizações que reportam. Revista de Administração, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 405-415, out./nov./dez. 2015.

FIERGS. Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. Cadastro das indústrias, fornecedores e serviços. Porto Alegre: EBGE, 2015.

FLICK, U. Triangulation revisited: strategy of validation or alternative? Journal for the Theory of Social Behavior, v. 22, n. 2, p. 175-197, 1992.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

FUKUYAMA, F. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. London: Hamish Hamilton, 1995.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.



HORBACH, J. Indicator systems for sustainable innovation. Nova York: Physica-Verlag, 2005.

IATRIDIS, G. E. Environmental disclosure quality: evidence on environmental performance, corporate governance and value relevance. *Emerging Markets Review*, v. 14, n. 1, p. 55-75, 2013.

LEMME, C. F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (org.). *Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Capítulo 3.

MARTENS, M. L.; NADAE, J.; CARVALHO, M. M. A relação entre empresas com certificações socioambientais e empresas com certificação de qualidade. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 3, n. 3. Set./Dez. 2014.

MUNASINGHE, M. Sustainable development triangle. 2007. Disponível em: <http://www.eoearth.org/article/Sustainable_development_triangle>. Acesso em: 06 out. 2015.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. *Organização & Sociedade*, v. 22, n. 75, p. 521-538, out./dez. 2015.

PIRES, S. M.; FIDÉLIS, T.; TOMÁS RAMOS, B. Measuring and comparing local sustainable development through common indicators: constraints and achievements in practice. *Cities*, v. 39, Aug. p. 1-9, 2014. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2014.02.003>

RIO+20. Sobre a Rio+20. Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20.html>. Acesso em: 06 dez. 2015.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Nobel, 1993.

_____. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond. 2009.

SAMPAIO, C. A. C. (Org). *Ecosocioeconomia das organizações: gestão que privilegia uma outra economia*. Blumenau: Edifurb. 2010.

SCHMIDHEINY, S. *Cambiando el rumbo: una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente*. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

SILVA, J. O.; ROCHA, I.; WIENHAGE, P.; RAUSCH, R. B. Gestão ambiental: uma análise da evidenciação das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). *Revista de Gestão Social Ambiental*, Salvador, v.3, n.3, p. 56-71, 2009.

SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade Ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 3, p. 368-396, mai./jun. 2013.



SOUZA, R. S. de. Entendendo a questão ambiental: temas de economia, política e gestão do meio ambiente. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2000.

TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P.. Contabilidade e gestão ambiental. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VEIGA, J. E. A emergência socioambiental. São Paulo: Senac, 2007.

VELEVA, V.; ELLENBECKER, M. A proposal for measuring business sustainability, Greener Management International, v. 2000, n. 31, p. 101-120, set. 2000.

WBCSD. Pilot project implemented in the US by 23 leading companies reveals promising opportunities to eliminate industrial waste. Nationwide, 23 Nov. 2015. Disponível em: <<http://www.wbcd.org/Clusters/Sustainable-Materials/News/Pilot-project-material-reuse-across-US-facilities>>. Geneva, San Francisco, Austin, 8 July 2015. Disponível em: <<http://www.wbcd.org/Clusters/Sustainable-Materials/News/From-waste-to-implemented-in-the-US-by-23-leading-companies-reveals-promising-opportunities-to-eliminate-industrial-waste>>. Acesso em: 31 out. 2016.

_____. From waste to opportunity: Over 20 companies launch new project to scale up opportunity-Over-20-companies-launch-new-project-to-scale-up-material-reuse-across-US-facilities>. Acesso em: 31 out. 2016.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. Organization Science, v. 16, n. 4, p. 409-421, jul./ago. 2005.

WORLD Commission on environment and development. Our common future. General Assembly. United Nations. Oxford: Oxford University, 1987.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade corporativa. Produção, v. 22, n. 3, p. 477-489, mai./ago. 2012.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. Evidências de novos tempos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. (org.). Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Introdução.



TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y APROPIACIÓN COLECTIVA: EL CASO “GENEOS”

Diez, Sofia; Alvarez, Sebastian y Mayoral, Luisa

BECARIA ALUMNA COMISION DE INVESTIGACIONES CIENTIFICAS (CIC-PBA)

sofiadiez@econ.unicen.edu.ar

- SECRETARIA DE EXTENSION (UNICEN) sebastian.alvarez@rec.unicen.edu.ar

– CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACION (CEA- FCE-UNICEN)

mayoral@econ.unicen.edu.ar

Datos de la organización estudiada como experiencia/caso:

Geneos: Cooperativa de Trabajo. Fundada en el año 2013. Dedicada al desarrollo e implementación de proyectos de tecnología basados en el Software Libre.

Sitio web: www.geneos.com.ar

Dirección de mail: info@geneos.com.ar

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se analiza la experiencia de “Geneos”, la primera y única cooperativa de software libre de la ciudad Tandil (Argentina). Más precisamente, se trata de una cooperativa de trabajo formada por seis profesionales de la informática, las comunicaciones y el diseño, que se dedica a la implementación de proyectos de tecnología, basados en la posibilidad de utilizar, mejorar, desarrollar y distribuir software (y por ende, conocimiento) por parte de cualquier persona u organización, que lo necesite.

El caso “Geneos” representa un ejemplo concreto de cómo creencias y valores básicos en torno a la empresa, el trabajo, el conocimiento, las relaciones humanas, la división trabajo-tiempo libre, la relación con la sociedad, etc., diferentes y hasta contrapuestos con los predominantes en el sector tecnológico, pueden dar lugar a un modelo de negocios no convencional, innovador y exitoso.

La experiencia de “Geneos”, los inicios, los aprendizajes emergentes, las principales dimensiones de su desarrollo, así como también sus limitaciones, son analizados en el presente trabajo.

Introducción

Durante los últimos años, el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) que ha mantenido un crecimiento sostenido en todo el mundo



muestra en su composición, una tendencia incipiente a la formación de cooperativas y emprendimientos con un modelo de negocios basado en la utilización de tecnologías libres. En Argentina, como señala el presidente de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (FACTTIC), Leandro Monk, *“el país ha vivido en los últimos años un proceso de creación de cooperativas de trabajo tecnológicas que nos llevó a que tengamos hoy más de ellas que todo el resto del mundo sumado”*... *“Así, en el mundo hay 19 cooperativas de trabajo de tecnología: 2 en Brasil, 2 en Francia, 2 en India, 2 en Reino Unido, 7 en EEUU y 4 en otros países”*. (Monk, 2013)

El caso “Geneos” es parte de esta nueva tendencia. Más precisamente, se trata de una experiencia innovadora, en especial, en el plano local, en la que confluyen dos importantes movimientos: el del *software libre*, por un lado y el *cooperativismo*, por el otro. Sus protagonistas son seis jóvenes profesionales provenientes de la informática, las comunicaciones y el diseño, que se dedican a la implementación de proyectos de tecnología, basados en el uso del software libre, con formato (y espíritu) de organización cooperativa.

En este marco se propone conocer y explorar el caso, procurando identificar sus aspectos relevantes, así como los aprendizajes emergentes de la experiencia. Para ello se ha recurrido a fuentes secundarias: sitio web de la empresa, notas de prensa, publicaciones electrónicas y fuentes primarias: entrevistas realizadas a sus socios durante los años 2016 y 2017.

A los efectos de comprender mejor el caso Geneos, es preciso detenerse en los siguientes dos grandes tópicos: 1) Software libre y 2) Cooperativismo, pues de su intersección, surge con claridad, la experiencia que analizaremos a continuación.

1) El movimiento del software libre fue iniciado en 1983 por el programador estadounidense Richard M. Stallman, como una alternativa al desarrollo y distribución del *software no libre* también llamado *software propietario* o *software privativo*; que remite a cualquier programa informático en el que los usuarios tienen limitadas posibilidades de usarlo, modificarlo o redistribuirlo, porque su código fuente no está disponible o bien su acceso se encuentra restringido.

Parafraseando a Stallman, puede decirse que el *software libre* remite a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el software (Stallman; 2004). En este sentido, se le atribuyen al usuario cuatro libertades fundamentales:



1. La libertad de usar el programa con cualquier propósito (privado, educativo, público, comercial, militar, etc.)
2. La libertad de estudiar cómo funciona el programa, y adaptarlo a las necesidades particulares (para lo cual es necesario poder acceder al código fuente)
3. La libertad de redistribuir copias del programa.
4. La libertad de mejorar el programa y hacer públicas las mejoras a los demás, de modo que toda la comunidad se beneficie.

Es importante hacer una distinción entre *software libre* y *software gratuito*, ya que con frecuencia, estos términos suelen erróneamente ser utilizados como sinónimos, en parte producto de la doble acepción del vocablo inglés “free”, como “libre” y “gratis”. Pero como el propio Stallman (op.cit.) ha señalado, “*el software libre es una cuestión de libertad, no de precio*”. Esto implica que el usuario es libre de instalar, ejecutar, modificar y redistribuir el programa, pudiendo cobrar o no, un precio por ello. En este sentido, el software libre puede ser distribuido de forma comercial y no necesariamente de manera gratuita.

2) Las cooperativas tienen un origen antiguo. El movimiento cooperativo nació en el marco de la Revolución Industrial, durante el siglo XX para que sus socios pudieran o tuvieran acceso a mejores condiciones posibles de precio y calidad (cooperativas de consumo), evitando intermediarios. Efectivamente, una de las primeras -y más conocidas- experiencias cooperativas data de 1844, cuando se creó en Rochdale, Inglaterra, la cooperativa de consumo Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale (en 1769, se había fundado ya la cooperativa de consumo de la Sociedad de las Hilanderas de Fenwick o "Fenwick Weavers' Society", en East Ayrshire, Escocia). Simultánea y posteriormente, surgirían otras más en Francia, España y otros países, hasta la actualidad.

Más recientemente, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), el organismo máximo del movimiento cooperativo a nivel mundial, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, en Manchester en 1995, ha establecido que la cooperativa “*es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada*”. (ACI-Americas, 1995)

Esta definición nos habla, en primer lugar, de una asociación de personas, por oposición a las sociedades de capital, y nos señala que dicha asociación es autónoma,



lo que significa que debe existir conciencia, compromiso, discernimiento y libertad al momento de formar una cooperativa. Tal unión es voluntaria y surge por iniciativa propia de los asociados, que gozan de total libertad de acción, esto es: ninguna persona puede ser obligada a asociarse ni a permanecer asociado a una cooperativa contra su voluntad. En segundo lugar, se destaca que el objeto de la asociación es la satisfacción de las necesidades y aspiraciones comunes de todos los miembros, las cuales pueden ser de diversa índole, no sólo económicas, sino también sociales y culturales. En tercer lugar, la declaración deja en claro que la cooperativa es una empresa, esto es: organiza y combina factores productivos, capital, trabajo, insumos y tecnología, para producir bienes y servicios y compite en el mercado con otras empresas, con los mismos criterios de eficiencia, eficacia y competitividad que son comunes a todas ellas. Por último, los asociados comparten la propiedad de la empresa cooperativa, es decir, la propiedad es colectiva, gestionándose democráticamente, lo cual significa que las decisiones son compartidas y tomadas bajo el principio de “un asociado, un voto”, independientemente del capital que cada uno haya aportado.

Particularmente, el caso que nos ocupa es una cooperativa de trabajo y por ello interesa destacar que las cooperativas de trabajo son *“organizaciones que sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, proveen de trabajo a sus asociados en forma equitativa buscando su elevación tanto económica como cultural, asistencial, social, profesional”* (Camilletti & otros; 2005)

A continuación, el caso “GENEOS”

Breve descripción de la experiencia

“Geneos” es una empresa cooperativa de trabajo que opera en el sector TIC y cuyo objeto social es proveer soluciones informáticas basadas en el uso de tecnologías libres. La empresa está compuesta por seis profesionales pertenecientes a distintas áreas de formación: Martín Di Lisio (Licenciado en Sistemas), José María Fantasía (Ingeniero en Sistemas), María Clara Sorensen (Licenciada en Publicidad y Diseño Gráfico), Mario Ferreyra (Ingeniero en Sistemas y Docente de Informática), Pablo Velazquez (Analista de Sistemas y Full Stack Developer) y César Ariel Tynik (Ingeniero en Informática, Fotógrafo y Docente TIC).

Entre los servicios que ofrece, podemos destacar los siguientes:

- **Aplicaciones Web:** Desarrollo de portales a partir de sistemas de gestión de contenidos libres y flexibles, además del desarrollo de sitios y aplicaciones web a medida.
- **Sistemas de Gestión:** Configuración y adaptación para implementar Software Libre de Gestión (ERP) que permiten administrar todo tipo de empresas.
- **Gestión de Manufactura:** Sistema de planificación de la producción y de gestión de stocks que permite planificar las compras para iniciar el proceso de fabricación.
- **E-Commerce:** Desarrollo de sitios web que posibilitan la venta de productos o de servicios on-line, integrando medios de pago electrónicos.
- **Identidad Corporativa:** Diseño gráfico y estratégico de logotipos, papelería, folletos, merchandising, diapositivas y sitios web para una eficaz comunicación.
- **E-learning:** Implementación de ambientes educativos virtuales basados en herramientas libres, para la gestión de cursos y capacitación a distancia.

Para ello, hacen uso de las siguientes tecnologías:

- **Libertya:** Es un software de gestión libre para su descarga y utilización por cualquier usuario. El mismo, posee una alta capacidad de adaptación a las necesidades de cualquier empresa y cumple con todos los requerimientos impositivos y fiscales de Argentina, soportando además, facturación electrónica.
- **Tryton:** Es un sistema integral de gestión empresarial (ERP) por sus siglas en inglés *Enterprise Resource Planning*. Es un software libre, multiplataforma y de código abierto.
- **Moodle:** Es la plataforma web de e-learning libre líder del mercado. La cual permite de una manera sencilla, haciendo uso de diferentes herramientas y recursos, gestionar cursos online y aulas virtuales.
- **Prestashop:** Es una plataforma que permite construir de manera simple un sitio de venta online con un diseño personalizado, disponiendo además de un back-office muy potente que permite administrar en tiempo real su tienda.
- **CiviCRM:** Es un sistema en línea de gestión de contactos y relaciones, especialmente desarrollado para cubrir las necesidades de fundaciones, ONG's y otras organizaciones sin fines de lucro.
- **Django:** es un entorno de desarrollo libre y de código abierto escrito completamente en Python que permite construir aplicaciones web rápidamente y con un diseño limpio y pragmático.



- **Drupal:** es un potente sistema de gestión de contenidos (CMS) que permite desarrollar sitios web dinámicos con gran variedad de funcionalidades. Es mantenido por una activa comunidad de usuarios desarrolladores.
- **AngularJS:** es un framework de código abierto para el desarrollo de aplicaciones web basado en Javascript, que contiene un conjunto de librerías útiles y propone una serie de patrones de diseño para llevarlas a cabo.

Todos estos servicios y tecnologías operan sobre la base del software libre, lo cual configura no sólo una opción tecnológica, sino filosófica y ética que conduce a los miembros de Geneos a establecer y priorizar la vinculación con otras instituciones de la economía social y solidaria. Así, por ejemplo, si examinamos con atención su cartera de clientes, podemos observar que la mayoría de los trabajos han sido realizados para otras cooperativas, mutuales, empresas recuperadas y ONG's, aunque sin excluir a empresas de tipo tradicional. La razón, en palabras de José, presidente del Consejo de Administración, es la siguiente: *“Si nosotros nos cerráramos, no podríamos estar llevando el software libre a otros ámbitos que también es importante llevar”*.

A modo de ejemplo podemos mencionar algunos de sus clientes y trabajos realizados:

- Desarrollo e implementación de un sistema de gestión para el Banco de Alimentos, una reconocida ONG de Tandil, que contribuye a reducir el hambre, mejorar la nutrición y evitar el desperdicio de alimentos en la ciudad.
- Configuración y adaptación del software libre de gestión (ERP) para la administración de la Confederación Cooperativa de la República Argentina (Cooperar)
- Implementación de un sistema para administrar los recursos de la Cooperativa de Vivienda Falucho, la cual contribuye a satisfacer las necesidades básicas de infraestructura de la población.
- Desarrollo de un sistema de planificación de la producción y gestión de stocks para Cerámica Blanca, una empresa que, tras presentar la quiebra, fue recuperada por sus propios trabajadores.
- Desarrollo de un sitio web para la venta de productos on-line de la Asociación Mutual Carlos Alberto Moreno, que ofrece gran variedad de alimentos saludables y de la economía social y solidaria.
- Desarrollo de la página web de la Cooperativa de Trabajo Artístico “Recooparte”, que promueve la inclusión a través de la creatividad en el teatro.



- Creación del portal “Marcha Noticias”, un medio de comunicación que ofrece una mirada popular sobre la Argentina y el mundo.
- Implementación de un sistema de enseñanza-aprendizaje (e-learning) en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales con sede en Argentina.
- Implementación de un ambiente educativo virtual en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, que posibilita el dictado de cursos y capacitaciones a distancia.
- Creación de un portal para la educación popular de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (FACTTIC), etc.

Pero para una mejor comprensión de su realidad actual, vayamos a continuación a un resumen de su trayectoria, poniendo énfasis en sus inicios y primeros pasos.

La cooperativa “Geneos” comenzó a gestarse en el año 2013, cuando dos de los actuales socios (José Fantasía y César Tynik) se conocieron por a un amigo en común, que había percibido ya que ambos compartían una misma visión y tenían el potencial necesario para iniciar un proyecto en conjunto. Así se contactaron y comenzaron las primeras charlas y reuniones. Luego, decidieron sumar a otras personas, por lo que cada uno convocó a un amigo/conocido (Martin Di Lisio y Mario Ferreyra). José le propuso a quien entonces trabajaba bajo su dependencia (Pablo Velázquez) formar parte del grupo. Como subrayó José: *“Esta fue la oportunidad de romper con esa estructura de que él era mi empleado”*. El grupo precooperativo quedó, finalmente, conformado cuando convocaron a la diseñadora gráfica y prima de uno de ellos, María Clara Sorensen.

Haciendo referencia a los orígenes de la cooperativa, César nos comentaba: *“Todos teníamos trabajo en ese momento, estábamos trabajando en la industria del software y decidimos dar un paso más, que era conformar nuestra propia empresa y en formato de cooperativa... Cooperativa porque creemos que la empresa tiene que ser democrática y contar con la participación de todos”⁴⁶*, a lo que José agregó: *“Todos teníamos un objetivo común que era poder trabajar de forma autogestionada, varios de nosotros veníamos conociendo el cooperativismo, por militancia previa, ninguno había formado una cooperativa pero si habíamos estado muy cerca de cooperativas y entendíamos que la lógica de funcionamiento representaba mucho lo que entendíamos nosotros como... lo que debiera ser el trabajo”*.

⁴⁶ [El subrayado es nuestro]



Fue así que, compartiendo las mismas ideas y creencias, rápidamente se organizaron y en diciembre de 2013 iniciaron el proceso de formación legal de la cooperativa. Para ello, acudieron a la Subsecretaría de Acción Cooperativa (SAC) en búsqueda de asesoramiento e información. En esta primera instancia, debieron realizar distintos trámites preparatorios y tiempo después, en agosto de 2014, acudieron al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) para cumplir con la presentación de la documentación exigida (nota de presentación, acta constitutiva, estatuto, acta N° 1 del Consejo de Administración con la distribución de cargos, informe de viabilidad del proyecto y un largo etc.) con el fin de obtener la matrícula habilitante. Todo ello fue no sólo difícil, sino tedioso, en especial si se tiene en cuenta que se trata de profesionales de formación diferente a la de gestión. Finalmente y luego de superar diversas trabas burocráticas, en junio de 2015 les fue otorgada la matrícula nacional. En palabras de José: *“Para nosotros obtener la matrícula fue un paso fundamental, ya que esto nos permite formalizarnos y asumir otro tipo de desafíos, respecto de la vinculación con el movimiento cooperativo, con la sociedad y con el Estado”*.

En relación a la vinculación/asociación de Geneos, con otras organizaciones, es preciso destacar que la empresa forma parte de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (FACTTIC) entidad que agrupa y representa al sector, que nuclea, en la actualidad, a 16 cooperativas (FACTTIC, 2017), lo cual, según precisa José: *“no quiere decir que ésas sean todas las cooperativas de tecnología que hay. Hay muchas, que no forman parte de FACTTIC”*, agregando más tarde: *“la mayoría se dedica al desarrollo de software...hay algunas que se dedican a infraestructura tipo redes, servidores, maquinas... hay algunas que venden insumos...pero la gran mayoría son de desarrollo de software...y la mayoría de las que desarrollan software, desarrollan con software libre”*.

Ciertamente, FACTTIC ha llevado a cabo una labor fundamental para difundir esta nueva forma de entender el trabajo y las tecnologías, e inspirar la creación de emprendimientos como el que aquí estamos analizando, así como la inter-cooperación entre ellos. Es precisamente en esta misma lógica, que se inscribe la vinculación de Geneos con Cooperar, Cooperativa de Vivienda Falucho, Recooparte, la propia FACTTIC, etc. tal cual ha sido descripto más arriba.

En palabras de Martin: *“En el caso de FACTTIC se da algo muy particular... cada seis meses hay un plenario... y ahí, se comparte de todo, desde el valor hora que estamos trabajando, hasta tecnologías que utilizamos, entonces FACTTIC mas allá de ser una federación que nos permite compartir problemáticas, trámites en el INAES, o trámites*



contables, es... juntarnos... las cooperativas que tenemos la misma tecnología y si nos cae [sic] un trabajo grande, inter-cooperativamente podemos resolverlo”.

Aspectos relevantes de la experiencia

1) Uno de los aspectos más significativos de esta experiencia, es que se trata de la primera y única cooperativa de software libre de la ciudad de Tandil. Si bien surgieron otros emprendimientos similares, por diversos motivos no prosperaron, ni pudieron llegar a constituirse legalmente como cooperativas. Estamos ante un caso único y excepcional dentro del sector TIC.

La experiencia toma aún mayor relevancia, si tenemos en cuenta que la ciudad de Tandil es considerada uno de los polos tecnológicos más importantes de la Argentina, nucleando a importantes empresas de la industria del software. En relación a esto, José enfatizaba: *“Hay distintos segmentos de empresas. Nosotros no competimos abiertamente con todas... la mayoría de las empresas de acá, no trabajan con clientes de acá, trabajan para afuera. Nosotros estamos muy abocados al mercado local... tal vez por el tipo de tecnologías con las que trabajamos... tal vez porque todavía no encontramos la manera de llegar a otros mercados”.*

2) El segundo gran aspecto relevante de esta experiencia es que los miembros de Geneos han adoptado el formato de cooperativa de trabajo por convicción, y no por una necesidad de preservar la fuente laboral en situación de crisis o precariedad, como ha sucedido en otros casos. Esto marca la estrategia, así como la cotidianeidad de Geneos. Esto es: los seis jóvenes profesionales decidieron libre y voluntariamente fundar la cooperativa, eligiendo ese formato con total convicción, ya que compartían desde el principio, una visión común acerca del trabajo. Es por ello que, optaron, sin dudar, por una forma de organización horizontal, igualitaria, democrática y participativa, que les permitiera conciliar la vida familiar con la laboral, y trabajar con una mayor libertad y flexibilidad que en una empresa tradicional. Prueba de ello son la ampliación de derechos y beneficios que los asociados se han dado a sí mismos, por encima de la Ley de Contrato de Trabajo, entre ellos: reducción de la jornada laboral a seis horas diarias, veintiún días de vacaciones y veintiún días de licencia por paternidad.

Como César señalaba: *“Somos una cooperativa porque... entendemos que el trabajo debe ser un espacio de construcción colectiva, donde todos/as tengamos los mismos derechos y la toma de decisiones sea común entre todos e igualitaria”*



3) El tercer aspecto relevante es que, como resultado, su forma de trabajo es de tipo autogestionada, esto es: las decisiones y las responsabilidades son compartidas por todos los miembros de la cooperativa. Una vez más, en palabras de César: *“Al participar en una cooperativa, uno tiene que tomar distintos roles, además de los roles técnicos, también tenemos que hacer roles administrativos, de vinculación y todo lo que requiere la empresa”*.

Para una mejor organización, los miembros de Geneos se agrupan por proyectos con un líder-referente rotativo, realizan reuniones semanales de aproximadamente dos horas, donde comparten información y el estado de avance de los distintos proyectos en los que cada uno participa y cada tres meses, llevan a cabo *“sesiones de mejora”* en las que se reúnen durante una jornada completa para evaluar cómo están, cómo se sienten y qué cosas pueden mejorar. En la reunión trimestral también analizan nuevos proyectos y toman decisiones estratégicas para el desarrollo y fortalecimiento de la organización.

4) Esta modalidad de trabajo no es posible sin un valor fundamental, lo que nos lleva al cuarto gran tema relevante de esta experiencia: la confianza. Este es el corazón de Geneos, y cada detalle mínimo de su comportamiento organizacional, así lo refleja. Así, por ejemplo, podemos observar que en Geneos no hay un control horario y tampoco existe un sueldo fijo estipulado. Esto es: cada asociado realiza retiros de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas que cada cual declara, y a partir de su libertad y decisión, se hace responsable de sus actos. En el mismo sentido, los excedentes se reparten teniendo en cuenta la necesidad de cada uno de los socios, y priorizando en la distribución a quien más lo requiera en ese momento. De esta forma la organización promueve la creación de lazos de solidaridad y ayuda mutua entre sus miembros.

5) El quinto factor relevante de esta experiencia, es cómo la opción tecnológica y filosófica elegida condiciona su “negocio”, en el sentido más amplio de este término. Esto es, el tipo de tecnología que desarrollan y los servicios que ofrecen, requieren un arduo trabajo de concientización y formación hacia afuera. Tal y como sostiene José: *“posicionar el software libre es bastante complejo...porque el software libre es algo que recién en estos últimos años se está dando a conocer más masivamente, pero cuesta mucho.”* Según José, abundan los clientes *“escépticos”* con cuestionamientos del tipo: *“¿Entonces dónde está el negocio? ¿Si yo lo puedo descargar gratuitamente, por qué te tengo que pagar a vos?”*. lo que conduce a las tradicionales reuniones preliminares en donde los socios tratan de explicar a los futuros clientes cuál es el valor que ellos agregan con los servicios que ofrecen.



Asimismo, durante estas entrevistas buscan destacar las ventajas de implementar el software libre, como por ejemplo: que quedarán exentos del pago de licencias y recibirán gratuitamente las actualizaciones y mejoras que otros realicen al programa. Adicionalmente, como el código fuente es de acceso libre, si el cliente decide no continuar la relación con el proveedor, puede optar por buscar a otro que estudie el código y le brinde servicios sobre esa misma plataforma, por lo tanto el cliente nunca está cautivo.

6) Finalmente, el último gran tema a destacar de esta experiencia, es que, al haber elegido la opción cooperativa, la acción social es clave. Esto es: parte de sus actividades de Geneos deben apuntar en este sentido. Efectivamente, los miembros de Geneos son emprendedores tecnológicos, pero además mantienen un fuerte compromiso con su comunidad. Así, han llevado a cabo distintas iniciativas y acciones sociales, como por ejemplo: un curso de formación de “testing” de acceso libre y gratuito en la Universidad Barrial de Villa Aguirre de Tandil, un taller de “programación orientada a objetos” para los jóvenes del taller de Las Pulgas, un taller rodante “De mentes libres”, con aportes sobre programación y robótica en distintas escuelas de las localidades de Tandil, Vela, Gardey y De la Canal, etc. siempre utilizando las alternativas libres que son las que permiten ofrecer herramientas en ámbitos poco atractivos para el software privativo, y cubrir necesidades sociales, educativas y culturales específicas. En la misma línea, participan de diversas iniciativas de fomento del asociativismo, como por ejemplo, la Cátedra de Cooperativismo que se dicta en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN) y la Cátedra de Recursos Humanos I de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de esa misma casa de estudios.

“Horas son horas y todas valen lo mismo”, remarca una y otra vez, José... “no importa si es una hora de desarrollo de software, una hora de realización de trámites en el banco, o una hora dictando clases en un taller de una escuela, todas se computan por igual”...lo que nos vuelve a remitir a la ya apuntada capacidad de autogestión, a la necesidad de una fuerte confianza mutua y a la filosofía cooperativa, en su real y total dimensión.

Principales lecciones

La primera imagen que se tiene de la cooperativa a través de su sitio web, es la de un cielo repleto de globos aerostáticos, que simbolizan la libertad en su máxima expresión. Esto no es casual, ya que se relaciona profundamente con las creencias de los miembros de la organización y su formato de negocios basado en el software libre. Pero



la figura no solo hace alusión a la libertad tecnológica, sino también a la libertad para trabajar, para organizarse y crear sus propias reglas.

Si continuamos explorando el sitio web corporativo, podemos encontrar una frase que, a nuestro entender, lo resume todo: *“La igualdad nos une. La cooperativa nos fortalece.”* Esto es: al estar todos en igualdad de condiciones, se genera un tipo de relación laboral y humana, que favorece la unión entre los miembros. A diferencia de lo que ocurre generalmente en las empresas, donde externa e internamente suele fomentarse la competencia más que la cooperación, (y por supuesto, hay razones para explicar esto) en la cooperativa Geneos se prioriza y se genera permanentemente, cooperación, tanto hacia adentro como hacia afuera y es allí donde reside su fortaleza.

Sin duda, la experiencia es rica en posibilidades de análisis y reflexión y en cada uno de los factores relevantes que hemos señalado más arriba, así ha quedado visualizado. Sólo nos queda enfatizar algunas lecciones finales que emergen con toda claridad del análisis de esta experiencia:

- Que se puede desarrollar un modelo de negocios exitoso, sin abandonar los propios valores y creencias, aún más: fundándose en ellos, por más que estos contradigan la cultura corporativa dominante de un sector de actividad dado.
- Que el conocimiento puede ser conceptualizado como un bien común, que se construye socialmente, que necesita ser propagado y compartido para desarrollarse, y que esto significa, trabajar en conocimiento con reglas explícitas e implícitas muy diferentes a las convencionales.
- Que vale la pena repensar el uso que actualmente se hace de la tecnología, y la importancia de trabajar con herramientas que garanticen la independencia tecnológica, y la reutilización de desarrollos y conocimientos existentes.
- Que el cooperativismo es una alternativa concreta, posible y viable en el sector TIC, y que en tal sentido, es necesario desprenderse de preconceptos o verdades parciales que relacionan inmediatamente a las cooperativas con maniobras de evasión.
- Que es posible imaginar más cooperativas de profesionales (y de no profesionales) en el sector, de manera que aprovechen la sinergia que el sistema cooperativo propone, para todas aquellas organizaciones que compartan este formato.
- Que es necesario adentrarse en las ventajas y desventajas de las empresas cooperativas, especialmente, en sectores dinámicos e innovadores, como el tecnológico, y plantearlas como una estrategia real de negocios y trabajo digno.



EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PYMES

- Que es necesario sistematizar el conocimiento sobre las experiencias que como la presente, ponen de manifiesto lo que los propios actores han expresado en una frase que todo lo resume y aquí repetimos: *La igualdad nos une, la cooperación nos fortalece....*



Bibliografía

ACI-Americas, "La Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado". (1995) Disponible en: «<http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/BRoelants.pdf>»

Camilletti, A., Guidini, J., Herrera, A., Rodríguez, M., Martí, J. P., Soria, C., & Torrelli, M. (2005). Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Revista de la UNIRCOOP, 3.

Stallman, Richard M. Software libre para una sociedad libre. Ed. Traficantes de Sueños. España. (2004)



ESTRATEGIA, DIRECCIÓN Y SUCESIÓN: PRESENTACIÓN DE UN CASO DE UNA EMPRESA FAMILIAR DE RAFAELA (ARGENTINA)

Barberis Noelia, Cogno Victor, Ascúa Rubén

Institución: Universidad Nacional de Rafaela
noeliabarberis@unraf.edu.ar; vcogno@yahoo.com.ar

Resumen ejecutivo

La propuesta central de este proyecto se basa en estudiar los factores que influyeron en la perpetuidad de una empresa familiar longeva de mediano porte de Argentina analizando sus características y trayectoria, desde su creación hasta la actualidad, a través de tres ejes temáticos fundamentales: estrategia, dirección y sucesión. La base teórica utilizada fue estructurada a partir de la revisión de la literatura propuesta por diferentes autores especializados en cada eje. En relación a los aspectos metodológicos, este estudio es de naturaleza cualitativa y la técnica escogida fue la de caso único. Los datos de mayor relevancia para la investigación fueron obtenidos por medio de fuentes primarias representadas por entrevistas formales, semi-estructuradas y realizadas a miembros de la familia que desempeñan funciones en la organización y a miembros no familiares dentro de la empresa. Sobre el tema estratégico serán analizados los puntos referentes a la implementación de estrategias en cada etapa histórica y aspectos específicos del proceso de su creación y evaluación. En relación al campo de dirección se desarrollará principalmente cuestiones relacionadas a la formación del presidente y sus características propias para la dirección, los cambios y caracterización de la estructura de la empresa, el perfil gerencial y su evaluación de desempeño. En cuanto a la sucesión, se determinó analizar el desarrollo de la primera transición, la inserción de la familia en la empresa, la preparación y legitimación de los herederos/sucesores y la planeación de la próxima transición. Los resultados fueron analizados y sintetizados en diferentes conclusiones que posibilitan una mejor interpretación de la información.

Introducción

El problema de investigación contemplado se relaciona con la comprensión de cómo las empresas familiares enfrentan el dilema del paso del tiempo considerando que la firma y la familia crecen, cuáles son los factores más relevantes adoptados en relación a sucesión, estrategia y dirección y si los mismos pueden ser identificados como razones de perdurabilidad de la empresa familiar.



A partir de lo expresado se pretende realizar una investigación sobre las características y trayectoria de una empresa familiar longeva de mediano porte de Argentina analizando las estrategias implementadas a lo largo de su trayectoria empresarial, evaluando la estructura y modelo de dirección y las alternativas utilizadas para hacer viable el proceso de sucesión intergeneracional. En base a esto, se definieron a priori los tres ejes temáticos principales: sucesión, estrategia y dirección. Cada una de estas categorizaciones permitió mejorar la exposición y desarrollo de la información en las principales partes del proyecto.

De esta manera, se seleccionó a la empresa representativa de Argentina, cuyo nombre de fantasía es Alfa, la cual es de mediano porte, se ubica en un nodo industrial de la ciudad de Rafaela provincia de Santa Fe y se dedica al rubro de refrigeración industrial. Nacida como proyecto de un fundador proveniente de Italia, la firma cuenta con una trayectoria ininterrumpida de más de medio siglo en el rubro lo que le otorga un gran reconocimiento nacional e internacional. La empresa ha atravesado una sola transición y actualmente se encuentra presidida por la segunda generación, único hijo varón del fundador, quién es dueño mayoritario con 99 % del capital. Además, participa del negocio su esposa desempeñando una función financiera y su hija mayor realizando tareas generales de gestión y mejora de la organización.

Objetivo general:

- Estudiar la trayectoria de la empresa familiar Alfa, desde su creación hasta la actualidad, analizando las estrategias que le posibilitaron enfrentar los desafíos del crecimiento, los ajustes que fueron realizando de sus estructuras de dirección y las alternativas utilizadas para hacer viable el proceso de sucesión.

Objetivos específicos:

- Identificar las estrategias competitivas implementadas con el fin de analizar aquellas que han contribuido especialmente al crecimiento de la empresa, como así también las estrategias de subsistencia aplicadas ante la presencia de crisis.
- Identificar la estructura y funcionamiento de los modelos de dirección que se utilizaron a lo largo de su historia y las cuestiones de propiedad y gestión.
- Identificar las políticas y directrices para orientar el proceso de sucesión, con especial atención a la implementación del proceso de profesionalización de su gestión.



- Proponer nuevas metodologías y propuestas superadoras que ayuden a la gestión de la empresa, eviten conflictos de intereses entre los integrantes de la empresa familiar y agreguen valor a la organización.

Marco teórico

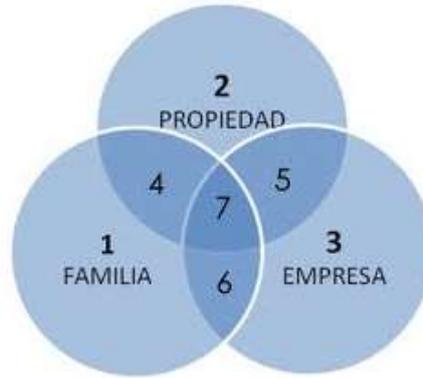
Definiciones y evolución de empresas familiares

Según diferentes autores existen gran variedad de perspectivas y aspectos a considerar acerca de lo que constituye una empresa familiar. Se trata de un criterio amplio que, dependiendo de las dimensiones o de las variables enfocadas, puede ser expresado por medio de diferentes conceptos. La empresa familiar se diferencia de las demás no solo por presentar aspectos organizacionales distintos, sino sobre todo por tener incorporado en su propio ámbito una estructura en la cual se confunden tres dimensiones, la familia, la empresa y la propiedad.

El estudio de la empresa familiar como sistema nació con unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970. Los artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares: nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes no profesionales. El modelo conceptual subyacente sostenía que la empresa familiar consta en realidad de dos subsistemas interconectados: la familia y el negocio. Cada uno de esos dos “círculos” tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructuras de valores y organizacionales (Gersick et al, 1997)

Tagiuri y Davis (1985) elaboraron una descripción más exacta de la gama de empresas familiares la cual debería trazar una distinción neta entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa. De aquí surgió el conocido “modelo de los tres círculos” que plantea la existencia de los tres subsistemas mencionados que son independientes pero sobrepuestos a la vez y que intervienen dentro de estas organizaciones: *familia, propiedad y empresa*.

Figura 1: Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis



Fuente: Tagiuri y Davis (1985)

De esta manera, cualquiera de los miembros que componen una empresa familiar están ubicados en alguno de los siete sectores y cada uno tendrá objetivos e intereses diferentes. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar y además facilita ver lo que está ocurriendo y por qué. Concluyendo, este modelo fue desarrollado principalmente para ayudar a las empresas familiares a identificar sus puntos fuertes, distinguir sus características y limitaciones y ofrecer elementos que posibilitaran ampliar la comprensión acerca del comportamiento de sus integrantes.

Según Gersick et al (1997) el modelo ha tenido una excelente aceptación ya que combina una importante parte teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. Además, este modelo ayuda a recordar que no está realizándose una transición sino tres y que pueden ocurrir en momentos diferentes con distintos participantes. La armonización de estos círculos es fundamental para que las empresas familiares tengan más oportunidades de éxito.

Eje de sucesión

- **Caracterización de la etapa evolutiva**

Ward (2004) identifica dos premisas principales relacionadas a la etapa evolutiva de la empresa familiar. La primera indica que los problemas más críticos que debe atravesar la familia propietaria de la empresa son problemas basados en la familia más que problemas basados en el negocio. Por otro lado, la segunda premisa indica que los problemas clave que enfrenta la familia propietaria varían dependiendo de la ubicación del negocio en el tiempo o de su evolución. Ante esto el autor describe tres etapas de la empresa familiar:



- *Etapa I:* cuando el fundador tiene aún el control o el sucesor es un dueño controlador.
- *Etapa II:* cuando la generación de los hermanos sucesores está a cargo.
- *Etapa III:* cuando los primos, generalmente en la tercera generación o las siguientes, han tenido éxito con el liderazgo.

La etapa I, en la cual está ubicada este proyecto, se caracteriza porque a pesar que el dueño pueda distribuir algunas responsabilidades y tareas a otros miembros de la empresa, típicamente retiene el control y lidera el negocio. El dueño es el rey y el centro de la empresa por lo que todos dependen de él, inclusive la familia.

La cuestión más crítica en este período desde una perspectiva familiar es el hecho que el empresario deje el control y desde una perspectiva de negocio, el tema más importante es la disponibilidad de un sucesor calificado. En relación a la primera cuestión, para el dueño dejar la gestión de la empresa significa perder su identidad. Los empresarios le temen al retiro ya que presentan una profunda preocupación por la seguridad financiera. Sin embargo, lo que resulta como el principal impedimento para dejar el control, es que ellos contemplan que mientras tengan bajo su mando el negocio, tienen el control de la familia. Para la próxima generación en la familia empresaria, la principal frustración es hacer frente a un padre emprendedor que no quiere ceder el control. Para los padres, sin embargo, el tema es cómo seleccionar entre sus hijos para definir la propiedad, control y gestión del negocio.

Estas cuestiones indican que la familia empresaria es caracterizada por contradicciones. Cuanto más exitoso el dueño, más complicado es atraer a un sucesor competente. Los empresarios que son más exitosos en la gestión de herederos competentes dentro del negocio son aquellos que identifican su rol como administradores. Los dueños gerentes controladores son usualmente marcados por la inclinación al individualismo, una necesidad de control personal y un deseo por discreción y privacidad. Cuando el gerente propietario toma una decisión crítica, el énfasis es generalmente sobre sus propias prioridades personales. Estas características influirán en la educación y orientación de la generación sucesora.

- **Introducción a la sucesión intergeneracional**

Dentro de la multiplicidad de temas que caracterizan a las empresas familiares, la sucesión constituye un eje principal de este trabajo, dado que el entendimiento de la forma como este proceso ocurre, puede ayudar a la comprensión de la perpetuidad de



una compañía. Una de las razones que justifica el foco en la sucesión es el hecho de ser considerada por varios autores como la situación más delicada existente en el ámbito de las empresas familiares.

Lambrecht (2005) sostiene la complejidad de este suceso justamente por involucrar actores diferentes en constantes interacciones. Para este autor, la familia, el individuo y la organización son los principales actores e influenciadores de la sucesión. El individuo es representado, por un lado, por el papel desempeñado por los sucedidos quienes permiten que la empresa continúe sobre un nuevo gestor. Y por otro lado, por los sucesores, demostrando capacidades para conducir el negocio de la familia.

Por otro lado, la sucesión es considerada una situación delicada debido a la resistencia que presenta en diferentes dimensiones. Handler y Kram (1988) destacan la resistencia del sucedido a dejar el negocio que el propio fundó o gestionó. Sostienen que la misma puede ser reducida por medio de un acompañamiento específico, ayudándolo con sus miedos y preocupaciones, que tornan en muchos casos una sucesión intolerable para el sucedido. Complementario a esto último, Leone (2005) piensa que la sucesión puede sufrir resistencia por significar cambios en las reglas del proceso de toma de decisiones, lo que genera tensiones sobre quién puede o debe tomar decisiones estratégicas para la empresa, pudiendo representar una fuente de presión y agotamiento entre los miembros de la familia gestores del negocio, ejecutivos y demás familiares. Bajo estos términos, la sucesión puede significar nuevas alianzas, nueva estructura de poder y nuevas formas de tomar decisiones. Siguiendo con el mismo autor, argumenta que la sucesión envuelve de manera general por lo menos tres niveles de conflictos potenciales. El del sucedido con él mismo, cuando éste se enfrenta con la incertidumbre y la duda en la transmisión del poder superado por el miedo de ver a alguien destruir la empresa y el sueño construido con esfuerzo. El segundo conflicto es caracterizado por la elección del sucesor, lo que, muchas veces, implica separar competencias y habilidades de consanguinidad. Y por último, el conflicto entre sucesores causado por disputas de poder y sentimientos de rechazo.

- **Desarrollo y planificación del proceso de sucesión**

La sucesión merece atención por las estrategias que son establecidas en el momento del paso del negocio de una generación para otra. El cuidadoso planeamiento de esa etapa puede tornar la transición entre generaciones un momento potencialmente efectivo para la empresa, cuando se consigue conciliar los intereses de la familia y de la empresa en busca del desarrollo de la empresa, de la propiedad y de la propia familia



(Gersick et al, 2003). La transferencia multigeneracional debe ser pensada como un proceso de larga duración, cuya cuestión central consiste en intentar comprender por qué determinadas familias tienen éxito en el paso del negocio para las generaciones futuras y otras familias fallan (Lambrecht, 2005).

Landsberg (1999) también considera la sucesión un proceso y no un evento que se formaliza en el momento en que la propiedad y la gestión, no necesariamente al mismo tiempo, son pasadas al sucesor, pudiendo este ser un miembro de la familia o un profesional de mercado, conforme sostienen Chittor y Das (2007). A esto se agrega que la sucesión puede ser gradual y planificada o a través de un proceso repentino o inesperado que quita bruscamente al sucedido de la gestión (Leone, 2005).

Se entiende que la sucesión es un recorrido construido por la familia, por el individuo y por los miembros de la organización, participando en la definición del destino de los individuos, alimentando o encerrando sueños y expectativas compartidas, a veces forjadas durante décadas. De esta forma, la idea de sucesión puede ser identificada antes que los sucesores se incorporen formalmente en la organización.

Eje de estrategia

- Caracterización de la estrategia empresarial

Para el desarrollo de este proyecto se tomó como base central el análisis de la escuela empresarial propuesto por Mintzberg (1998). La misma considera aspectos específicos del proceso de creación de estrategias, y ha estado más enfocada en describirlo que en prescribir un comportamiento ideal. Esta escuela no sólo concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único, sino que también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. Esto promueve una imagen de la estrategia como perspectiva, asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir una visión. La perspectiva estratégica es más bien personal: la construcción del líder. En consecuencia, en esta escuela la organización responde a los dictados de ese individuo, se subordina a su liderazgo y el entorno se convierte en el terreno donde el líder maniobra con comodidad, al menos en términos de orientar a la organización hacia un nicho protector.

El concepto más central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Esa visión sirve como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse, una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado en palabras y cifras. Esto le permite conservar flexibilidad, de



modo que el líder pueda adaptarla a sus propias experiencias. Además sugiere que la estrategia empresarial es a la vez premeditada y emergente: premeditada en sus rasgos generales y su sentido de orientación; emergente en sus detalles de modo que los mismos puedan ser adaptados sobre la marcha.

A esta característica particular se le agrega la personalidad del empresario. Si la condición empresarial realmente se basa en las decisiones, visiones e intuiciones del individuo solo, al carecer de investigaciones sobre cognición individual desde un punto de vista psicológico, se torna evidente que es necesario estudiar los rasgos de los empresarios de éxito. En este aspecto se estudió la imagen del empresario independiente y surgen los rasgos de personas inflexibles y pragmáticas, impulsadas por una poderosa necesidad del logro e independencia desde su primera infancia. En cierto punto de la vida, cada empresario enfrentó un rompimiento y fue allí donde emprendió las cosas por su cuenta. Entre las diversas características asociadas a la personalidad empresarial, se han incorporado la gran necesidad de control, de independencia y de logro, un resentimiento hacia la autoridad y una tendencia a aceptar riesgos moderados. El empresario no es un apostador ni un especulador, esencialmente no es una persona que decida correr riesgos, sino que es un calculador.

Con respecto a la orientación estratégica, se describe al empresario como constantemente atento con los cambios del entorno que pueden sugerir una oportunidad favorable y pasan rápidamente de identificar una oportunidad a procurar aprovecharla. De allí sus actos tienden a ser revolucionarios con una dirección breve. Además, los empresarios pueden exhibir fuertes predisposiciones en la toma de decisiones: son propensos a un exceso de confianza y también a generalizar demasiado a partir de unas pocas características u observaciones. De todos modos, el exceso de confianza puede resultar particularmente beneficioso en la aplicación de una decisión específica ya que para cuando este disponible toda la información necesaria la oportunidad puede desaparecer, y también para fomentar el entusiasmo de los demás al respecto.

Eje de Dirección

- Clasificación y caracterización

Para este proyecto, se adoptan las características de dirección propuestas por Mintzberg (2003) denominada “estructura simple”. A continuación, se detallan los aspectos principales a incorporar que representen correctamente las particularidades de la empresa estudiada.



Los aspectos más importantes se relacionan a la supervisión directa, existencia de una cúpula estratégica, centralización, estructura uniforme, ambientes simples y dinámicos, fuerte necesidad de poder del ejecutivo principal. La organización que la utiliza posee pequeña jerarquía gerencial, poco de su comportamiento es formalizado y hace uso mínimo de planificación. En cierto sentido, la estructura simple es la negación de la estructura: evita usar todos los instrumentos formales de estructuración y minimiza su dependencia de especialistas de asesoría que son contratados apenas cuando es necesario y no están permanentemente a disposición de la organización.

La coordinación de una estructura simple es largamente efectiva por supervisión directa. Específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en las manos del ejecutivo principal. Éste tiende a poseer gran amplitud de control, de hecho, es común que todas las demás personas reporten a él. La comunicación fluye informalmente en esa estructura, la mayor parte entre el ejecutivo principal y las demás personas. El flujo de trabajo también tiende a ser flexible y las tareas operativas son relativamente no especializadas e intercambiables.

Las estructuras simples también presentan algunos problemas. Las decisiones concernientes a la estrategia y a las operaciones están centralizadas en el escritorio del ejecutivo principal. La centralización tiene la importante ventaja de asegurar que la respuesta estratégica refleja un amplio conocimiento del aspecto operativo. Sin embargo, puede también causar confusión entre las cuestiones estratégicas y operacionales. El ejecutivo principal puede estar tan envuelto en los problemas operacionales, que pierde la visión de las consideraciones estratégicas. Alternativamente, puede estar tan entusiasmado con las oportunidades estratégicas, que las operaciones más rutinarias están perjudicadas por falta de atención y, eventualmente, toda la organización es sacrificada. La estructura simple es también una de las más arriesgadas, una vez que depende de la salud y de los caprichos y pretensiones de un solo individuo.

Metodología

Con el objeto de comprender cómo las empresas familiares se perpetúan en el tiempo y cuáles son los factores más relevantes incorporados en relación a la sucesión, estrategia y dirección, se optó por la investigación de naturaleza cualitativa que se justifica por la necesidad de investigación de los patrones de comportamiento de este tipo de empresa. Para Davel y Colbari (2003), la investigación cualitativa representa el método más provechoso para aprender la dinámica de las organizaciones familiares,



debido a su carácter circular y reflexivo, permitiendo la consideración de diferentes versiones de la realidad, las representaciones y la explicación de los procesos internos de esas compañías. En esta perspectiva, el enfoque cualitativo permite un acercamiento de la realidad social de las organizaciones estudiadas.

Como método de investigación se utilizó el estudio de caso único, siendo el cuerpo de la investigación representado por la familia propietaria y los miembros de la empresa que han participado en los momentos importantes de la vida del negocio. El estudio de caso posibilitó un análisis profundo del fenómeno estudiado, cubriendo en su conjunto, el tratamiento de la lógica de la planificación, técnicas de recolección de datos y enfoques específicos para su análisis. Para Davel y Colbari (2003) el estudio de caso, cuando es aplicado al estudio de las organizaciones familiares, propicia al investigador un conocimiento más aproximado de las acciones individuales y permite captar patrones de interacción recurrentes que explican las particularidades de la dinámica sociocultural de este tipo de empresas.

Para la selección de la empresa familiar fue necesario establecer diferentes criterios. Uno de ellos se relaciona con el tamaño, considerando que debe ser de mediano o gran porte, además debe tener como mínimo 40 años de antigüedad, tiene que haber atravesado al menos un proceso de sucesión y la tercera generación se debe encontrar en etapa de preparación para actuar en la empresa. De esta forma, la empresa estudiada es una industria metalúrgica de mediano porte localizada en Argentina, más específicamente en la localidad de Rafaela provincia de Santa Fe. Fue fundada hace más de 55 años y cuenta con gran trayectoria en el rubro al que pertenece. Ha atravesado solo una transición por lo que se encuentra al comando de la segunda generación, y la tercera generación está en etapa de preparación. La perpetuidad de la empresa, el nivel de crecimiento y las estrategias implementadas a lo largo de su historia, definieron la elección de la misma para esta investigación. Con el fin de garantizar el compromiso de confidencialidad asumido, los detalles referentes al nombre de la empresa, nombres de los entrevistados y marcas, fueron cambiados o suprimidos.

Los datos para la investigación fueron obtenidos por medio de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son representadas principalmente por entrevistas formales, semi-estructuradas y realizadas a miembros de la familia que desempeñan funciones dentro de la organización y a miembros no familiares dentro de la empresa considerados los más adecuados para proporcionar información relevante a este proyecto. Los datos obtenidos de las entrevistas fueron tratados por medio de la técnica de análisis de contenido (Bardin, 1988) que contempla un cuidadoso análisis y



transcripción de cada una. Otra fuente de datos primarios se compone de información proporcionada por la empresa tal como documentos internos, informes, manuales, estatutos, entre otros.

Como datos secundarios se contemplaron los obtenidos por medio de consulta a los sitios de internet, datos públicos, material de publicidad institucional, información publicada en diarios y revistas. Estas fuentes son muy importantes para apoyar la construcción de la historia de la empresa y la identificación de determinadas prácticas, filosofías y políticas.

Las fases de desarrollo del proyecto se dividieron en dos etapas:

- 1) *Recolección de información para la construcción de la historia y antecedentes de la empresa:* se realizó por medio de la consulta a fuentes secundarias y se elaboró una breve descripción histórica de la firma, la cual se completó posteriormente con información de las entrevistas.
- 2) *Realización de las entrevistas:* para esto se elaboró un formato de entrevista semi-estructurado como guía para la conducción de las mismas. Las dimensiones utilizadas fueron sucesión, estructura y funcionamiento, papel y perfil de gerentes, prácticas de negocio, estrategia, identidad y procesos. Los cuestionarios fueron adaptados según la jerarquía que ocupaba la persona dentro de la empresa y si era o no parte del grupo familiar.

En cuanto a las dimensiones de análisis del proyecto, se definieron a priori tres ejes temáticos principales: sucesión, estrategia y dirección. Cada una de estas categorizaciones permitió mejorar la exposición y desarrollo de la información en las principales partes del proyecto.

El eje de sucesión abarcó una breve introducción de la historia en la empresa de cada uno de los entrevistados, su percepción acerca del desarrollo de la primera transición intergeneracional y su visión con respecto a la planificación del próximo proceso sucesorio. Además se incorporó la perspectiva de los miembros de la familia sobre temas relacionados al tratamiento de conflictos, el tratamiento de las cuestiones que traspasan los límites entre la familia y la empresa, la entrada de miembros de la familia al ámbito de la empresa, la preparación y transmisión de valores a las próximas generaciones. Por otro lado, se incorporaron características propias de empresas longevas para evaluar su repetición sobre la empresa estudiada.



El eje de estrategia contempla un análisis de los períodos de mayor importancia para la subsistencia de la empresa y las estrategias implementadas en cada uno de éstos. Además incorpora los factores internos y externos para la definición de las estrategias y quiénes son los que intervienen en su definición.

Con respecto al eje de dirección, se contemplan aspectos relacionados a los cambios ocurridos en la estructura de la empresa en los últimos años, la percepción de los entrevistados acerca del modelo actual de dirección y cuestiones referentes al papel y perfil que cumple el nivel gerencial dentro de la empresa. Por otra parte, se analizan las características existentes en las prácticas de negocio que incorporan principalmente los valores y principios vigentes dentro de la organización.

Desarrollo

Eje de Sucesión

- Breve reseña histórica de la empresa y los entrevistados

El fundador de Alfa era de procedencia italiana por lo que se caracterizaba principalmente por ser emprendedor y luchador. Tenía una gran impronta empresaria con el objetivo firme de desarrollar la industria en Argentina. Según lo caracterizan las personas que lo conocieron fue un hombre de carácter muy fuerte, autoritario y todas las decisiones debían pasar por él. Presentaba grandes conocimientos sobre la materia y un gran talento de creación. Se desempeñaba principalmente en el área productiva y de desarrollo, lo que lo hizo adquirir vasta experiencia logrando ser el autor de diferentes modelos de equipos que se siguen utilizando en la actualidad.

Tenía dos hijas, las que nunca tuvieron interés en participar de la empresa y un hijo varón. El hijo asistía a la empresa desde su infancia y comenzó a trabajar con el fundador a sus 20 años cuando éste le solicitó ayuda con la conducción de la empresa por problemas de salud. Esto le impidió realizar una carrera universitaria lo cual le generó un desafío ya que debía formarse por sus propios medios y tratar de conocer la teoría para luego entender y aplicar en la práctica.

En esta etapa, en la cual convivían padre e hijo dentro de la empresa, se produjo la transferencia de conocimiento que se dio a lo largo de 10 años aproximadamente. El hijo explica que no fue un período fácil tanto en la empresa como en el hogar debido a que se enfrentaba el autoritarismo del fundador y una rebelión sana del hijo por querer ocupar su propio rol dentro de la empresa.



Durante este período, los rasgos innatos del fundador también fueron heredados por el hijo varón, actual dueño de Alfa, entre los cuales se destacan principalmente la voluntad de fabricar permanentemente máquinas nuevas, lanzar nuevos diseños al mercado, tener inquietudes de diversos tipos como ser: social, empresarial, comunitario y participar de la relación público privada representando a la empresa y los entes de apoyo.

Dentro de la empresa también realizaba labores administrativas la esposa del fundador con la cual también se produjo una transferencia de conocimientos durante los años que compartió con su hijo.

Posteriormente el fundador fallece y, con cerca de 30 años, el hijo toma la gestión total de la empresa, siendo esto un gran desafío a enfrentar. Esta asunción fue un proceso interesante y destacado dentro de la ciudad para ese momento ya que se observaba en otras familias los problemas que surgían relacionados al tema provocando enemistad entre sus propios miembros. Para el caso de Alfa, fue una transferencia muy equilibrada y a tiempo.

De esta manera el hijo del fundador asume para ir ganando experiencia en las distintas funciones que la empresa requería y para darle una mirada multidisciplinaria a su gestión.

Años más tarde, se incorpora la esposa quién hasta el momento trabajaba en la empresa familiar de sus padres. Primeramente asistía medio día y realizaba tareas administrativas poco complejas. Cuando sus hijos comenzaron la etapa escolar, se incorporó tiempo completo y luego de la crisis de Argentina del 2001, asumió el puesto de gestión financiera, el cual sigue desempeñando en la actualidad. Este puesto era ocupado hasta este momento por la madre del dueño, quién se retiró y al cabo de varios años falleció.

En el transcurso de los siguientes años se fue anexando el personal que actualmente presenta mayor antigüedad dentro de la firma y es responsable de los puestos gerenciales y jerárquicos clave en la organización. Estos responsables, especialmente los que actualmente se desempeñan como gerentes, son de gran confianza y soporte para el dueño.

Por último, se incorpora la hija mayor del actual dueño a sus 19 años. Al terminar los estudios secundarios empezó a estudiar una carrera que no presentaba demasiada relación con la empresa. Por propia decisión, abandonó estos estudios para iniciar otra



carrera más relacionada al negocio familiar la cuál implicaba residir en la misma ciudad donde estaba instalada la empresa, lo que le permitió trabajar e ir adquiriendo experiencia. Al cabo de unos años empezó a realizar jornada completa dentro de la empresa pasando por los diferentes sectores con el fin de sumar experiencia y conocimientos.

Por otro lado, hay otros dos hijos que actualmente no desempeñan ninguna función dentro de la empresa dedicándose exclusivamente a sus estudios universitarios.

- **Desarrollo y caracterización de la primera transición**

En más de 50 años de historia, ocurrió sólo una sucesión que fue del fundador hacia su único hijo varón, actual dueño-gestor de Alfa. El análisis de ese momento es esencial para la comprensión de la perpetuidad de la empresa y para la definición de las próximas transiciones intergeneracionales.

El hijo del fundador ingresó al negocio cuando tenía cerca de 20 años y su padre 55 años. Este ingreso se dio principalmente por pedido del fundador a causa de algunos problemas de salud que presentaba. Comenzar a trabajar dentro de la empresa le impidió al hijo poder estudiar una carrera universitaria y le planteó varios desafíos al tener que aprender y autocapacitarse por sus propios medios.

Además debió hacerse responsable de todas las restantes responsabilidades ajenas al taller que el padre no realizaba por estar enfocado sólo a la parte productiva ya que era poseedor de un gran talento de creación y diseño.

En esta primera etapa, era necesario realizar una prueba, durante unos 4 o 5 años, para verificar si efectivamente tenía el espíritu de empresario. Hasta no definir esto, el futuro de la empresa era una incógnita, a pesar que la persona de origen italiano siempre tenía en mente que lo iba a suceder el hijo.

Durante algo de 10 años trabajan juntos en la empresa el fundador con su hijo logrando una transferencia de conocimientos y experiencia muy importante. A pesar que no fue fácil convivir debido al fuerte carácter del fundador y por el cuál debían pasar todas las decisiones, y por la rebelión sana del hijo por ocupar su propio rol dentro de la firma. De todas formas las diferencias de alguna manera eran resueltas al poner de manifiesto el verdadero interés del hijo en el negocio.

El fundador con total lucidez definió la sucesión de la propiedad y la gestión en el hijo varón, contando con el acuerdo de todas las partes involucradas. Las dos hermanas



nunca presentaron interés en participar de la gestión de la empresa por lo que el fundador definió ceder ciertos inmuebles como parte de la división de capital que les correspondía, dejando de esta forma a su hijo como único dueño de la firma. La división no fue problemática, no hubo luchas de poder ni desencuentros entre los miembros de la familia.

Durante este proceso la esposa del dueño mantuvo una posición neutra evitando emitir opiniones que perjudiquen la negociación por las divisiones. Un aspecto importante fue que siempre se trataron de mantener la buena relación entre los miembros, especialmente los hermanos, y que el dinero no sea motivo de separación. Cuando hubo algún problema, se solucionó conversándolo.

Una vez que la sucesión estaba resuelta y al no sentirse en condiciones de salud de seguir al mando de la gestión de la empresa, el fundador dio un paso al costado en la gestión, adoptando una actitud más pasiva, para dejar su lugar a su hijo. En este comienzo, el hijo quedó al comando de la firma y el padre se dedicaba a realizar desarrollos puntuales en el taller y cumplía una función de referente ante consultas específicas.

A pesar que no haya habido dificultades en la transición intergeneracional, sobre el área de producción en la cual el fundador ejercía mucho control, no quedó en claro la relación de poder principalmente entre dos personas consideradas mano derecha del fundador para con el hijo, al ejercer éste la dirección. El oponerse a responder ante la nueva autoridad hizo que el actual dueño desplazara a estas personas hacia otros puestos menos claves desde donde podían seguir brindando ayuda a la empresa.

Estos inconvenientes fueron salvados con la ayuda del paso del tiempo en dónde se aceptó al nuevo líder lo que ayudó al éxito de la transición, que también se vio favorecida a partir de que el hijo pudo apoyarse en todo el cuerpo de encargados los cuales tenían mucho conocimiento y antigüedad dentro de la empresa. De esta manera, el actual dueño formó una estructura acorde a su necesidad que le responda incondicionalmente y le brinde respuestas ante sus peticiones.

- **Inserción de la familia en la empresa: conceptualización y evolución**

Uno de los principales inconvenientes es llevar temas de la empresa al hogar, y viceversa, y discutir sobre los mismos, aunque no son motivo de peleas sino que se debaten en pos de lograr soluciones. Cuando se observa que la discusión no tendrá una salida rápida se decide cortarla y esta función es atribuible generalmente a la esposa



del dueño y madre de la familia. Además entre de los temas tratados se menciona uno en particular que tiene relación con la definición de la próxima sucesión de la gestión, considerando que no es un problema pero sí es un tema que hay que tratarlo y definirlo. A pesar de esto, se evita llevar al hogar todas las cuestiones que pueden representar algún problema.

La familia siempre está presente en la empresa pero no de una manera invasiva sino que participan y ejercen poder de forma normal y natural. Existe una gran impronta del dueño pero el resto de los miembros que participan de la firma no ejerce esta presencia. Ante esto, se considera que hay una evolución ya que con el tiempo va disminuyendo esa influencia sobre la totalidad de los aspectos para dar lugar al ejercicio de la autonomía y experiencia de los puestos jerárquicos. Una contrapartida sobre esto último es que existen responsabilidades que la familia asignó y delegó que no se asumen como tal y en consecuencia la información que se les transmite a los propietarios en muchos casos no es correcta y la gestión que deriva es ineficiente.

El dueño le brinda mucho valor al apellido e intenta reflejarlo en todos los aspectos del negocio. Además siempre orientó sus esfuerzos intentando que la empresa se encuentre en el camino correcto y continúe creciendo.

Esta presencia también se vislumbra en la continuidad de puestos ya que el fundador y la esposa ocupaban un lugar en la empresa el cual fue replicado por el hijo y su mujer. La cuestión a definir es el lugar definitivo que ocuparán los hijos dueño, tratando de acordar dónde ellos van a querer estar y dónde el dueño quisiera que estén.

Actualmente, dentro de la empresa cada miembro de la familia ocupa su rol y su función en el área en la que se desempeña y es respetada por el resto. Esto fue importante para evitar que las relaciones se desgastaran al cabo del tiempo. Además un canal utilizado para comunicar decisiones que puedan afectar negativamente al resto de la familia es a partir de interlocutores. De esta forma se evita la discusión directa y así las posibles peleas.

Entrando más detalladamente en el tema de la participación de los miembros de la familia en la empresa, se deja bien en claro que no hay una presión familiar por participar en el negocio sino que cada hijo es libre de hacer lo que más le satisfaga, ya sea dentro o fuera de la organización. A pesar de no ejercer presión, a medida que los hijos crecieron fueron tomando el compromiso de seguir y defender lo que creó su abuelo y continuó su padre. Forma parte de una responsabilidad personal de cada uno que se mantiene al margen de lo que pueda opinar el padre o la madre.



- **Preparación y legitimación de los herederos /sucesores**

Siguiendo bajo la misma temática, no hubo diferencia en la preparación entre las hijas mujeres y el hijo varón. Todos tuvieron la misma enseñanza y la posibilidad de estudiar la profesión que ellos mismos optaran. Los cargos a desempeñar dentro de la empresa se encuentran ligados a la capacidad de cada uno y no al sexo o edad. En el caso de que los hermanos interactúen dentro de la firma, deberán discutir el cargo a ocupar entre ellos.

Lo recientemente expuesto nos lleva a abordar un tema de gran importancia relacionado a la legitimidad del sucesor y la manera que influye dentro de la empresa ser “hijo del dueño”. Esta expresión es considerada como negativa ya que hace referencia a una posición jerárquica sin contemplar los atributos de la persona. Por otra parte, en la práctica representa una mayor presión debido a que se debe demostrar más que el resto para que se los considere como profesionales.

Como primera exposición se comienza con la experiencia del actual dueño la cual fue difícil durante los primeros años debido a que representaba una incertidumbre para todos los integrantes de la organización, inclusive para él mismo, al preguntarse si sería la persona adecuada para conducir la empresa en el futuro. A causa de esto, en un primer momento comenzó bajo el título de “hijo del dueño” para que luego de adquirir experiencia y conocimiento pueda ganarse su puesto y ser respetado por su propio mérito.

En el caso de la hija mayor, por ser “hija del dueño” consideraba que debía saber todo y responder acertadamente a cualquier pregunta que le hagan. Al no tener todo el conocimiento se frustraba y avergonzaba ante las situaciones en que no sabía la respuesta adecuada. A medida que fue transcurriendo el tiempo y tomando el ejemplo de la madre, comprendió que cada persona dentro de la empresa cumple una cierta función y se dedica a ésta, por lo que cada cual debe tener los conocimientos sobre el tema que es responsable y derivar el resto a quién corresponda. Por otra parte le gustaría y serviría conocer la opinión del resto sobre su desempeño y labor, como una manera de poder mejorar. Igualmente considera que es reconocida como profesional dentro de la firma.

- **Planeación de la próxima transición**

Planteado esto, es importante conocer quién seguirá la conducción de la empresa Alfa cuando el actual gestor decida ceder el mando. Esto aún no se encuentra definido y



representa una incógnita muy grande especialmente si acontece un hecho abrupto que obligue a redefinir inmediatamente la gestión de la empresa. En tal caso, se generaría un profundo shock en la organización debido a que actualmente se encuentra en la misma situación que cuando el fundador estaba probando a su hijo, sin tener ningún panorama claro de lo que resultaría.

La empresa es más compleja que cuando el fundador la conducía por lo que la gestión no puede llevarse a cabo sólo por una persona sino que se debe pensar en un grupo de conducción. Esta característica bajo la estructura actual, hace que toda la responsabilidad recaiga sobre el dueño lo que se convierte en una situación muy estresante. Por otro lado, existen muchas circunstancias y elecciones en la vida que provocan incertidumbre ante el seguimiento de un hijo en la gestión de la empresa por lo que no se puede subordinar esa vida a la obligación de conducción de una empresa. Además un aspecto que debe ser tenido en cuenta es el sexo de los hijos debido a que si se plantea la agenda del dueño para que sea llevada a cabo por la hija mayor que es la primera en la línea profesional eventual de sucesión, no sería bueno que ella tenga el ritmo de vida de él ya que es mujer.

Es por esto que se planteó la formación de un equipo interdisciplinario que abarque las distintas funciones de la empresa en el cual participan miembros de familia y personal formado a la par del dueño durante los últimos 20 años. El esquema planteado se encuentra en funcionamiento y llevan a cabo reuniones sin la presencia del dueño. Dentro de éste alguno de los miembros, ya sea de la familia o ajeno a ésta podrá ocupar la función de líder, presidente o conductor del equipo.

En contrapartida, el grupo designado como posible sucesor de la actual dirección no sería la solución debido a que todos, salvo la hija, tienen la misma edad que el dueño lo que no fundamentaría el cambio generacional necesario para que la empresa continúe. Además, la mezcla de miembros dentro del grupo de gestión en dónde ninguno tenga la autoridad absoluta, resulta un inconveniente.

La definición del futuro sucesor no se puede decir que se encuentre concluida ya que la única que cumple funciones dentro de la empresa es la hija mayor, quién aún se está formando y ganando experiencia por lo que se irá definiendo el lugar definitivo en que quiera desempeñarse.

El resto de los hermanos aún no definieron su ingreso a la empresa, por eso la decisión de cómo se llevará a cabo la sucesión la deberá tomar toda la familia cuando esta cuestión se defina, especialmente porque se aspira que la conducción siga en manos



de la familia. Con esto se concluye que, por el momento, la sucesión es grupal, quizás luego cambie a que la gestión que hace el dueño la comande uno de sus hijos.

Eje de estrategia

- Implementación de estrategias en cada etapa histórica

En relación a las estrategias implementadas por la empresa Alfa a lo largo de su historia, se solicitó a los entrevistados que identifiquen los períodos de mayor importancia para la subsistencia de la organización e indiquen las estrategias implementadas que, de alguna manera, marcaron y ayudaron a la permanencia de la empresa. En base a la información recopilada se establece ordenar cronológicamente cada acontecimiento de manera de establecer una línea histórica de referencia.

Muchas de las estrategias hacen referencia a medidas implementadas por la empresa para contrarrestar políticas económicas impulsadas por el gobierno, que básicamente obligan a la firma a posicionarse en cada ciclo político para interpretar la política de gobierno lanzada a modo de adaptarse y lograr que la empresa quede indemne y pueda a la vez crecer.

Finalizando la década del '90, comenzó un período de estancamiento nacional en el cual la empresa se ve afectada gravemente lo que hizo que entrara en convocatoria de acreedores al borde de la quiebra. Luego de la gran crisis del 2001, las condiciones generales del país mejoraron a partir de la devaluación y se fue reactivando la actividad del 2003 en adelante donde la empresa experimenta un crecimiento sostenido. El factor imprescindible para superar este período fue esfuerzo de todos los empleados y especialmente con la fuerza de voluntad y coraje del actual dueño.

A partir de lo vivenciado una de las estrategias fue trabajar con todos los mercados posibles y alcanzables, como una potencialidad para absorber cualquier cambio abrupto sobre un mercado puntual. Otra medida perseguida fue la política de ventas creciente hacia el comercio exterior lo que impulsó establecer una estrategia para orientar las fuerzas de ventas en pos de aumentar el porcentaje de exportaciones sobre la facturación total.

Por otra parte, también se llevaron a cabo estrategias puntuales que dieron resultados muy satisfactorios a la empresa, luego que la firma atravesara el período de convocatoria. Entre alguna de ellas se nombran, la política de autofinanciamiento sin toma de créditos externos, la certificación de normas de calidad, la compra de terrenos aledaños para ampliar la superficie productiva cubierta y la estandarización de modelos de la extensa



gama de equipos fabricados. Además, hubo etapas en las que la tecnología mundial marcaba la diferencia e indicaba el camino a seguir y la firma siempre estaba a la expectativa para incorporar la nueva tecnología o desarrollar nuevos productos. El alcance a nuevos mercados posibilitó realizar mejoras internamente debido a la necesidad de tener que adaptarse a las exigencias de los nuevos clientes para poder concretar una venta, lo que fue muy positivo para ganar experiencia y evolucionar como empresa. Esto fue sustentado a partir de mantener un esquema de armonía laboral con los empleados y el gremio.

- **Definición y evaluación de las estrategias**

Las estrategias generalmente se proyectan al comenzar el año al analizar los aspectos externos relacionados al ámbito político y económico que se plantean a nivel país. Además se estima el crecimiento de los diferentes rubros industriales con los que comercializa la empresa para definir a dónde se van a apuntar los esfuerzos de ventas. En cuanto al análisis de los factores internos, las estrategias van surgiendo a medida que se identifican puntos a resolver dentro de la organización. La búsqueda de la innovación es una cuestión muy típica de la dirección de la empresa. Su definición es considerada como informal ya que son percepciones o aproximaciones realizadas en base a lo que acontece en el entorno, lo que causa a la vez, el desconocimiento sobre si la estrategia resultó apropiada o no.

Las estrategias en Alfa son, en su mayoría, establecidas por el dueño considerando que cuenta con la información necesaria del mercado, conoce hacia dónde va y cómo se mueve y, principalmente, posee la visión para definir el rumbo de la empresa. El dueño pretende que la definición de las estrategias provenga del grupo conductor pero no se ha logrado tal objetivo. De todas formas, cada estrategia da lugar a un análisis y participación de todas las personas involucradas, especialmente para definir la forma de llevarlas a cabo.

Eje de dirección

- Antecedentes la formación del presidente

Como se menciona con mayor detalle en el eje de estrategia, la empresa debió atravesar diferentes crisis a lo largo de su historia que acontecieron en el país. Para lograr la subsistencia de Alfa durante estos períodos, se requirió la firmeza y esfuerzo de todos los que conformaban la estructura para ese entonces y, en especial, del actual dueño quién lideraba la firma. Esta gran fortaleza que el dueño demostró proviene de una formación impetuosa y del ejemplo que recibió de su padre. El fundador, se caracterizó



por ser un hombre acertado, casi sin proponérselo, y gracias a sus propias características de origen, se planteaba y perseguía objetivos desafiantes. El dueño heredó estos mismos rasgos e impronta lo que lo ayudó a madurar mucho personalmente y a desarrollar una actitud propia que conserva hasta el día de hoy.

Esta transmisión del fundador al dueño, no acontece entre el dueño y los futuros herederos/sucesores debido a que provienen de otra generación con bases distintas. Se criaron en una atmósfera diferente, con condiciones más relajadas y sin tantos desafíos. Ante esto, se presenta un gran interrogante para el dueño relacionado si la generación siguiente cuenta con la energía y el carácter para sobreponerse y salir adelante ante una situación de tal criticidad.

- Logros alcanzados durante su gestión

Las características desarrolladas y adquiridas por el dueño ayudaron a lograr la perpetuidad de la empresa a lo largo de los años. Un aspecto fundamental a destacar es la responsabilidad de hacer crecer a la empresa y hacerla conocida dentro de las grandes empresas del país. El mercado existente en los inicios de la firma estaba conformado por empresas pequeñas, luego, a partir de la gestión del actual dueño, se fue expandiendo hacia empresas multinacionales con requisitos totalmente diferentes lo que impulsó la certificación de una norma de calidad internacional y de otra específica del rubro. La apertura del mercado posicionó a la empresa como un referente a nivel nacional y latinoamericano.

En los treinta años de su gestión se logró un incremento en quince veces de la facturación y en cinco veces de la cantidad de empleados. El crecimiento también se sustentó a partir de conservar los antecedentes de la empresa que eran muy fuertes inicialmente y por todas las estrategias mencionadas anteriormente.

Una característica importante que presenta el dueño es estar constantemente informado para incluir aspectos nuevos en pos de mejorar los productos existentes, desarrollar productos que sean innovadores, marcar el rumbo de la organización, cerrar negocios y tomar decisiones acertadas.

Todas estas características fueron vitales para dar perpetuidad a la empresa considerando que la responsabilidad de ser dueño no es igual a la de ser empleado ya que muchas familias dependen de su gestión convirtiéndolo en la cabeza visible de la empresa.

- **Cambios y características de la estructura de la empresa**



Como se menciona en el apartado de sucesión, uno de los principales cambios vivenciados se refiere a la consolidación de un grupo de conducción con el objeto de absorber responsabilidades del dueño y tomar decisiones independientemente. Esta mudanza permite a la vez la posibilidad de que nuevas figuras ocupen cargos de mayor jerarquía.

El funcionamiento de la estructura y de los procesos se basa en la confianza, en el desempeño y la potencialidad de las personas a cargo, más que en los propios límites que imponga el sistema. Por un lado es una debilidad por el riesgo que implica volcar los controles en la confianza de las personas, pero a la vez ayuda a que los responsables se involucren más con su puesto de trabajo. De todas formas, la empresa crece por lo que se intenta establecer límites en todo el sistema, aunque en algunos lugares resulta muy difícil.

Anteriormente cada puesto de trabajo incluía varias funciones y responsabilidades, actualmente son más específicos y delimitados provocando el incremento del personal de cada sección. Esto llevó a aumentar la demanda de personal ya sea por promoción interna o selección externa.

- **Requisitos para el perfil gerencial**

En Alfa los puestos gerenciales se formalizaron y adquirieron más poder y participación al formar parte del grupo de conducción ya mencionado. Para ello, no fue necesario algún perfil gerencial en particular. Las personas que ocuparon estos puestos poseen mucha antigüedad dentro de la empresa, conocen con detalle el negocio, son de la confianza de la familia y demostraron tener una gestión similar a la del dueño. Tampoco hubo un programa direccionado a la preparación de los gerentes debido a que no fue considerado por la empresa. Sólo se realizaron algunos cursos de corta duración. Una de las causas se relaciona a que el actual dueño pudo manejar la empresa intuitivamente, entonces se concluye que se podrá seguir gestionando bajo el mismo criterio.

La falta de un plan de formación se vio afectada también por la ubicación geográfica de la firma considerando que se localiza en el interior del país y la oferta educativa se encuentra menos disponible, con menos alcance y sin la profundidad adecuada para capacitar a un cuadro profesional. En consecuencia, si el gerente debe viajar y hacer un gran esfuerzo para capacitarse, puede que no sea beneficioso ni para él ni para la empresa.



El grupo gerencial tiene a cargo gran variedad y cantidad de tareas que deben resolver en el día a día ya que no hay personas con los conocimientos y confianza para desarrollarlos. Debido a esto y a la falta de definición de límites de poder y autoridad ante cada responsabilidad, no se conoce con certeza los temas en que cada uno se debería capacitar o formar.

Conclusiones

Con respecto al eje de sucesión, la primera transición se analiza que se desarrolló de manera gradual y planificada tal como lo indica Leone (2005), induciendo al hijo desde temprana edad a seguir el camino del padre, y con suficiente tiempo para que el sucedido y el sucesor convivan en la empresa. A pesar que el sucesor se vio imposibilitado para desarrollar una formación universitaria, la temprana incorporación favoreció su preparación para luego desempeñar correctamente la función de presidente. Las diferencias entre ambas generaciones no impidieron el normal desarrollo de la transición por lo que se podría decir que el proceso de sucesión fue exitoso. Además se contemplaron oportunamente las cuestiones familiares y de la propiedad para evitar cualquier tipo de conflicto con otros miembros que puedan perjudicar a la organización.

Se observa que en la siguiente generación la preparación de los hijos fue muy distinta, considerando principalmente que no hubo diferencia en la formación de los hijos y no hay presión familiar por participar en el negocio. A pesar de esto, la motivación centrada en el mantenimiento del negocio en la familia planteado por Lambrecht (2005) induce de alguna manera al deseo de continuidad que anhelan los padres en sus hijos y genera además un compromiso propio de los hijos de seguir con el legado que se transmite de generación en generación.

En cuanto a la planeación de la próxima transición, se observa que el tema presenta mucha incertidumbre y las definiciones encaradas son poco claras y con opiniones encontradas. Se considera que la formación del grupo de conducción no es la definitiva ya que los miembros, a excepción de la hija, tienen similar edad a la del dueño, por lo que no sería una solución posible a largo plazo. En base a esto, se analiza que la formación del grupo de conducción surge en parte como una medida de contingencia en caso de sucederle algo al dueño y por otro lado como apoyo a la formación de la hija mayor quién aún no cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para la gestión del negocio.

Considerando el deseo de continuidad de la gestión y la propiedad en manos de la familia, se interpreta que se intentará formar a la hija mayor, y a los otros dos hijos, cuando decidan su incorporación, para que lleven adelante la empresa. Actualmente, en caso de acontecer un hecho abrupto que impida la continuación del presidente, no existe una medida de



contingencia a aplicar por lo que la empresa entraría automáticamente en una crisis organizacional. Aún no se conoce cuál será la mejor opción para llevar a cabo la segunda transición lo que compromete seriamente el futuro de la firma.

En relación a las estrategias impulsadas por Alfa para lograr la perpetuidad de la firma, se plantean esencialmente estrategias del tipo reactivas ante cambios o nuevas regulaciones en cuestiones político-económicas y tecnológicas y, en menor medida, estrategias de crecimiento especialmente luego de la convocatoria. En más de 50 años, sólo una vez la empresa estuvo en riesgo de cierre afectada por una grave crisis nacional en la que muchas empresas desaparecieron. Esto permite indicar que las estrategias implementadas fueron efectivas para mantener en pie a la organización y además, permitirle crecer y evolucionar en el tiempo.

Se analiza que la firma contempla los fracasos anteriores para no dar lugar a su repetición y los éxitos logrados para mantener su vigencia y replicarlos en cada ocasión posible. La forma en que las estrategias son definidas se corresponde minuciosamente con lo expresado por Mintzberg (1998) a través de la escuela empresarial. No se formalizan por ningún método sino que se definen intuitivamente y se llevan a cabo sin un estructurado análisis previo, dando lugar a ser adaptadas durante la marcha. Son establecidas por el dueño debido a que el resto de los colaboradores no cuentan con la visión necesaria. Igualmente, los gerentes participan y analizan las propuestas junto con el dueño.

En cuanto a la estructura de la empresa, se observa una formalización de las jerarquías pero persisten falencias relacionadas a la identificación de responsables en ciertas áreas, al cese de autoridad y la centralización en la toma de decisiones, especialmente ante el tratamiento de conflictos ya que los de mayor importancia son siempre resueltos por el dueño. Además los procesos y la promoción interna funcionan principalmente en base a la confianza y la voluntad de trabajo de las persona. Los gerentes no quedan excluidos de esta caracterización debido a que no fue requerido un perfil específico, por lo que no hubo un plan de formación antes de ocupar el puesto. De todas formas, el trabajo de los niveles jerárquicos superiores, que demuestran en general un gran involucramiento, es evaluado a través del desempeño general de la firma, sin distinguirse objetivos particulares para cada uno. Por otra parte se promueve un ambiente de trabajo agradable tanto interna como externamente persiguiendo el cuidado del nombre de la familia y la empresa.

Por otra parte, se evidencia que la formación que recibió el dueño por parte de su padre, fue fundamental para desarrollar una actitud de esfuerzo y dedicación que permitió la evolución de la empresa y la salida favorable ante problemas delicados. De diferente manera se produce la transmisión entre el dueño y sus hijos debido a provienen de otras generaciones con bases distintas lo que agrega mayor incertidumbre a la definición de la próxima sucesión.



Esta cuestión junto con la gran dependencia de la organización hacia el dueño, el rumbo inconcluso del grupo de conducción y algunas dificultades financieras, son las principales falencias que presenta el sistema actual de dirección.

A pesar de los inconvenientes que acontecen actualmente en la organización, la empresa familiar estudiada es exitosa y ha evolucionado satisfactoriamente en el tiempo. Cuenta con innumerables fortalezas que supo desarrollar gracias a la experiencia adquirida durante años, lo que no sólo la ayuda a sostenerse en el mercado sino a ser reconocida como líder en el rubro a nivel nacional y a proyectarse en el mercado exterior. Será necesario resolver algunas cuestiones inconclusas, principalmente relacionadas a la próxima transición, para asegurar la estabilidad futura y eliminar incertidumbres que ponen en riesgo la continuidad de la firma.

La mejor forma de lograr que las preocupaciones específicas de la familia, la empresa y los propios dueños puedan ser tratados y gestionados de forma constructiva y por separado es crear estructuras para cada caso. Según Gersick et al (1997) la manera de disminuir el impacto de estos problemas es establecer una forma de gobierno para cada subsistema: propiedad, familia y empresa. De esta manera se amortiguan las diferencias que se producen en las fronteras inter sistemas y se trata de generar los ámbitos para tomar decisiones atendiendo los objetivos de cada uno aisladamente y sin la interferencia de los otros dos.

La forma de gobierno propuesta por Gersick et al (1997) ayudará a profesionalizar la gestión, que implica básicamente ordenar y establecer reglas claras de acción, diseñar entre todos los miembros tomadores de decisión de la familia empresaria el mapa de ruta compartido, y transitar el crecimiento y la expansión (Mendé, 2012).

Se analiza que la creación del protocolo familiar y ciertos órganos de gobierno son instrumentos clave para una mejor gestión y una sucesión planificada. La evolución de cada subsistema es lo que marca la necesidad de incorporar órganos o procesos más formales en el sistema de gobierno de la empresa familiar y cuestiones relativas al tipo de empresa, la cantidad de familiares involucrados, la antigüedad de la empresa, su posición en el ciclo evolutivo y, especialmente, la cantidad de generaciones que ya han transitado en el control y la gestión de la empresa (Mendé, 2012). Se tomará como base el modelo propuesto por Gersick et al (1997) y se ajustará el análisis según las características particulares que presente Alfa.

Llevar adelante estas propuestas no es tarea sencilla en cualquier tipo de empresa familiar. El mayor inconveniente es que por lo general son las mismas personas las que deben tomar decisiones que atienden a objetivos encontrados en cada uno de los órganos. Entonces, el



único camino para poder desempeñarse en el seno de una empresa familiar, es aprender a jugar los roles de cada órgano de gobierno, en cada reunión específica. Los órganos sólo cumplen su finalidad si los integrantes se reúnen con regularidad y utilizan este espacio para tomar las decisiones que atienden a su ámbito. Para llevar a cabo este proceso, casi siempre es indispensable pedir ayuda, tener a alguien que actúe de mediador y pueda ver los problemas desde afuera, sin involucrarse emocionalmente.

A pesar que los problemas que aparecen son cada vez mayores y más difíciles de solucionar a medida que la familia crece, las nuevas generaciones formadas en un sistema educativo formal, con acceso al conocimiento, insertos en los desafíos del mundo moderno y la globalización, acercan de manera paulatina a la organización aportes relevantes para la profesionalización. La gran ventaja de gestionar aplicando los órganos de gobierno es que desarrolla cultura. Las generaciones jóvenes adoptan esa forma de gestionar como la propia y la transmiten a los futuros miembros como un método efectivo.

Toda empresa familiar debe tomar la decisión de profesionalizar su gestión en algún momento de su vida. El punto de partida debe ser la visión y compromiso de los miembros de cada subsistema y no el desenlace de un problema grave o una crisis. La diferencia del éxito o fracaso de esta decisión dependerá de la previsión y antelación con que sea tomada antes de la ocurrencia de los acontecimientos y en esta cuestión, el mejor momento de comenzar siempre es el presente.

Este trabajo impulsa la decisión de profesionalizar la gestión de Alfa ya que otorga los fundamentos teóricos necesarios, el estado actual de la organización y los conceptos básicos a incorporar. Para la empresa resulta de especial ayuda para conocer cuál es el camino posible a seguir y sobre qué aspectos será necesario trabajar arduamente. Brinda un valioso panorama de la firma que le permite tomar decisiones y poner en acción cuestiones difusas.



Bibliografía

ALBUQUERQUE CRUZ Ana Luiza “Caminhos e descaminhos na construção da legitimidade do herdeiro-sucessor: o desafino da transição multigeracional” Belo Horizonte (2012)

DAVEL, Eduardo. Em busca do organizacionalmente distintivo no familiar. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denize. Organizações familiares: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008, pp.9-13.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Pesquisas sobre organizações familiares: instigações e contribuições. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia/SP. Anais... São Paulo: ENANPAD, 2003.

DAVIS, John A. A constituição familiar: um guia de exemplos de declarações e políticas para a empresa familiar. Tradução equipe técnica da Fundação Dom Cabral, Boston: Harvard Business School: Owner Managed Business Institute, 2004.

DONELLEY, R. *The Family Business*. Harvard Business Review, vol. 42, n. 4, 1964

DRUCKER P.F. “Entrepreneurship in business Enterprise” Journal of business policy (1,1, 1970:3-12)

GERICK K. E.; LANSBERG I.; DESJARDINS M.; DUNN B. Como gerenciar as transições. HSM Management, v. 6, n. 40, nov-dez, 2003.

GERICK, DAVIS, MCCOLLOM HAMPTON, LANSBERG “Empresas familiares: generación a generación” TAGIURI, R; DAVIS, J. A. 1997

LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. Family Business Review, v.18, n. 4, p. 267-82, Dec. 2005.

LANDSBERG, Ivan. Succeeding generations. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão em empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir a sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

MENDÉ Fernández María Belén “Las empresas familiares se profesionalizan” EMPRESAS FAMILIARES: buenas practicasen argentina /Resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro / (Junio de 2012)

MINTZBERG H, AHLSTRAND B. Y LAMPEL J. “Safari a la estrategia”, 1998

PANIKKOS Zata Poutziouris; KOSMAS X. Smyrnios; SABINE B. Klein Handbook of Research on Family Business, 2006

TAGIURI, R., AND J.A. DAVIS. 1982. Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Reprinted 1996, Family Business Review IX (2): 199-208

WARD John L. Perpetuating The Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, successful Families in Business, 2004.



EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOLÓGICA. APORTES PARA LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO UNIVERSITARIO

Raviolo, Paula y Sanchez Rossi, María Rosa

(paularaviolo@hotmail.com)

(sanchezrossi@arnet.com.ar)

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional del Litoral

RESUMEN:

El presente trabajo recopila diversas experiencias de formación, en el área del emprendedorismo, desde los aportes de la psicología individual y social.

El mismo intenta reunir las principales lecciones y reflexiones surgidas de mencionadas experiencias, con la finalidad de generar aportes prácticos, didácticos y metodológicos que fortalezcan el papel principal del sistema universitario en la generación, transmisión y transferencia de conocimiento, acorde con el compromiso en el desarrollo económico y social de las comunidades.

En total se analizan 6 (seis) experiencias formativas, todas ellas integradas a programas de formación más amplios y a cargo de equipos interdisciplinarios.

De las experiencias formativas se desprenden las siguientes consideraciones: se debe concebir la formación de emprendedores como un proceso en sí mismo, con su lógica de singularidad, progresividad y transversalidad (Zabalza, 2003). La misma debería integrar mínimamente las etapas de sensibilización; aprendizaje de habilidades y competencias y desarrollo de la experiencia guiada.

La conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios o con roles definidos resulta ser un proceso nodal en el desarrollo, crecimiento y maduración de una idea de negocio, el cual adopta distintas modalidades según la etapa de conformación en la cual se encuentre. En estos casos, los postulados de la psicología social y terapias grupales tienen mucho que aportar al asunto.

Asimismo, un plan de desarrollo particularizado y formulado por los mismos actores protagónicos cumpliendo el formador un rol de tutor o guía redundaría en beneficios en materia de aprendizaje basado en competencias.



PALABARAS CLAVES: Formación en Competencias Emprendedores; Psicología; Universidad Emprendedora.

INTRODUCCIÓN:

El concepto de “Universidad Emprendedora”, alude a una universidad necesariamente vinculada con un entorno en el cual transfiere los conocimientos producidos en su interior.

El mismo se enmarca en la denominada “tercer misión de la universidad” (Bueno Campos, 2007), caracterizada por prácticas de transferencia de conocimiento, siendo éstas, promotoras del desarrollo de competencias emprendedoras que rebasan los muros académicos (Etzkowitz, 2003; Valls y Condom, 2003) .

Este concepto surge como un significante que viene a dar cuenta de la evolución del rol de la Universidad en su relación, tanto con el conocimiento -en la producción de conocimiento, como con la capitalización del mismo- como con los actores sociales implicados en el desarrollo de las comunidades y regiones.

Actualmente, las Universidades tienden a posicionarse con mayor independencia en relación al estado, y al mismo tiempo más vinculadas a otras esferas sociales.

Estas nuevas relaciones ubican a la universidad en un lugar privilegiado no sólo a la hora de compartir recursos y transferir saberes surgidos de sus claustros, sino también a la hora de producir conocimiento basado en la sociedad, atenta a su compromiso en brindar respuestas calificadas a las necesidades de su entorno.

El concepto de Innovación, entendido como “todos aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan valor” (Mulet, 2005) atraviesa tanto las prácticas de gestión, apropiación y transferencia del conocimiento académico como su necesaria articulación y vinculación con los ámbitos público y privado.

Por su parte, la Innovación como “proceso organizacional” supone poner el acento en las redes e interacciones- al interior de la Universidad y con los grupos de interés- implicadas en la creación, difusión, uso y acumulación de capacidades y conocimientos, como condición de posibilidad de la misma. (Raviolo, Sanchez Rossi, 2015)

En este sentido los términos de emprendedorismo e innovación pueden ser vistos como conceptos mediatizadores del proceso: por un lado relaciona a los sistemas productivos con el mejoramiento de los parámetros sociales en función del desarrollo económico y



social de las regiones y los estados, mientras que contribuye a la autonomía y sustentabilidad de las Universidades. (Periz-Ortiz et al 2016).

El Modelo de la Triple Helice (Etzkowitz, 1994) introduce un constructo útil para el análisis de la interacción entre la universidad-industria-gobierno en un sistema innovador resaltando los nuevos papeles que estas esferas institucionales vienen desempeñando en la sociedad actual: la función de las universidades, la producción del conocimiento científico y tecnológico; la de las empresas, el desarrollo de la innovación y de nuevas tecnologías; y la del gobierno la regulación y el fomento de esta relación.

En esta línea se considera al proceso de transferencia de conocimiento como concepto nodal en la relación entre la esferas comprendidas en el modelo planteado. La transferencia abarcaría el conjunto de prácticas y/o actividades dirigidas no sólo a la difusión y transmisión de conocimientos, sino particularmente a la incorporación de estas capacidades en una cadena de valor productiva, haciendo fuerte hincapié en el uso, aplicación, explotación y apropiación de las tecnologías en materia de innovación y desarrollo por parte de la sociedad en general y el sector productivo en particular.

Etzkowitz (2004) hace hincapié en la importancia de la independencia de las universidades y su capacidad para establecer al mismo tiempo fuertes vínculos con el entorno. Así mismo, identifica el formato académico óptimo como un equilibrio entre cinco normas interrelacionadas:

Capitalización: el conocimiento se crea y se transmite para su utilización, así como para el progreso en un campo de estudio.

Interdependencia: la universidad emprendedora mantiene una estrecha colaboración con las empresas, las instituciones gubernamentales y otras organizaciones locales.

Independencia: la universidad emprendedora no es una criatura dependiente de otras esferas institucionales.

Hibridación: la realización simultánea de ambos objetivos, interdependencia e independencia, lleva a la creación de formatos híbridos de organización.

Reflexividad: hay una continua renovación de la estructura interna de la universidad en relación con los cambios en el entorno.

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA:



El presente trabajo recopila experiencias formativas en el área del emprendedorismo

Las mismas, abarcan dos temáticas principales que abordan el fenómeno emprendedor desde la visión, tanto de la psicología individual como de la psicología social, a saber: La psicología del Emprendedor y el Trabajo en Equipo.

Los talleres/cursos se desarrollaron durante el periodo octubre 2016- abril 2017.

Los mismos se enmarcaron dentro del Programa de Emprendedores pertenecientes a la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la Universidad Nacional del Litoral. Uno de ellos, además, estuvo auspiciado por la Subsecretaría de Emprendedores del Ministerio de Producción de la Nación.

La población destinataria de los cursos fueron, dentro de la ciudad de Santa Fe, principalmente estudiantes universitarios. En las ciudades de Rafaela, San Justo y Las Parejas⁴⁷ se convocó, además, a emprendedores incipientes y público interesado en la temática.

Cada curso contó con un promedio de 20 participantes. En total se analizan 6 experiencias formativas, abordadas desde los conocimientos de la psicología, todas ellas integradas a programas de formación más amplios y a cargo de equipos interdisciplinarios.

Para la descripción de los participantes, es necesario distinguir entre jóvenes estudiantes universitarios, público interesado en la temática, y emprendedores con emprendimientos consolidados, en vías de consolidación o con ideas de negocio incipientes. Así mismo, dentro de este grupo es pertinente discriminar emprendedores por necesidad de emprendedores por oportunidad, ya que poseen características diferentes.

Mientras que los emprendimientos por necesidad están mayormente asociados a los sectores primarios de la economía, países en vías de desarrollo con altos índices de desempleo y pobreza y, por lo tanto, una visión de negocio más acotada y anclada a la satisfacción de las necesidades primarias; los emprendimiento por oportunidad se asocian con sectores de alta tecnología y países desarrollados, con mayores expectativas de crecimiento y una búsqueda constante de innovación y nuevos mercados.

⁴⁷ Ciudades beneficiarias del Programa Ciudades para Emprender, Academia Argentina Emprnde (2016)



Los emprendedores por necesidad tienden a ser personas con menor nivel educativo (Wargner, 2010), mientras que los emprendedores por oportunidad se los asocia con niveles educativos más altos.

Los emprendedores por oportunidad poseen mayores habilidades empresariales (Morrison, 2006), las ideas de negocio tienden a ser el resultado de un “descubrimiento” específico y sistemático en el mercado y la innovación. Estos emprendedores poseen una visión más clara de las características del negocio. (Amorós y Bosma, 2014).

Ambos tipo de emprendedores se caracterizan por sus redes de contacto: en los emprendimientos por oportunidad estas redes tienden a ser especializada - personas calificadas y que tengan una opinión profesional acerca de los problemas de la empresa-, contrario a lo que sucede en los emprendimientos por necesidad, donde sus redes se circunscriben principalmente a amigos y familiares. (Amorós y Bosma, 2014).

En las experiencias se destacan la gran heterogeneidad de los destinatarios de las capacitaciones. Si bien, uno de los principales postulados de la Psicología Social Pichoniana (Pichon Riviere, 1978) postula que "a mayor heterogeneidad de los miembros y mayor homogeneidad en la tarea, mayor productividad", se debe distinguir dos niveles en la productividad de la tarea u objetivos de la formación: la productividad intraaúlica, la cual se ve claramente enriquecida por la heterogeneidad de los miembros y por consecuencia en la socialización de estrategias, experiencias, ideas y aproximaciones a la temática; y los objetivos de formación en competencias emprendedores que exceden la paredes de las aulas. Éstos últimos ameritan un ajuste particular según las características de los emprendedores y el nivel de desarrollo de sus emprendimientos.

Tal variabilidad poblacional y regional posee sus ventajas y desventajas: por un lado, plantea un límite para la generalización de ciertas prácticas, modelos y teorías, requiriendo un ajuste necesario entre la conformación de grupos de trabajo y las metodologías a desarrollar e implementar. Por otra parte, mencionada diversidad permite contar con un abanico experiencial más amplio, lo cual redundaría en modelos y prácticas más cercanos a nuestras realidades regionales y sus principales necesidades en materia de formación y fortalecimiento de actitudes, habilidades y competencias emprendedoras.

Cinco de los seis cursos impartidos tuvieron una modalidad clara de “taller”, contando con la participación e implicación activa de sus integrantes. Estructuralmente se dispuso de aulas con mobiliarios flexibles En los mismos se desarrollaron técnicas grupales y



participativas con la finalidad, no sólo de identificar los roles cristalizados en los equipos de trabajo, sino también conocer las diferencias entre personalidad y rol y adecuar los comportamientos a los roles requeridos para la conformación de equipos eficaces, sin por ello poner en tensión las estructuras de personalidad.

En esta ocasión, los participantes, en una primera instancia, actúan los libretos correspondientes a roles “adjudicados” arbitrariamente. Esta adjudicación de roles sólo respeta el criterio de distribuir los roles necesarios dentro de los grupos de trabajo. La tarea es una excusa para desempeñar el rol. Finalmente se evalúa la productividad alcanzada. Los participantes logran identificar el grado de adaptación a las normas de desempeño del rol y cuánto encaja el rol asignado con la personalidad individual.

En una segunda instancia, el rol a desempeñar es “asumido” por cada uno de los participantes respetando la elección de aquellos roles que consideran que amalgaman más “cómodamente” en su personalidad. En esta instancia logran identificar los roles asumidos “crónicamente” según su posición ante situaciones previas y actuales y que luego se cristalizan confundándose con los estilos de personalidad. Nuevamente la tarea es una excusa para evaluar la productividad de los grupos en los cuales los roles no fueron distribuidos según criterios de necesidad.

Por último, los participantes logran deconstruir roles rígidos y estereotipados para poder considerar la adecuación de los comportamientos emprendedores dentro de equipos de trabajo regidos por parámetros de productividad, creatividad e innovación.

Esta temática prioriza los desarrollos de la psicología social y de grupos y apunta indirectamente a desterrar preconcepciones en torno al emprendedorismo que lo ligan a personalidades con capacidades extraordinarias.

Uno de los cursos, se planteó como una charla de expertos, por lo cual la participación del público fue acotada a intervenciones orales y reflexiones individuales. Las estructuras de las instalaciones correspondían a un auditorio con estrado para el disertante y butacas fijas para los participantes.

En esta instancia la temática a desarrollar fue la Psicología del Emprendedor. Al ser una temática que incluye principalmente los aportes de la Psicología Individual, el principal objetivo giró en torno a la sensibilización, motivación y búsqueda de los factores psicosociales que favorecen u obstaculizan el pasaje del deseo al acto emprendedor.



Las estrategias de sensibilización apuntan a despertar un potencial emprendedor, asumiendo que la mera inscripción a un curso de Psicología del Emprendedor promete participantes motivados por la elección emprendedora.

Sin embargo, estrategias de sensibilización, útiles para movilizar recursos internos y potenciales, logran generar un alto efecto sugestivo inversamente proporcional a su permanencia en el tiempo si no se complementa con herramientas formativas continuas y transversales a distintas disciplinas y núcleos formativos basados en el desarrollo de competencias.

Finalmente, las competencias adquiridas por los participantes deben ser puestas en práctica en contextos reales para ser reforzadas conductual y motivacionalmente.

LECCIONES APRENDIDAS:

Como principales lecciones se pueden mencionar:

A nivel estructural, cómo los espacios materiales, condicionan y determinan las posibilidades formativas. A veces es un factor que aparece sin demasiada relevancia y sin embargo funciona como obstáculo o ventaja para metodologías y dinámicas grupales que aspiren a generar o fortalecer actitudes y/o habilidades emprendedoras.

A nivel subjetivo, en público en general interesado en la temática, aún sin una idea de negocio o en ciernes, las metodologías de sensibilización y autodescubrimiento que apuntan principalmente a los factores individuales del emprendedor, pueden servir como un germen inicial para el desarrollo emprendedor. En este punto es necesario diferenciar emprendedores por necesidad de los emprendedores por oportunidad. Sin embargo, esta metodología, en emprendedores ya identificados como tales o con una idea de negocio clara (aún si no cuentan con un plan de negocio), no redundaría en beneficios. Para tal grupo, es necesario incluir escenarios reales o cuasi reales y experiencias prácticas que desarrollen habilidades específicas. En este caso las habilidades de trabajo en equipo no sólo deberían ser desarrolladas como una clase dentro de un programa formativo, sino que se debe convertir en una habilidad y competencia central que acompañe a los potenciales emprendedores no sólo en la conformación de los equipos de trabajo, sino también en el desarrollo y crecimiento de los mismos, dilucidando roles estereotipados o flexibles, explicitando resistencias y conflictos.



Un plan de desarrollo particularizado y formulado por los mismos estudiantes, cumpliendo el formador un rol de tutor o guía redundaría en beneficios en materia de aprendizaje.

En grupos de estudiantes que realizaron el curso como electivo dentro un programa de cátedra, se debe diferenciar los alumnos que sólo la conciben como una materia más dentro del plan de estudio a aquellos que presentan un interés explícito.

En este sentido, los programas de enseñanza, si bien deben tender a generar habilidades y competencias, a veces simplemente, se enmarcan dentro de estrategias de sensibilización.

Seleccionar previamente los participantes según la madurez que posean en relación a la opción emprendedora permitiría brindar herramientas oportunas y pertinentes.

A nivel cultural, es necesario desterrar ideales inalcanzables del emprendedor extraordinario; posturas míticas del espíritu emprendedor; modelos de enseñanza exitista que premian éxito y penalizan el fracaso, que presentan al emprendedor como aquel que genera necesariamente una ganancia superlativa y no como aquel que también asume las pérdidas por su decisión incorrecta; ejemplos de rol con escasas vertientes identificatorias y descontextualizados de las realidades posibles, que sólo enaltecen las fantasías y demonizan el fracaso.

En este marco se debe concebir la formación de emprendedores como un proceso en sí mismo, con su lógica de singularidad, progresividad y transversalidad (Zabalza, 2003). La misma debería integrar mínimamente las etapas de sensibilización; aprendizaje de habilidades y competencias y desarrollo de la experiencia guiada.

La conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios o con roles definidos resulta ser un proceso nodal en el desarrollo, crecimiento y maduración de una idea de negocio, el cual adopta distintas modalidades según la etapa de conformación en la cual se encuentre. En estos casos, los postulados de la psicología social y terapias grupales tendrían mucho que aportar al asunto.

DE CARA A FUTURAS INTERVENCIONES:

Cabe aclarar que, en pos de valorizar las experiencias mencionadas, sus principales lecciones y reflexiones, con la finalidad de realizar aportes tendientes a integrar un modelo de transferencia de conocimiento universitario, se presentan, a modos de hipótesis exploratorias, postulados y afirmaciones que deberán ser confrontados con



metodologías rigurosas de investigación, que necesariamente integren la totalidad de los cursos impartidos, las actitudes, habilidades y competencias desarrolladas dentro de los programas y la interdisciplinariedad del fenómeno; objetivos que exceden la presente presentación.

Asimismo, investigaciones y programas que evalúen la eficacia de los modelos formativos desde parámetros objetivos con mediciones previas y posteriores al proceso de adquisición de competencias y su relación con el desarrollo de emprendimientos efectivos contribuirían a fortalecer modelos pedagógicos y didácticos eficaces y desalentar aquellos que resultan ineficientes para lo fines postulados, homogeneizando las prácticas formadoras desde lo estructural sin dejar de considerar las necesarias adecuaciones regionales.



BIBLIOGRAFÍA:

Amorós, J. E., & Bosma, N. (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2013 global report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe. Santiago, Chile.

Bird, B. J. (2002/2003); "Learning entrepreneurship competences: The self-directed learning approach", International Journal of Entrepreneurship Education.

Bueno, E. y Fernandez, F.(2007); La tercera misión de la Universidad enfoques e indicadores básicos para su evaluación. Economía industrial, n. 366.

Bueno, E. (2003) ;"El reto de emprender en la Sociedad del Conocimiento. El capital de emprendizaje como dinamizador del capital intelectual", en Genescá, E:Urganno, D. et al (coords.) Creación de empresas. Entrepreneurship. UAB. Server de Publicacions, Barcelona.

Candy, P. C. (1991); Self-direction for lifelong learning: A comprehensive guide to theory and practice, San Francisco: Jossey-Bass.

Garavan, T. N. y O'Kinneide, B. (1994); "Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation - Part 2", Journal of European Industrial Training,

Garmendia, J. M. B., y Castellanos, A. R. (2014); La evolución de la misión de la universidad. Revista de dirección y administración de empresas.

Gartner, W. B. (1988); Who is an entrepreneur is the wrong question. American Journal of Small Business.

Gray, D. y D. Cyr (1994); Cómo evaluar su potencial emprendedor, Ed. Vergara, España.

López, F. (2005); Metodología participativa en la enseñanza Universitaria, Narcea.

Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research.

Peris-Ortiz, M., Alonso Gómez, J., Merigó-Lindahl, C., Rueda-Armengot (2016); Entrepreneurial Universities: Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education.

Pichón Riviere, E., (1978), El Proceso Grupal, Nueva Visión, Buenos Aires.

Raviolo, P.; Sanchez Rossi, M; (2015) Tecnologías Blandas y Conceptos Innovadores, REDPYME, Bahía Blanca.

Schumpeter, J.A. (1950), Capitalism, Socialism and democracy. 3rd. ed. New York. Harper y Brothers.

Shapiro, A. (1982). Social Dimensions of Entrepreneurship. En C. A. Kent, D. L.Sexton y K. Vesper (Eds.),The Encyclo-pedia of Entrepreneurship(pp. 72-90).Englewood Cliffs: Prentice Hall



Stevenson H., M. Roberts y H. Grousbeck (1999); New business ventures and the entrepreneur. 5th Edition. Ed. Irwin. USA.

Timmons, J. et al (1985); New Venture Creation, Ed. Irwin, USA

Wagner, J. B. (2010). Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: Characteristics and earnings Differentials. Schmalenbach Business Review.

Zabalza, M. (2003-2004): Innovación en la enseñanza universitaria, Contextos Educativos.



LA CAJA DE HERRAMIENTAS DEL EMPRENDEDOR: UNA EXPERIENCIA INNOVADORA EN LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES.

D'Jorge Ma. Lucia, Sánchez Rossi, Ma. Rosa

Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional del Litoral
Taller de Competencias Emprendedoras- Cátedra Electiva Universidad
ludjorge@hotmail.com; mariarosasanchezrossi@gmail.com

Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de la principal dinámica utilizada en la primera clase del seminario Taller de Competencias Emprendedoras.

El seminario forma parte de la cátedra Formación de Emprendedores, coordinada por la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la Universidad Nacional del Litoral (UNL).

Se trata de una materia electiva /optativa, destinada a todos los alumnos de la UNL cuyo objetivo es despertar el espíritu emprendedor y promocionar la creación de empresas innovadoras en la región.

La actividad que se presenta se denomina la “Caja de Herramientas del Emprendedor”, y tiene el objetivo de reflexionar con los alumnos sobre las competencias a desarrollar a lo largo de las distintas sesiones que se compone la cátedra.

Descripción

Formación de emprendedores

La cátedra Formación de Emprendedores, creada en el año 2005, es una iniciativa coordinada por el Programa Emprendedores de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la Universidad Nacional del Litoral (UNL). A través de la misma, la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, espera contribuir al desarrollo del espíritu emprendedor y promover la creación de empresas de base universitaria.

En sus comienzos, se trataba de una asignatura de dictado cuatrimestral, y dado el alcance geográfico de la UNL, se impartía cuatro veces al año, dos ediciones por cuatrimestre. Luego de diez años, han pasado por la cátedra alrededor de mil alumnos, los cuales han presentado más de doscientos cincuenta proyectos.



En el año 2015, fruto de la autoevaluación de la asignatura, la materia se organizó en dos seminarios: Taller de Competencias Emprendedoras y Laboratorio de Emprendedores.

Cada uno de estos seminarios tiene una duración cuatrimestral y un objetivo propio. El Taller se dicta en los dos cuatrimestres (en Santa Fe y otras sedes de la UNL) y se espera, a través del mismo, incentivar el espíritu emprendedor en los alumnos de la UNL. El Laboratorio, se dicta una vez al año, y está dirigido particularmente a aquellos alumnos de la UNL que se encuentran pre- incubados en uno de los gabinetes de la universidad y/o están trabajando en la evaluación de una idea de negocio en particular.

Taller de Competencias Emprendedoras

El objetivo del taller consiste en que los alumnos se reconozcan como agentes de cambio, incorporen herramientas para mejorar su inserción en el medio socio-productivo; y, además, desarrollen la filosofía emprendedora mediante el trabajo del área motivacional.

El dictado de la asignatura es cuatrimestral, organizado en trece clases, a cargo de diferentes especialistas.

Los temas abordados son:

- Emprendedor: Definición y tipos. Relevancia de la actividad en la economía. El proceso de emprender. Recursos y capacidades.
- Creatividad: Concepto y diferencia con innovación. La creatividad como competencia. Divergencia del proceso creativo y convergencia en la selección de ideas.
- Competencias Emprendedoras: Modelo de Timmons. Diferencia entre idea y oportunidad de negocio.
- Trabajo en equipo: roles y liderazgo. Redes.
- Información como insumo del emprendimiento. Planificación de la búsqueda.
- Modelo de negocio. CANVAS
- Negociación: etapas.
- Habilidades para hablar en público.
- Validación de ideas: aspectos jurídicos e impositivos.
- Financiamiento: tipos, necesidades, presentación ante inversores.
- Entorno emprendedor: visita al Parque Tecnológico Litoral Centro.
- Experiencias de emprendedores.



Para acreditar la materia, los alumnos deben presentar un trabajo grupal (entre 3 y 5 miembros), en el cual, a partir del reconocimiento de una problemática deben presentar una oportunidad de negocio, analizándola bajo el modelo de Timmons o CANVAS. Cada proyecto, debe presentarse en forma escrita y tiene una instancia de defensa oral ante los profesores y alumnos del curso.

Con esta nueva modalidad de cursado, participaron alrededor de doscientos alumnos. La mayoría de los estudiantes pertenecen a la carrera de Ingeniería Industrial, seguida de Lic. en Diseño de la Comunicación Visual y el resto se divide de manera proporcional entre las carreras de Arquitectura, Lic. en Administración, Lic. en Nutrición, Lic. en Biotecnología, Profesorado en Química e Ingeniería en Alimentos.

Aspectos relevantes de la experiencia

En este trabajo se analiza la principal dinámica utilizada en la primera clase para despertar el interés de los alumnos por la asignatura.

El propósito de este encuentro es lograr que los estudiantes reconozcan la función del emprendedor en la sociedad y sus capacidades personales de modo que pueden aportar valor a otros en complementación al perfil profesional.

En esta clase, la principal dinámica utilizada consiste en presentar a los alumnos una caja que contiene una gran cantidad de elementos con que el emprendedor debe contar.

La dinámica se denomina la “**Caja de Herramientas del Emprendedor**”⁴⁸ y permite que los alumnos reflexionen acerca de las competencias que, luego desarrollarán a lo largo de las distintas sesiones que se compone la cátedra.

Para ello, los alumnos se organizan en grupos y seleccionan dos o tres elementos de la caja, identificando los motivos que los llevaron a realizar dicha elección y como éstos se relacionan con la actividad emprendedora.

⁴⁸ Esta herramienta se trata de una adaptación de una actividad desarrollada en la cátedra “Seminario de Integración”. El seminario es una materia de cursado anual, perteneciente a la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL, cuyo objetivo consiste en integrar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, desarrollando un plan de negocios de una empresa a crearse.



Merece destacarse que el armado de los elementos que componen la caja también es el fruto de un trabajo grupal de la cátedra dado que los objetos, imágenes y palabras alusivas a la actividad emprendedora son el resultado del aporte de cada uno de los docentes de la asignatura. En el Anexo 1, se presenta la lista de los elementos que la componen.

A continuación se presentan las principales reflexiones de los alumnos al realizar la actividad, agrupadas en siete categorías: Creatividad/ Innovación, Solución de problemas, Planificación, Compromiso, Comunicación, Equipo y Características personales.

Categoría	Elemento de la caja con el que se relaciona y reflexión de los alumnos
Creatividad/ Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes: <ul style="list-style-type: none"> – Niños jugando en un tobogán: “...Creatividad para solucionar problemas con el trabajo en equipo...” • Objetos <ul style="list-style-type: none"> – Llaves: “... Salir a lo desconocido, salir de la zona de confort, abrir puertas..” – Hoja en blanco: “...Situación en la que está uno cuando comienza, tenemos la total libertad de crear lo que deseamos, no se tiene límites para crear, independencia personal, imaginar. Empieza desde 0, sin prejuicios, sin negatividad, dibujar y hacer de forma libre...”
Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes: <ul style="list-style-type: none"> – Piedra naranja en medio grises: “... La piedra naranja tiende a que uno sea diferente, agregando un valor distinto, deseado por el cliente...” – Manu Ginóbili: “... técnica, práctica y persistencia para resolver problemas...” • Objetos <ul style="list-style-type: none"> – Lentes: “...Conocimiento técnico para la solución de problemas..” – Goma de Borrar: “... Borrar errores, persistencia, voluntad, optimismo...”
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes: <ul style="list-style-type: none"> – Espejo: “...Posibilidad de observarnos y reinventarnos ...” – Persona meditando: “...el emprendedor necesita detenerse por instantes y pensar prioridades para tomar decisiones, planificar...” • Objetos <ul style="list-style-type: none"> – Regla: “...Exactitud, eficacia y precisión a la hora de planificar... A veces la realidad supera a lo planeado (se cae la regla)...”
Compromiso	- Imágenes:



	<ul style="list-style-type: none"> - Manos estrechándose: “...Compromiso por el emprendimiento mismo, creer que tu idea es válida, y no renunciar. Compromiso con el otro, con la sociedad...” - Piedra naranja en medio grises: “... no renunciar con la primer piedra...”
<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes: <ul style="list-style-type: none"> - Máquina de escribir: “...Herramienta de comunicación...” • Objetos <ul style="list-style-type: none"> - Celular: “...herramienta para informarse, buscar oportunidades. Hoy con la tecnología disponible, es más fácil hacer lo que uno le gusta, en algo que realmente le presta atención...” - Cable usb: “... es muy importante comunicar, conectarse, compartir con el otro, sinergia...”
<p>Equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes: <ul style="list-style-type: none"> - Pareja: “... No estamos solos...” - Sumatoria: “... Suma de los esfuerzos hace una fuerza mayor, sinergia, aportes diferentes Equipo: Todo se desarrolla en un contexto, y por eso es necesario trabajar con la cooperación de los demás. Delegar, compartir el trabajo, confiar porque sino estas perdido. El equipo puede ser potencialidad o un problema...” • Objetos <ul style="list-style-type: none"> - Goma de pegar: “...Necesidad de integrar, unir, cohesión, el emprendedor con otros emprendedores, sino también, la idea o emprendimiento, con otras ideas ajenas, con aportes de crecimiento...”
<p>Características personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes: <ul style="list-style-type: none"> - Persona desmayada: “... Esfuerzo de emprender, mucho empeño...” - Una chica en el espejo: “... La gente piensa que a veces le va bien, pero sigue encadenada a algo, pensar más allá de las cosas normales. Disconformidad atado a un trabajo, carrera, etc...” • Palabras <ul style="list-style-type: none"> - Pasión: “... Es algo visceral, algo que no te deja renunciar, amor, eso que te da fuerza para continuar...” - Realización: “.... Deseo de.. Resultado del esfuerzo, cumple su objetivo, su sueño...” - Soledad: “... El proceso de emprender es personal, busca la independencia, y seguir adelante aunque no te apoyen, sensación que se siente al inicio...” - “... Se interpreta como una persona piensa de manera diferente y asume correr riesgos para perseguir sus ideas...”



Principales Lecciones

La educación emprendedora es una disciplina que se encuentra en formación, y como tal, presenta innumerables desafíos para la educación universitaria actual.

El Taller de Competencias Emprendedores, al ser una materia electiva/optativa dirigida a todos los alumnos de la UNL, plantea a su equipo docente dos objetivos bien diferenciados. Por un lado, despertar el interés por emprender, y por otro, fortalecer el intercambio, la comunicación y el aprendizaje entre los alumnos de distintas carreras.

Luego de aplicar esta metodología, puede reconocerse su utilidad para despertar la motivación en alumnos que provienen de distintas carreras dictadas en la UNL.

La caja, al poseer elementos propios de la vida cotidiana, rompe las barreras de los saberes específicos de cada carrera profesional, y genera el espacio para un intercambio libre y fluido.

Esta dinámica, genera expectativas y predispone positivamente al desarrollo de todas las clases previstas en el taller. Es el puntapié inicial para presentarles a los alumnos la metodología de trabajo de la asignatura, la cual se caracteriza por una fuerte presencia del alumno y una intervención docente a modo de guía o tutor.

Con la convicción de la relevancia de trabajar la educación emprendedora en todos los niveles de formación y en las currículas de las diferentes carreras, consideramos al seminario como una instancia que permite a todo estudiante de la UNL tener un acercamiento a la temática, convirtiéndose en un espacio de reflexión sobre el perfil emprendedor de los estudiantes de distintas disciplinas.

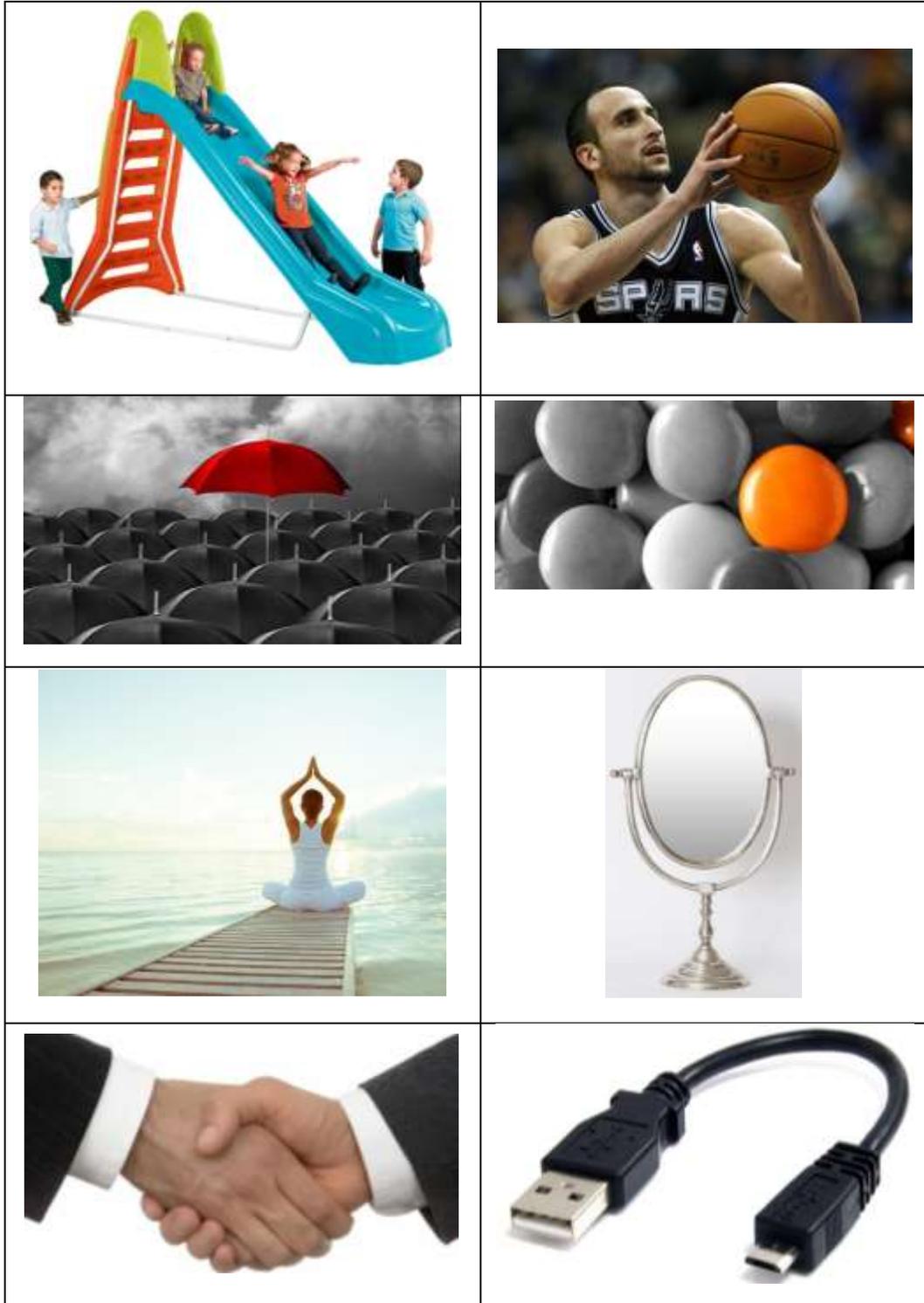
No tenemos duda que las competencias adquiridas durante el mismo, serán de utilidad para su futuro profesional y su desarrollo personal, independientemente del camino que decidan recorrer en materia laboral.



Anexo 1

La caja está compuesta por tres tipos de elementos: imágenes, palabras y objetos. A continuación se presenta un listado por categoría.

- Imágenes:





- Palabras / Frases

Buena Onda

Creatividad

Soledad

Gracias

Realización

Pasión

- Objetos

Lentes

Espejo

Celular

Cable USB

Goma de borrar

Reloj

Regla

Goma de pegar

Llave

Hoja en blanc



ACOMPAÑANDO A LAS UNIVERSIDADES EN EL DESARROLLO EMPRENDEDOR EN ARGENTINA

María Fernanda Andrés, Sebastián Civalero y Federico Marcó

Ministerio de Producción (SEPYME) y Ministerio de Educación y Deportes de la Nación
Argentina (SPU)

mfandres@produccion.gob.ar; scivalero@me.gov.ar; fmarco@me.gov.ar

Resumen Ejecutivo:

Se pretende compartir la experiencia llevada a cabo por el Ministerio de Producción y el Ministerio de Educación de la Nación Argentina en el apoyo y trabajo con las Universidades públicas nacionales y provinciales en su desarrollo emprendedor. “Universidades Emprendedoras” es una convocatoria que busca promover las capacidades emprendedoras de los actores del sistema universitario nacional y sus áreas de influencia, a través de un plan estratégico en donde cada universidad pueda generar actividades de desarrollo emprendedor con vistas a un mediano plazo, entendiendo la complejidad de las instituciones educativas universitarias y la necesidad de profundizar dicha temática.

Breve descripción de la experiencia

La universidad en general y las universidades argentinas en particular, viven tiempos complejos, de cambio permanente y con nuevos desafíos. La evolución de las universidades hacia un modelo de innovación y emprendimiento puede ser una oportunidad para hacer frente a estos nuevos retos.

A partir de finales del siglo XX, la enseñanza y la investigación han sido complementadas por la llamada "tercera misión"⁴⁹. Como la idea de Universidades Emprendedoras (Clark 1998) se ha extendido, el desarrollo regional y la participación de la comunidad se han convertido en parte de la actividad académica. Como resultado, se espera que las universidades de hoy en día no sólo sean el suministro de productos intensivos en conocimiento, tales como estudios e investigación de capital humano de alta calidad, sino

⁴⁹La tercera misión de la Universidad: generación y transferencia de valores emprendedores. La Universidad forma en emprendimiento de manera transversal (promoción de cultura y valores emprendedores entre los miembros de la comunidad universitaria -estudiantes, profesorado, personal de apoyo, egresados- y forma para emprender de manera específica en quienes quieren crear una empresa y se les dota de competencias y conocimientos técnicos específicos para la creación, puesta en marcha y, posteriormente, consolidación de una empresa.



también que contribuyan al crecimiento económico y desarrollo regional a través de emprendimientos y spin-offs basados en conocimiento (Audretsch et al., 2005; Powers & McDougall, 2005; Audretsch 2014) y participen en colaboraciones de investigación con el sector privado (Meyer-Krahmer & Schmoch 1998). Es así que las universidades constituyen un pilar fundamental en los sistemas de innovación, tal cual fuera representado por el triángulo de Sábato (1997) y la triple hélice de Etzkowitz & Leidesdorff (2000).

¿Qué son las universidades emprendedoras?

Es importante señalar que no hay una definición consensuada ni general de universidades emprendedoras. El modelo de la "universidad emprendedora" es actualmente reconocido como un importante motor para el desarrollo y la innovación (Hannon, 2013). Puesto que la diversidad de enfoques emprendedores tomados por las universidades es una de las características más significativas del concepto (Fayolle & Redford, 2015), una única definición probablemente sería inalcanzable

Existen algunas definiciones centradas en la tercera misión de la universidad: la transferencia. En todo caso, las definiciones suelen hacer referencia a esta transferencia de conocimiento, a la docencia para el emprendimiento, la investigación y la innovación, la relación con las empresas, el involucramiento de la institución en la región en la que se ubica la universidad y la sociedad en general, la internacionalización, la autonomía, la cultura de emprendimiento o el sistema de financiación y, en definitiva, la integración de la cultura emprendedora en la estrategia de la universidad.

Una de las principales aplicaciones de transferencia de tecnología a la sociedad y al mercado de una manera coherente es a través del desarrollo del emprendedorismo y la creación de emprendimientos académicos (Klofsten & Jones-Evans 2000; Rasmussen et al, 2014; Todorovic, et al 2011; Czarnitzki et al 2012). Las instituciones universitarias conjugan un complejo entramado de espacios didácticos, de generación de conocimiento y de transferencia. Es así que el concepto de desarrollo emprendedor debe articular en la mayor cantidad de niveles posibles. Tanto con la creación de cátedras específicas como con la promoción de los *spin off* universitarios, entre otras acciones, se logra promover la creación de equipos interdisciplinarios de trabajo, no sólo en la búsqueda de nuevos emprendimientos sino como una forma de fortalecer el ecosistema emprendedor.



En *Las universidades públicas en el año del bicentenario* (2010), el Consejo Interuniversitario Nacional menciona que uno de los desafíos de las Universidades Públicas Argentinas es:

Emprender acciones de vinculación con el sector productivo, el Estado, los movimientos sociales y comunitarios y la Sociedad en su conjunto, generando un ambiente propicio para los procesos de innovación necesarios para el crecimiento sustentable del país, generalizando el uso de las nuevas formas de organización y de producción en las diferentes regiones, en particular para la micro, pequeña y mediana empresa. Se trata de aportar un modelo de desarrollo en donde la capacidad de agregar valor a partir del trabajo calificado, de la capacidad de innovar y crear sobre la base de ciencia y tecnología propias sean factores determinantes del crecimiento (Consejo Interuniversitario Nacional, 2010).

Los conceptos de innovación y capacidad emprendedora se han incorporado a los lineamientos de las políticas de desarrollo y el crecimiento sostenible del territorio. Se puede definir la innovación como el proceso de transformación de las ideas creativas en aplicaciones prácticas. Muchos académicos han estudiado la innovación desde varias perspectivas, a saber: McDermott & O'Connor (2002); García & Calantone (2002); Popadiuk & Choo (2006).

A partir de la creación de la Subsecretaría de Emprendedores en la Sepyme (Secretaría de Emprendedores y de la Pyme) del Ministerio de Producción se comenzaron a realizar acciones conjuntas con otros ministerios tendientes a abordar la problemática emprendedora de forma interdisciplinar. Es así que, conjuntamente con la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación y Deportes, se realizó un diagnóstico de general del desarrollo del emprendedorismo en las universidades.

Ante la heterogeneidad de abordajes identificados se diseñó la convocatoria Universidades Emprendedoras en el año 2016, donde se invita a las universidades a presentar Planes Estratégicos de Emprendedorismo para que cada universidad pueda generar actividades de desarrollo emprendedor, a través de un diagnóstico inicial y un programa de acciones para el primer año.

Esta convocatoria financia la primera etapa de los mencionados planes, dirigidos a las instituciones universitarias nacionales y provinciales debidamente acreditadas fomentando



la articulación de acciones con los actores clave locales y regionales, como organismos públicos, como también otras entidades públicas y privadas.

Objetivos de la Convocatoria:

- Promover las capacidades emprendedoras de todos los actores universitarios.
- Impulsar la incorporación del emprendedorismo como eje transversal en los planes de estudio de las carreras de grado.
- Fomentar la creación de centros de desarrollo emprendedor.
- Promover el desarrollo económico impulsando la integración del mundo académico con el productivo.

Principales lecciones y aspectos innovadores de la experiencia

El desafío de la actual política pública no sólo es desarrollar las capacidades emprendedoras en los individuos que asisten a las universidades a formarse y obtener un título, sino que en un sentido amplio del concepto, las “Universidades Emprendedoras” son agentes clave para el desarrollo socio-económico de sus territorios. Una de las aspiraciones de esta convocatoria, que se considera cumplida, fue promover en las instituciones espacios de encuentro y sinergia para de esta forma lograr que los jóvenes que buscan desarrollar una unidad de negocio encuentren las herramientas para hacerlo, pero a su vez, que individuos o equipos de trabajo que no habían manejado la posibilidad se vean motivados a hacerlo.

Kantis y otros (2002) encontraron que en América Latina cerca del 50% de las empresas más dinámicas han sido creadas por graduados universitarios o personas que se encuentran en proceso de formación universitaria. En este sentido, GEM (2012) menciona que “La Universidad debe servir como catalizador para mostrar oportunidades en sectores tecnológicos, así como para favorecer la creación de equipos emprendedores mixtos y multidisciplinarios”.

El primer grupo de universidades seleccionadas en la convocatoria 2016 y el grupo seleccionado en la ampliatoria del año 2017 reúnen más del 75% de las universidades públicas de Argentina (Tabla N°1) con una gran representatividad territorial (Gráfico N° 1). Se plantea una profunda riqueza en el análisis del global de los proyectos, el ver cómo cada

institución atendió a las necesidades de su territorio y de la idiosincrasia de su población académica. Los arraigos culturales, tecnológicos o académicos van promoviendo ecosistemas emprendedores en los cuales las Universidades se vuelven actores claves, y dicho espacio se observa claramente en actividades vinculadas con municipios, cámaras empresarias, cooperativas o espacios de desarrollo local. Allí las casas de altos estudios han interactuado con los distintos actores del territorio dejando por escrito cuáles son los próximos pasos en pos de promover una mejora socio-productiva de una escala altamente relevante.

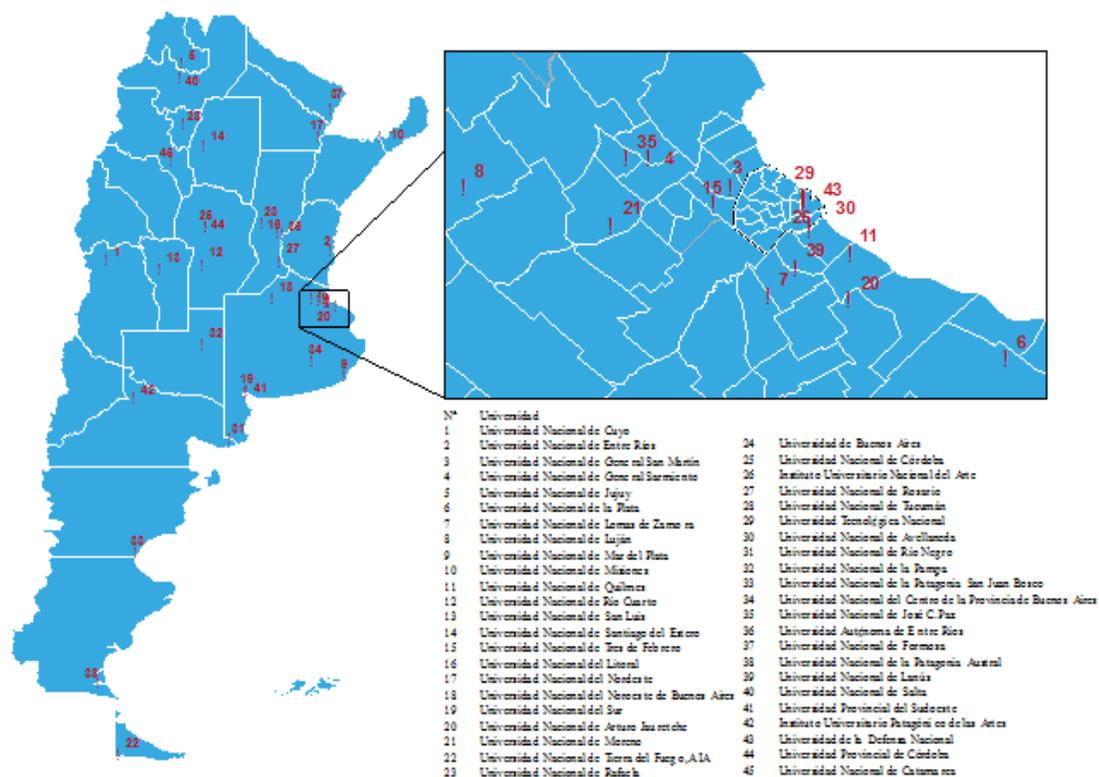
Tabla N°1: Universidades seleccionadas

Instituto Universitario Patagónico de las Artes
Universidad Nacional de las Artes
Universidad Autónoma de Entre Ríos
Universidad de Buenos Aires
Universidad de la Defensa Nacional
Universidad Nacional Arturo Jauretche
Universidad Nacional de Avellaneda
Universidad Nacional de Catamarca
Universidad Nacional de Córdoba
Universidad Nacional de Cuyo
Universidad Nacional de Entre Ríos
Universidad Nacional de Formosa
Universidad Nacional de General San Martín
Universidad Nacional de General Sarmiento
Universidad Nacional de José Clemente Paz
Universidad Nacional de Jujuy
Universidad Nacional de La Pampa
Universidad Nacional de la Patagonia Austral
Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco
Universidad Nacional de La Plata
Universidad Nacional de Lanús
Universidad Nacional de Lomas de Zamora
Universidad Nacional de Luján
Universidad Nacional de Mar del Plata
Universidad Nacional de Misiones
Universidad Nacional de Moreno
Universidad Nacional de Quilmes
Universidad Nacional de Rafaela
Universidad Nacional de Río Cuarto

Universidad Nacional de Río Negro
Universidad Nacional de Rosario
Universidad Nacional de Salta
Universidad Nacional de San Luis
Universidad Nacional de Santiago del Estero
Universidad Nacional de Tierra del Fuego , Antártida e Islas del Atlántico Sur
Universidad Nacional de Tres de Febrero
Universidad Nacional de Tucumán
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
Universidad Nacional del Litoral
Universidad Nacional del Nordeste
Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
Universidad Nacional del Sur
Universidad Provincial de Córdoba
Universidad Provincial del Sudoeste
Universidad Tecnológica Nacional

Fuente: elaboración propia

Gráfico N°1: Universidades Seleccionadas en las Convocatorias 2016 y 2017



Fuente: elaboración propia



La "universidad emprendedora" genera avances tecnológicos y facilita el proceso de difusión de tecnología a través de intermediarios como las oficinas de vinculación tecnológica y la creación de incubadoras o parques científicos que generan nuevas empresas. Se amplía la interacción con el entorno para incluir actividades fuera de la torre de marfil con el objetivo de transformar las invenciones en innovaciones para el mejoramiento de la sociedad y para mejorar el flujo de efectivo del sistema universitario. A medida que se amplía el alcance de una universidad emprendedora, el sistema se auto-organiza para renovar y transformar su misión y avanza hacia la aceptación de un mandato de desarrollo económico. A su vez, las interacciones tanto dentro del sistema universitario como entre el sistema y la industria continúan renovando el papel del sistema universitario, afectando relaciones significativas de la academia a la sociedad y viceversa.

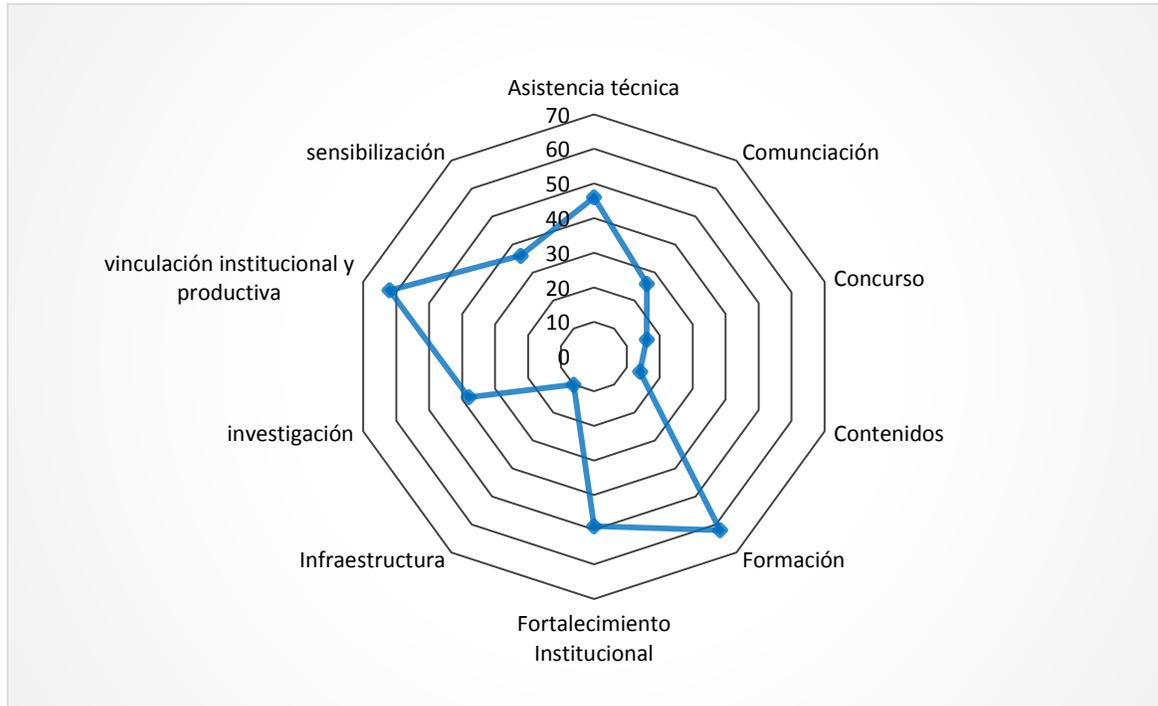
Quedan puntos ausentes y desafíos mayúsculos en espera: no se ha podido dimensionar cuál es la capacidad nacional de dar respuesta académica a la temática, siendo ésta una actividad multidisciplinar, se torna complejo formar profesionales que luego puedan dar respuesta a las necesidades académicas. Hay numerosas experiencias en marcha, pero al momento de ampliar el alcance desde una unidad académica hacia toda la población de la Universidad dichas cuestiones quedan expuestas.

Por otro lado, la rigidez de los planes de estudio y los sistemas de acreditación de las carreras no dejan grados de libertad para innovar en dichas cuestiones.

Por último, identificar escenarios en donde actividades en espacios de trabajo colaborativo, de promoción de la creatividad o la innovación en nuevas tecnologías que podrían verse afectados por falencias institucionales, en muchos puntos consideradas patológicas.



Gráfico N° 2: Tipo de actividades a realizar en el primer año



Fuente: elaboración propia

Las universidades proponen, para el primer año de implementación de sus planes, una variada gama de actividades, dependiendo de los recursos con que ya cuentan para el desarrollo emprendedor (cátedras, incubadoras, proyectos de investigación y extensión, etc.), pero, por sobre todo fortaleciendo las áreas que potenciarán el devenir de los próximos años (formación, asistencia técnica y vinculación institucional y productiva).

Las universidades al ser emprendedoras pueden cumplir y sostener su papel y propósito en la sociedad, fomentando la creatividad y la capacidad de respuesta al cambio en las dimensiones culturales, éticas, científicas, tecnológicas y económicas (Grigg, 1994). Debe hacerse emprendedora desde la docencia y la investigación, y no por mera sumatoria de nuevas tareas sino para repasarlas y repensarlas. Aportar nuevo conocimiento y desarrollo tecnológico a la sociedad es la lógica continuación de una investigación de calidad y con potencial impacto socioeconómico. La cooperación para el desarrollo, la creación y difusión de la cultura o la formación durante toda la vida profesional, son, en definitiva, formas diversas de mejorar la sociedad a través del conocimiento (Barro, 2017).

Para el Subsecretario de Emprendedores, Lic. Esteban Campero, "la universidad emprendedora es la que forma en competencias personales clave para desempeñarse en un mundo cada vez más dinámico, facilitando también metodologías ágiles para planificar, fallar y aprender lo más rápido posible. Certifica capacidad de acción. Investiga el fenómeno de la innovación y el emprendimiento para comprender su dinámica. Genera conexiones interdisciplinarias, alentando la fertilización cruzada del conocimiento. Se define como un punto de encuentro que acumula capital social y redes de apoyo, buscando igualar oportunidades a partir de compartir agendas. Promueve a sus profesores a diseñar dispositivos educativos que alienten la creatividad y el emprendimiento. Facilita a sus estudiantes la asistencia técnica necesaria para los que quieran crear una empresa. Abre sus puertas a modelos de rol positivos que alienten la empresarialidad: emprendedores de carne y hueso que se propusieron una meta y la lograron. Genera instancias de innovación abierta, tendiendo puentes con empresas, invitando a resolver problemas. Inculca el pensamiento libre y la cultura abierta y colaborativa. Aporta para resolver los problemas de su comunidad bajo la óptica de la solidaridad y la generación de valor compartido".



REFERENCIAS

Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 313-321.

Audretsch, D. B., Keilbach, Max., & Lehmann, Erik. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford: Oxford University Press.

Audretsch, D. B., Keilbach, M., & Lehmann, E. (2005). The knowledge spillover theory of entrepreneurship and technological diffusion. *University entrepreneurship and technology transfer: process, design, and intellectual property*, 16, 69-91.

Clark, B. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*; Oxford: Pergamon Press

Consejo Interuniversitario Nacional (2010). *Las universidades públicas en el año del Bicentenario*. [Versión Electrónica] Recuperado de: www.unsj.edu.ar

Czarnitzki, D., Hussinger, K., Schneider, C. (2012) The nexus between science and industry: Evidence from faculty inventions, *Journal of Technology Transfer*, 37 (5), pp. 755-776.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123

Fayolle, A., & Redford, D. T. (2015). Introduction: Towards More Entrepreneurial Universities - Myth or Reality? En A. Fayolle & D. T. Redford (Eds.), *Handbook on the Entrepreneurial University: 1–8*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited

Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of product innovation management*, 19(2), 110-132.

Global Entrepreneurship Monitor (2012) Informe GEM.

Hannon, D. P. (2013). Why is the Entrepreneurial University Important? *Journal of Innovation Management*, 1(2): 10-17.

Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Inter-American Development Bank.

Klofsten, M., & Jones-Evans, D. (2000). Comparing academic entrepreneurship in Europe—the case of Sweden and Ireland. *Small Business Economics*, 14(4), 299-309.

McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *Journal of product innovation management*, 19(6), 424-438.



Meyer-Krahmer, F., & Schmoch, U. (1998). Science-based technologies: university–industry interactions in four fields. *Research policy*, 27(8), 835-851.

Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. *International journal of information management*, 26(4), 302-312.

Powers, J. B., & McDougall, P. P. (2005). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 291-311.

Rasmussen, E., & Wright, M. (2015). How can universities facilitate academic spin-offs? An entrepreneurial competency perspective. *The Journal of Technology Transfer*, 40 (5), 782-799.

Sábato, Jorge A. (1997). Bases para un régimen de tecnología. *Redes*, 4 (10).

Todorovic, Z.W., McNaughton, R.B., Guild, P. (2011) ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities, *Technovation*, 31 (2-3), pp. 128-137.



CREANDO REDES: MENTORÍAS ENTRE EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE LA CIUDAD DE TANDIL, BUENOS AIRES, ARGENTINA.

S. Bardel ⁽ⁱⁱ⁾, A. Rubio ⁽ⁱ⁾, P.Cabodevila ⁽ⁱ⁾, F.Scigliano ⁽ⁱⁱⁱ⁾,

⁽ⁱ⁾INTI Unidad de Extensión Tandil, ⁽ⁱⁱ⁾ Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires.

sciglianoflorencia@gmail.com; marubio@inti.gob.ar; pcabodevila@inti.gob.ar; sofia.bardel@facultad.econ.unicen.edu.ar

Breve descripción de la experiencia

El presente trabajo tiene como objetivo presentar los resultados alcanzados con la implementación del programa “Creando redes”. El mismo consistió en encuentros de mentoría desarrollados entre empresarios y emprendedores de la ciudad de Tandil.

Las instituciones a cargo de la coordinación y realización de dichos encuentros fueron: el Centro de Innovación y Creación de Empresas (CICE) de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y la Unidad de Extensión Tandil del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial).

El programa surge en el marco del programa “Ciudades para Emprender”. Según lo explicitado por el Ministerio de Producción de la Nación Argentina:

“El programa Ciudades para Emprender busca fortalecer y desarrollar las capacidades emprendedoras en distintas ciudades de la Argentina, a través de un plan de trabajo articulado con actores locales de los sectores público y privado: incubadoras, clubes emprendedores, gobiernos, universidades, empresas, emprendedores, agencias de desarrollo, entre otros.

El programa procura facilitar la integración de los distintos agentes que promueven el emprendedorismo en el territorio. Para lograrlo, se diseñó junto a un equipo técnicos una matriz diagnóstica que identifica el grado de desarrollo del ecosistema emprendedor local para luego, y en función de ello, avanzar en el diseño de un plan de trabajo conjunto y participativo entre el gobierno local, otros actores parte del ecosistema y la Subsecretaria de Emprendedores.



El objetivo es sensibilizar a la comunidad en temáticas de emprendedorismo y promover la cultura emprendedora, para desarrollar un ecosistema emprendedor federal sustentable y sostenible, mediante la articulación con gobiernos y actores locales”.[⁵⁰]

En Tandil, se constituyó un espacio de vinculación para las diversas instituciones en el que surgieron diferentes líneas de acción. Una de ellas fue la realización de encuentros de mentoring entre empresarios y emprendedores de la localidad dando origen así a “Creando redes”.

El programa surgió como iniciativa de las instituciones intervinientes, a partir de haber identificado la necesidad de establecer espacios de encuentro entre emprendedores y pymes y de experiencias previas donde se evidenció que el aporte de un mentor es fundamental para el adecuado desenvolvimiento del emprendedor. El principal objetivo del programa fue **generar encuentros que fomenten la creación de redes entre emprendedores y empresarios locales.**

Para la implementación de “Creando redes” se aprovecharon los vínculos generados por cada una de las instituciones coordinadoras. Tanto el CICE como la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas poseían un fuerte vínculo con emprendedores, en etapa de desarrollo mientras que el INTI contaba con fuertes vínculos con empresarios de la ciudad.

Para la selección de los participantes se priorizaron aquellos que tenían como mínimo un año de desarrollo en su emprendimiento, fuerte compromiso con su proyecto y un perfil que denotaba persistencia, motivación y capacidad de comunicar y socializar.

Para la selección de empresarios, se priorizaron aquellos que contaban con experiencia empresarial, y que se evidenciaban habilidades como escucha activa, comunicación efectiva y compromiso con el desarrollo del entramado productivo local.

El Programa se ejecutó en el transcurso de un mes, a través de encuentros presenciales semanales y el mismo se organizó en 3 etapas:

l) Capacitación a mentores y emprendedores:

⁵⁰ <http://www.produccion.gob.ar/ciudades-para-emprender-2>



Se dictó un curso de capacitación a los mentores seleccionados en el que se abordaron conceptos como escucha activa, construcción gradual de la confianza y principales claves en el desarrollo de mentorías. En paralelo se dictó otra charla destinada a emprendedores con el objetivo de contarles los motivos por los cuales habían sido seleccionados para participar y cuáles serían los objetivos del programa.

Fue fundamental, desde el momento de la capacitación de los involucrados, comunicar los principales beneficios evaluados por las instituciones creadoras de Creando Redes. Los mismos se resumen en la tabla 1.

BENEFICIOS IDENTIFICADOS POR EL PROGRAMA CREANDO REDES:	
EMPRENDEDORES	EMPRESARIOS
Posibilidad de nutrirse de la experiencia de empresarios de la ciudad.	Oportunidad de compartir sus experiencias.
Contactarse con empresarios reconocidos a los cuales no hubiesen accedido si no fuera por un programa de mentorías.	Reconocimiento institucional y local acerca de su experiencia como empresario.
Posibilidad de conocer empresas con trayectoria y aprender de su experiencia.	Llevar a cabo una acción de responsabilidad social en su empresa.
Fortalecimiento de sus emprendimientos.	

II) Desayuno entre mentores y emprendedores:

El encuentro fue coordinado por las instituciones creadoras del programa y el grupo estuvo conformado por 8 (ocho) emprendedores y 2 (dos) empresarios. Se presentaron las experiencias tanto de los empresarios, como de los emprendedores y se abordaron diversas temáticas relacionadas con el crecimiento de un emprendimiento y cambio de escala. Es decir, el proceso de transformación vivenciado por un emprendedor desde el surgimiento de una idea de negocio hasta convertirse en una empresa profesionalizada.

III) Visita de los emprendedores a las empresas de los mentores y almuerzo de cierre:



Como cierre del programa se realizaron visitas individuales de los emprendedores a las empresas organizados en turnos de 45 minutos. En las mismas, los emprendedores pudieron resolver interrogantes en relación a problemáticas cotidianas que enfrentan los empresarios asociadas al crecimiento de sus emprendimiento. Luego, se llevó a cabo un almuerzo entre todos los participantes donde se compartieron los resultados obtenidos de la primera experiencia del programa identificándose sus beneficios tanto para los emprendedores como para los empresarios.

El trabajo realizado muestra como a partir de la articulación entre instituciones públicas y empresas puede contribuirse al desarrollo del entramado productivo de una ciudad. El desafío de aquí en más consiste en, por un lado, brindar a los emprendedores y mentores ya conectados nuevos espacios de encuentro para el intercambio de experiencias y, por otro, generar nuevos contactos entre emprendedores y mentores. Se considera que así se continúa fomentando el compromiso con el emprendedorismo y el crecimiento constructivo a partir de la interacción de diversos actores sociales.

Perfil de la red

Los mentores, convocados por el INTI contaban con un perfil orientado a la industria metalmecánica y maderera, contando con gran experiencia y reconocimiento local en el sector.

Son empresarios activos, abiertos y con habilidades de transmitir sus experiencias y generar empatía.

Por su parte el grupo de emprendedores seleccionados por el CICE y la Facultad de Ciencias Económicas contaban con diversos perfiles pero tenían en común que contaban con emprendimientos en marcha, orientados a los rubros: alimentos, indumentaria y accesorios, construcción y regalos empresariales. El mismo estaba conformado por 7 emprendimientos de los cuales la mayoría eran unipersonales.

Todos los participantes pertenecían a la ciudad de Tandil. Los mentores eran hombres mayores mientras que los emprendedores eran jóvenes entre los 25 y los 45 años.

Resultados obtenidos

La experiencia de trabajo fue evaluada tanto por los emprendedores como por los mentores.



Por parte del equipo de emprendedores resaltaron que lo más enriquecedor del programa fue la actividad final en la cual pudieron conocer el espacio de trabajo del mentor, quien los guió en la búsqueda de soluciones a sus problemáticas actuales. Destacaron la calidez del grupo humano y el distendido ambiente de trabajo como así también el intercambio generado con otros emprendedores y la sinceridad de los mentores al presentar sus propias experiencias.

Como sugerencia de mejora del programa propusieron que se extienda el plazo de encuentro con el mentor en su espacio de trabajo debido a que resulta una experiencia única el poder vislumbrar las debilidades y las fortalezas de una empresa consolidada desde la visión de sus fundadores.

Se lograron construir lazos entre los emprendedores y empresarios que facilitaron la validación de las nuevas estrategias pensadas para expandir sus mercados y resultaron una guía relevante para la toma de decisiones importantes en el marco de sus proyectos.

Finalmente como propuesta de mejora los emprendedores han mencionado que se podría trabajar con mayor profundidad en la preparación previa acerca de cómo abordar la reunión con los mentores para poder optimizar los resultados de los encuentros.

Lecciones aprendidas

El programa superó las expectativas de los participantes, quienes expresaron su intención de participar nuevamente en futuras ediciones de “Creando Redes”.

La visión del programa es lograr que a largo plazo los emprendedores que fueron participantes ocupen el rol de mentores y acompañen a nuevos emprendedores, haciendo crecer la red de contactos.



LA GESTIÓN DEL EMPRENDEDORISMO DESDE LOS GOBIERNOS LOCALES: AVANCES DE LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA CIUDADES PARA EMPRENDER

Patricio Gigli y Donatela Orsi

Director Nacional de Comunidad y Capital Humano
(Coordinadora programa Ciudades para Emprender); Marisel Martín, (Facilitadora programa Ciudades para Emprender)⁵¹
patriciogigli@gmail.com, donatelaorsi@gmail.com, mariselmartin7@gmail.com

1) Qué entendemos desde CPE por desarrollo de un ecosistema emprendedor?

De acuerdo a Kantis et al. (2004) el desarrollo emprendedor es un fenómeno de naturaleza sistémica. Desde la percepción de una idea de negocio hasta la concreción y desarrollo de una empresa existen influyen distintos factores que no se agotan en el correcto funcionamiento de los mercados, la existencia de una macroeconomía saludable o de un ambiente de negocios amigable; cuestiones que, si bien son muy relevantes, distan de ser suficientes.

Entre dichos factores, se destacan la cultura y la educación emprendedora, a fin de generar las motivaciones necesarias para que una idea-negocio deje de ser una inquietud y se convierta en una acción .

Siguiendo a Kantis et. al (2004) observamos que este contexto cultural, a través de su sistema de valores dominantes, puede promover o inhibir en distinta medida la adopción de conductas emprendedoras. Desde la temprana infancia, las familias influyen significativamente en los procesos formativos de las personas; esta tarea más tarde es continuada por las instituciones educativas, en sus distintos niveles, y por las mismas empresas a través de la experiencia laboral que proveen. El grado de valoración social del rol del emprendedor y de la innovación, la actitud frente al riesgo y la necesidad de logro de las personas, la horizontalidad y apertura de los empresarios para interactuar y compartir sus experiencias con terceros, son algunos valores que pueden estar más o menos presentes en una sociedad, siendo relevantes sus efectos sobre el contexto para emprender.

⁵¹ Se agradece la participación de los Facilitadores de CPE: Ricardo Larnagaray y Paula Bordese.



La cuestión de la innovación, entendida de un sentido amplio⁵², en relación al surgimiento de nuevos emprendimientos y los factores que la determinan, merece una mención especial. Como mencionamos en Gigli, Orsi y Martín (2016), investigadores de diversos campos que han estudiado los sistemas complejos de innovación, observan que éstos suelen tener un número pequeño de nodos o actores con un alto nivel de interacciones con muchos otros actores, en contraste con la gran mayoría, que tiene pocas conexiones. Esto confirma la necesidad de colaborar para que los emprendedores crezcan en habilidades asociativas, contribuyendo así al desarrollo de verdaderos ecosistemas emprendedores en todo el país.

La generación de redes (incorporando, por ejemplo a las cámaras empresarias, organismos del gobierno, investigadores o asesores técnicos, entre otros) permite incorporar profesionalismo en la gestión de los emprendimientos, capacidad y calidad en sus presentaciones, conocimiento de finanzas, tecnología que de otro modo sería inaccesible o que permite dar un salto de volumen en menos tiempo. La asociación, por lo tanto, no debe ser nunca descartada, por el contrario, es necesario colaborar en la generación de lazos entre los actores de un Ecosistema Emprendedor Local.

⁵² Una innovación a nivel territorial no implica necesariamente el surgimiento de nuevas patentes, sino la incorporación de una mejora a nivel local, de un producto o de un servicio que no estaba al alcance de los residentes locales.

Figura Nº 1: Modelo de Ecosistema Emprendedor



Fuente: Elaboración propia

Existe, sin embargo, cierta renuencia por parte de algunos emprendedores con tendencia a la autosuficiencia y desinformación, que los lleva a actuar en soledad y a estar más expuestos a vulnerabilidades. El aislamiento de los emprendedores disminuye la posibilidad de articular cadenas de valor sólidas y consistente. Muchas veces no acceden a políticas que los podrían beneficiar y, además, no transfieren a procesos colectivos sus aprendizajes, experiencias y capacidades.

Ante la inevitabilidad de los errores, el Estado debe intentar potenciar los aprendizajes y, sobre todo, la fortaleza individual y colectiva de tal forma que se eviten las frustraciones determinantes y puedan re-iniciar en su vocación. No olvidemos que el funcionamiento de una economía depende, en alguna medida de la capacidad emprendedora de su población.

2) Cómo se potencian los ecosistemas emprendedores desde la experiencia internacional?

De acuerdo a Garofoli, (2003), las experiencias de desarrollo económico local en Europa subrayan *tres pilares*: el emprendimiento (crecimiento de la capacidad empresarial y

organizativa del sistema local), el desarrollo integrado e interrelaciones productivas (es decir, integración económica a nivel territorial) y la estrategia “*up-grading*” de las empresas locales (la capacidad estratégica de las empresas y el aumento de la productividad, a través del incremento de la calidad e innovación).

Para profundizar este análisis, puede tomarse el caso de los *distritos industriales italianos*, lo que permite demostrar que las pequeñas empresas pueden ser económicamente eficientes e innovadoras cuando trabajan en red y con división del trabajo.

El hecho trascendente es que han sido un pilar fundamental del desarrollo italiano desde la Segunda Guerra Mundial hasta el día de hoy (Sánchez Slater Enrique, 2008). La cuota de mercado de Italia, es decir, la incidencia de las exportaciones italianas sobre el total del comercio mundial, creció de manera sistemática hasta los años noventa.

Garofoli (1983, 1989) comenta que los distritos industriales han evidenciado las siguientes características estructurales:

- notable especialización productiva;
- nivel elevado de división del trabajo entre empresas locales (relaciones *input – output* muy estrechas, intrasectorial y intersectorial, a nivel local);
- gran número de empresas y ausencia de un líder o empresa dominante que impide la formación de un mercado monopsonístico y conduce a la adopción difusa de comportamientos de ensayo y error (“*try and error*”);
- notable especialización a nivel de la empresa y la planta;
- formación progresiva de un sistema eficiente de circulación a nivel local de las informaciones (“*common economic heritage*”);
- nivel elevado de cualificación profesional de los trabajadores (sedimentación histórica de conocimientos);
- relaciones “cara a cara” entre actores económicos (entre proveedores y usuarios de maquinaria, productos intermedios y de servicios a las empresas), facilitando la difusión de las mejoras organizativas y tecnológicas que aumentan la eficiencia del sistema local.

Pero el modelo del distrito industrial es un modelo dinámico, en una lógica de cambio continuo y de interacción entre los actores locales. Por esto es importante llamar la atención sobre las siguientes características dinámicas (Garofoli, 1989, 1991):

- creciente división del trabajo entre las empresas locales, que fortalece las interdependencias productivas y sus encadenamientos (“*backward and forward linkages*”);
- progresiva acumulación de conocimiento y de competencias técnicas a nivel local, que determina economías externas (“*public goods*”) y ventajas competitivas dinámicas;
- elevada tasa de formación de nuevas empresas, con difusión del emprendimiento en la sociedad local;
- creciente complejidad del sistema productivo local (con introducción de nuevos sectores y sub-sectores), que determina interacción de los conocimientos y multiplicación de las economías externas.

Se trata de una experiencia que permite una explicación teórico – analítica de la posibilidad de un modelo de producción descentralizado y basado en pequeñas empresas (en contraposición al paradigma tradicional basado en grandes empresas, economías de escala y sectores modernos y avanzados). Se destaca aquí la gran disposición que hubo a la hora de poner en marcha proyectos para responder a los diversos problemas de las empresas y trabajadores de los distritos industriales. Todo eso ocurrió en una época en la que nadie (o casi) hablaba de “gobernanza” del desarrollo.

Por otro lado, siguiendo a Garofoli (2009), no puede olvidarse asimismo, el papel incentivador y guía de los programas y proyectos de desarrollo local, llevados a cabo por los gobiernos nacionales y supranacionales. En particular, podemos mencionar el programa LEADER (“*Liaison entre actions de développement de l'économie rurale*” - enlace entre acciones de desarrollo de la economía rural). Bajo el campo de acción de la Comisión Europea y pese a disponer de un presupuesto no demasiado elevado, ha sido uno de los programas de mayor éxito de la política económica europea y ha propiciado la difusión del enfoque territorial del desarrollo, sobre todo en las áreas más débiles y con menor demanda de intervención para el sostenimiento del desarrollo local. También merecen una mención especial los programas URBAN y los pactos territoriales, tanto los introducidos por Italia con la programación negociada como los europeos (los pactos territoriales por la ocupación).

A partir de los años 70 empieza a tomar cuerpo un enfoque alternativo al paradigma de desarrollo que enfatiza el papel de la gran empresa (hasta ese momento preponderante).



Este enfoque alternativo partía “desde abajo” (Stöhr, 1981) y tenía como pilares la recuperación y la valorización de las potencialidades del territorio. *En los países del sur de Europa, sobre todo en Italia, Francia, España y Portugal comienza a desarrollarse un nueva corriente teórico-interpretativa para explicar las nuevas vías de desarrollo, en las que la pequeña empresa e instituciones de recorrido endógeno controladas por actores locales se convertían en los agentes principales de los proyectos* (Garofoli, 1992, 2002; Vázquez Barquero, 2002).

A nivel global, las políticas de desarrollo emprendedor cobraron especial vigor a partir de inicios de la década del noventa. Siguiendo a Kantis (2008), hacia inicios de los noventa, encontramos las siguientes experiencias: Primeramente el caso de Scottish Enterprise con su Estrategia de Nacimiento de Empresas (Business Birth Rate Strategy). A través de ella se buscaba elevar la tasa de natalidad empresarial mediante un abanico amplio de iniciativas públicas y privadas que incluían, por ejemplo, acciones para instalar la educación emprendedora, el fomento de la cultura empresarial a través de programas televisivos, la creación de redes de apoyo a emprendedores, el despliegue de distintos programas para promover el desarrollo de una oferta financiera adecuada

Otro país que ha venido trabajando muy activamente en materia de políticas de desarrollo emprendedor es Holanda, combinando una política genérica orientada a promover la cultura emprendedora con iniciativas más específicamente dirigidas hacia los emprendimientos con alto potencial de crecimiento. En el primer caso, el Ministerio de Asuntos Económicos y el Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura, se han asociado para llevar adelante el programa Partnership for Entrepreneurship and Education a través del cual buscan estimular la educación emprendedora (por ejemplo a través de visitas de emprendedores a los colegios y la constitución de centros de emprendedorismo).

Por su parte, las acciones para promover a los emprendimientos con alto potencial de crecimiento se concentran en la provisión de servicios de asesoramiento, financiamiento y redes de apoyo. Los programas son impulsados desde el Ministerio de Asuntos Económicos pero la ejecución descansa en distintas agencias públicas que operan con alto grado de autonomía.

Alemania, por su parte, ha colocado especial énfasis en la promoción integral de emprendimientos basados en el conocimiento, a cuyos efectos ha hecho ancla en las instituciones de educación superior y en aquellas que se dedican a la investigación. Sus



principales líneas se concentran en la promoción de programas de desarrollo emprendedor en las universidades y en los institutos de investigación, quienes deben construir alianzas con otras organizaciones del mundo empresarial en la región. Sobre la base de proyectos concursables el Ministerio federal de Economía y Tecnología subsidia por tres años el desarrollo de estos programas.

En los países de América latina el sistema de desarrollo emprendedor suele presentar serias debilidades que son fruto de fallas de mercado en algunos casos, de ausencias de mercados en otros y también de fallas sistémicas. Uno de los síntomas de estas debilidades es la importancia que adquiere, en comparación con otras regiones, el fenómeno de los emprendedores por necesidad. Motivados por la ausencia de opciones laborales, muchas personas generan emprendimientos de "baja calidad" y, en contextos normativos y regulatorios poco amigables para quienes emprenden, acaban refugiándose en la informalidad (Kantis, 2008).

Las investigaciones del BID ayudan a comprender esta realidad y argumentan en favor del diseño de políticas de fomento de la empresarialidad dinámica (Kantis y otros 2002, Kantis y otros 2004, Llisterri y otros 2006). Por ejemplo, la cultura predominante o el sistema educativo no favorecen la difusión de información sobre la opción emprendedora ni el desarrollo de vocaciones y capacidades para emprender. Además, la exposición y el contacto de los jóvenes con la experiencia emprendedora están distribuidos en forma muy despareja en la sociedad. Por lo tanto, el acceso al emprendimiento propio como alternativa vocacional no está disponible en forma generalizada. Además, las redes institucionales que deberían promover el emprendimiento se encuentran por lo general en un estadio embrionario de desarrollo y su efectividad a nivel agregado es muy limitada. Adicionalmente, el flujo de proyectos que llegan a convertirse en nuevas empresas innovadoras es reducido debido a que existen deficiencias en el proceso de generación de conocimiento científico y tecnológico con potencial comercial y en su conexión con el mundo emprendedor y con el mercado. A todo esto se suma que la oferta de servicios financieros y de asistencia técnica no se adapta a las necesidades de los emprendedores, siendo marginal la presencia de inversores ángel.

A partir del 2000, hubo un nuevo impulso gracias a los proyectos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y del Programa de Empresariado Social (PES). Hasta 2006, ambas fuentes financiaron un total de 21 proyectos piloto. FOMIN promovió dos



generaciones de proyectos. La primera, caracterizada por objetivos mayormente sociales (por ejemplo, generación de empleo o ingresos, el fomento del emprendimiento juvenil) y una concentración de los esfuerzos en las actividades de sensibilización, capacitación, asistencia técnica y desarrollo de contactos, incluyendo algunas veces pequeños fondos de subsidios y acciones de vinculación con fuentes de financiamiento. Según FOMIN se financiaron unos 14 proyectos, en 13 países, que totalizan una cifra del orden de los 15 millones de dólares (Otsuka 2008). La segunda generación buscó apoyar a las nuevas empresas con alto potencial de crecimiento, logrando, como era de esperar, un involucramiento más fuerte del sector privado, especialmente a través de la conformación de redes de inversores ángel.

3) Por qué se prefieren los emprendimientos dinámicos?

Tomando como referencia a Kantis (2008), definiremos a los emprendedores dinámicos como aquellos que son capaces de generar las nuevas PyMES y las grandes empresas del mañana; es decir, los que más impactan sobre el empleo sostenible en el largo plazo y el crecimiento. Basados en la innovación, estos emprendedores favorecen el desarrollo tecnológico, el aumento de la productividad y una distribución más equitativa del conocimiento. (Audrestch y Thurik 2001, Birch 1979, Kantis 2004 y 2007, Henrekson and Johansson 2008).

Sobre este punto (la innovación) sin embargo, cabe notar, siguiendo a Kantis (2016), que el ecosistema institucional de innovación pareciera estar más preparado y/u orientado hacia las firmas maduras y estructuradas que a las organizaciones jóvenes, que son las que tienen una mayor necesidad de apoyo externo. Para modificar esta situación se requiere de políticas públicas de innovación que fomenten el cambio institucional y el desarrollo de puentes con las firmas jóvenes.

Para ello, resulta fundamental entender los factores determinantes de las actividades de innovación de las firmas jóvenes y cómo estos factores acaban influyendo sobre su crecimiento, a fin de diseñar incentivos más a medida de la realidad de este segmento de empresas cada vez más relevante desde el punto de vista del desarrollo.

Asimismo, es fundamental que las instituciones que los acompañen y guíen funcionen con un estilo emprendedor. Los activos clave son, siguiendo a Kantis (2008) y Narodowski, P. (2008), la calidad técnica y humana de los equipos que trabajan con los emprendedores

para orientarlos y vincularlos, así como también la reputación de las instituciones (marca) y la calidad de sus redes de contacto. Resulta muy importante entonces la tarea de definición de los perfiles requeridos para liderar y desarrollar estas actividades, pero también lo es el impulsar programas de fortalecimiento de sus capacidades, dado que en muchos países, el mercado de oferta de profesionales especializados en el apoyo a los emprendedores dinámicos e innovadores se encuentra en un nivel de desenvolvimiento muy embrionario.

Retomando a Narodowski, P. (2007), no podemos el olvidar que en el marco de una economía globalizada, el sistema productivo mundial está compuesto por actividades heterogéneas, en las que tienen un lugar central la micro, pequeña y mediana empresa (Albuquerque, 1997). La eficiencia productiva es analizada entonces como un problema de redes y relaciones en el cluster, por eso la escala de análisis del tejido productivo es esencialmente el territorio, es allí donde las empresas cooperan, se informan, innovan, y compiten, en una lógica que los diferencia del contexto mundial que los presiona con sus productos. Los ejes estratégicos en el desarrollo local son, fundamentalmente, crear en cada territorio “entornos innovadores” capaces de encarar con eficiencia los retos del cambio estructural. El gobierno regional pasa a ser entonces conductor y animador. El éxito en esta escala depende de la capacidad endógena y ésta de una diversidad de elementos. Para lo cual, como dijimos arriba, es fundamental fortalecer dichas capacidades desde programas nacionales que reduzcan las diferencias e inequidades regionales y abran un marco transparente de sinergias y aglomeraciones urbanas virtuosas.

4) Objetivos del programa CPE: La cuestión transversal en la política emprendedora

El programa Ciudades para Empezar (CPE) se propone primordialmente aumentar las capacidades locales de gestión del desarrollo emprendedor, y la generación de redes y alianzas sostenibles entre los actores más relevantes que forman parte del ecosistema de tal forma que éste se fortalezca.

En este sentido es importante que una política emprendedora local le otorgue a los emprendedores asesoramiento y un respaldo de instituciones genuino, que pueda facilitar el acceso a información técnica de calidad y de información blanda sobre su producto o servicio. Es por ello que CPE trabaja con profesionales y con instituciones estatales descentralizadas (INTI-INTA-Universidades-Rentas/Agencias tributarias, entre otros), facilitar esas relaciones, des-burocratizar los procesos, de tal manera que las sinergias



generadas entre el mundo del conocimiento y del emprendedorismo se transformen en un “bien público”.

En su rol facilitador, el programa intenta colaborar en el enfrentamiento de los emprendedores con estructuras corporativas mucho más competitivas, en sus múltiples facetas: tamaño y costos decrecientes a escala, proximidad, I&D&i, marketing masivo o mejor acceso a financiamiento, etc. Para muchos mercados, sin embargo, existen también evidentes ventajas para las organizaciones pequeñas: rapidez de respuesta, creación de productos altamente diferenciados, mejoras en los servicios asociados a ciertos productos, diseño más funcional, etc. Mantener un clima de innovación y creatividad da lugar a oportunidades aún no exploradas. El emprendedor suele estar muy cerca de las preferencias de los consumidores y, desde un lugar más desprejuiciado y alejado de presiones financieras inmediatas, suele comprender solapada pero rápidamente, los cambios dados en los contextos culturales del mercado donde se posiciona, para atender mejor a las expectativas de los consumidores, sus necesidades y deseos. Sin embargo, esta iniciativa debe cruzarse necesariamente con la factibilidad de producción local (al menos, en los entramados clave de la cadena de valor), que debe ser oportuna y a un precio asumible.

En segundo lugar, CPE también busca incentivar la cultura emprendedora local, la generación de información y datos estadísticos sobre el surgimiento de nuevos negocios, el desarrollo de fondos de capital emprendedor, la creación de infraestructura de apoyo para ciertos proyectos de emprendedores.

- **La Cultura Emprendedora**

El forjamiento de redes de confianza lleva a colaborar en la propagación de una “cultura emprendedora” que inspire y contagie. El Gobierno local puede facilitar esta nueva erudición de saberes poniendo a disposición cursos, textos, páginas de internet, videos, generando conexiones inter e intra-gubernamentales y financiamiento oportuno. Un continuo de sinergias ascendentes en planificación y profesionalismo podría alimentar un círculo virtuoso de experiencias que permitan forjar emprendedores y actores locales capaces de liderar procesos complejos, comprender cambios sociales, y relacionarse mejor con las estructuras públicas, privadas y mixtas. Lograr forjar una cultura emprendedora excede el ámbito empresarial para convertir a los actores locales en *agentes reflexivos*. Siguiendo a P. Narodowski (2008), esta expresión describe a “*sujetos más autónomos, con*

producciones innovativas, con nuevas redes sociales, con aglomeraciones urbanas virtuosas que llevan adelante proyectos propios, con poblaciones que van retomando sus propias tradiciones, renovadas con un buen mix de competencia y solidaridad”; en definitiva actores capaces de generar procesos de innovación endógena, de resolver problemas más allá de la esfera productiva; actores que frente a un estímulo logren que las cosas sucedan.

- **Los tipos de políticas emprendedoras y la promoción de las herramientas que van del “Catch all al Picking the winners”**

Cada uno de los objetivos arriba mencionados son transversales a los territorios y a las distintas etapas del desarrollo de un emprendimiento o un grupo de emprendimientos en particular. Sin embargo las estrategias para la generación de redes y alianzas hacen foco en ciertos nodos de actores más que en otros, dependiendo el estadio de desarrollo emprendedor donde se encuentre el territorio en cuestión.

Hay territorios subnacionales donde se hace necesario aún el trabajo sobre todo en políticas que promuevan la generación de proyectos, incluso de escaso valor agregado, de negocios propios que sean asumidos con autonomía, con capacidad de tomar riesgos, con responsabilidad, con intuición y proyección y con capacidad de reacción para la resolución de problemas. En ciertos territorios esta primera instancia de política es vital. En otros lugares el foco debe ser puesto en políticas que acompañen un gran número de emprendimientos en marcha, donde el cuello de botella se presenta en las crisis propias de crecimiento hacia el estadio PyMe, en la aceleración del proyecto y su expansión.

Figura N° 2: Tipos de Política Emprendedora



Fuente: Elaboración propia en base a Kantis (2008)



La cultura en cada caso, la promoción de espacios de infraestructura y la forma y estética que adoptarán dichos espacios, la creación de fondos propios, las articulaciones con actores locales o extra-locales presentarán en cada caso formas, estrategias y herramientas diferentes.

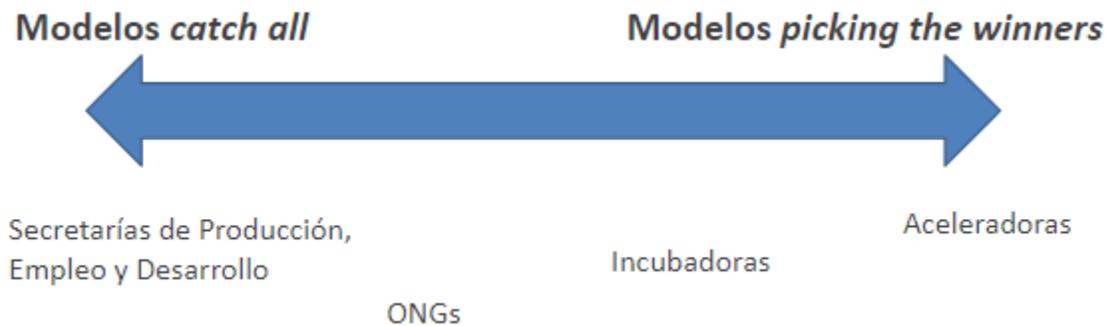
Asimismo, un gobierno local puede focalizarse en la atención a un grueso y numeroso grupo de emprendedores, con proyectos pequeños de escasa complejidad, vinculados a negocios esporádicos que surgen en momentos de crisis económica como una alternativa de supervivencia, y otros gobiernos locales pueden definir trabajar con un grupo reducido de emprendedores radicados en su territorio de influencia que los policy makers entienden como “dinámicos” en el contexto económico local y a los que destinan mayor tiempo, presupuesto y esfuerzo porque esperan obtener de ellos ciertos derramamientos positivos relativamente importantes para ese núcleo social y/o que van acorde a los intereses y expectativas gubernamentales. Por lo general, el espacio de actuación pública ha estado más ligado al primer caso. Los emprendedores dinámicos por tanto, difícilmente encuentran en el gobierno local herramientas acorde a sus necesidades. Este déficit no es reversible de manera inmediata, pero en pos de la atención a dichos emprendedores es que la SEPYME ha puesto a disposición un conjunto de dispositivos y programas que intentan acomodarse y responder también a alguna de sus demandas, de tal forma que el despegue de estos emprendedores dinámicos no sean tan costoso. Es de esperar, por otros lado, que el trabajo continuo con estos emprendedores despierte nuevas y mejores herramientas. Programas marco, como CPE, permiten identificar necesidades específicas a dichos emprendimientos y sus correspondientes posibles vías de acción.

Para ello se intenta desinstalar al sector público local de la atención a las sólo demandas de los mal llamados “emprendedores por necesidad”⁵³ y llevarlo a un mayor nivel de influencia sobre los emprendimientos dinámicos, al punto de dotarlo de capacidades endógenas para entablar diálogo con aceleradoras e instituciones de capital, propias de la esfera del sector privado.

⁵³ Desde CPE compartimos la visión que coconsidera que: *Aquellos emprendedores que no estarían dispuestos a llevar adelante (o continuar) su emprendimiento, si contaran con mejores condiciones de supervivencia o estabilidad económica, es decir, evitarían emprender, si pudieran hacerlo, no pueden considerarse feacientemente “emprendedores”.*



Figura N° 3: Modelos de intervención gubernamental



Fuente: Elaboración propia

5) Objetivos específicos del programa CPE: La cuestión particular según el territorio local

Las medidas macro tienen distintos impactos territoriales dependiendo de las características estructurales de dicho territorio. CPE, como hemos dicho anteriormente, parte del supuesto que el espacio del gobierno local tiene potencialidades para promover su propio ecosistema, pero sin duda el impacto dependerá de las capacidades de gestión de cada gobierno local, de la capacidad receptiva del entramado institucional que conforma dicho ecosistema y de los mismos emprendedores. Por otra parte, la promoción emprendedora tiene que ser heterogénea, dado que, como vimos arriba, el proceso emprendedor lo es.

CPE, como fue descrito en artículos anteriores⁵⁴, parte de un diagnóstico (elaborado junto al PRODEM de la Universidad Nacional de General Sarmiento) que revela las primeras líneas de acción donde se podría enfocar la política emprendedora local. A partir de tres casos de estudio con estadios de desarrollo emprendedor diferenciados, observaremos cuáles han sido las dificultades encontradas al momento de la intervención del programa, las medidas adoptadas por cada uno y una aproximación a los resultados obtenidos a la fecha de publicación de este artículo.

San Carlos de Bariloche (Río Negro)

⁵⁴ Para mayor información ver: Gigli, Orsi y Martín (2016), "La gestión del emprendedorismo desde los gobiernos locales. La experiencia del programa ciudades para emprender".



Ubicada en la Provincia de Río Negro, cabecera del departamento Bariloche, es la ciudad más poblada de los Andes Patagónicos, en el suroeste de la provincia. Fue fundada en 1902 y declarada capital nacional del turismo aventura en noviembre de 2012 bajo la ley 26.802. Bariloche es el destino más visitado de la Patagonia, recibiendo alrededor de un millón de turistas anualmente. Posee reservas naturales y centros de esquí muy solicitados por turistas extranjeros, especialmente de Europa y Sudamérica. En materia científico/tecnológica, es uno de los polos más importantes de Sudamérica. Dentro de las ciudades CPE 2016, se la podría considerar en el grupo de mayor tamaño⁵⁵ dado que, según el Censo 2010, su población total alcanza los 112.887 habitantes. La población económicamente activa (PEA) asciende a unos 60.012 habitantes (un 53% del total). Según datos del Agente Vinculante, cerca de 36.000 habitantes se encuentran entre los 20 y 40 años de edad (32% de la población) valor apenas superior al promedio nacional (30.4%). El nivel de desempleo es del 7,7%. La mayoría de la población tiene estudios secundarios completos y el 21% concluyó el nivel terciario o universitario, bastante superior al promedio nacional (9%). Entendiendo que buena parte de los emprendedores que crean nuevas Pymes dinámicas suelen tener estudios universitarios, el perfil social de Bariloche constituye un aspecto positivo para el emprendimiento.

Bariloche cuenta con un conjunto de condiciones favorables para el surgimiento de nuevos negocios: Una cultura emprendedora fuerte (gracias a la difusión, sobre todo en el último año, de casos de empresarios locales exitosos; no parece ser, sin embargo, una ciudad propensa a asumir riesgos) e instituciones de apoyo fuertes (destacándose el dinamizador instituciones de CyT y luego el papel de las empresas locales y sus cadenas de valor) junto con un espacio físico de encuentro y co-working, que genera buenas oportunidades para emprender. Asimismo el Agente Vinculante y su equipo tienen muy buenas redes, aunque sería bueno que la Mesa de Trabajo Local se vincule aún más con empresarios y emprendedores locales exitosos.

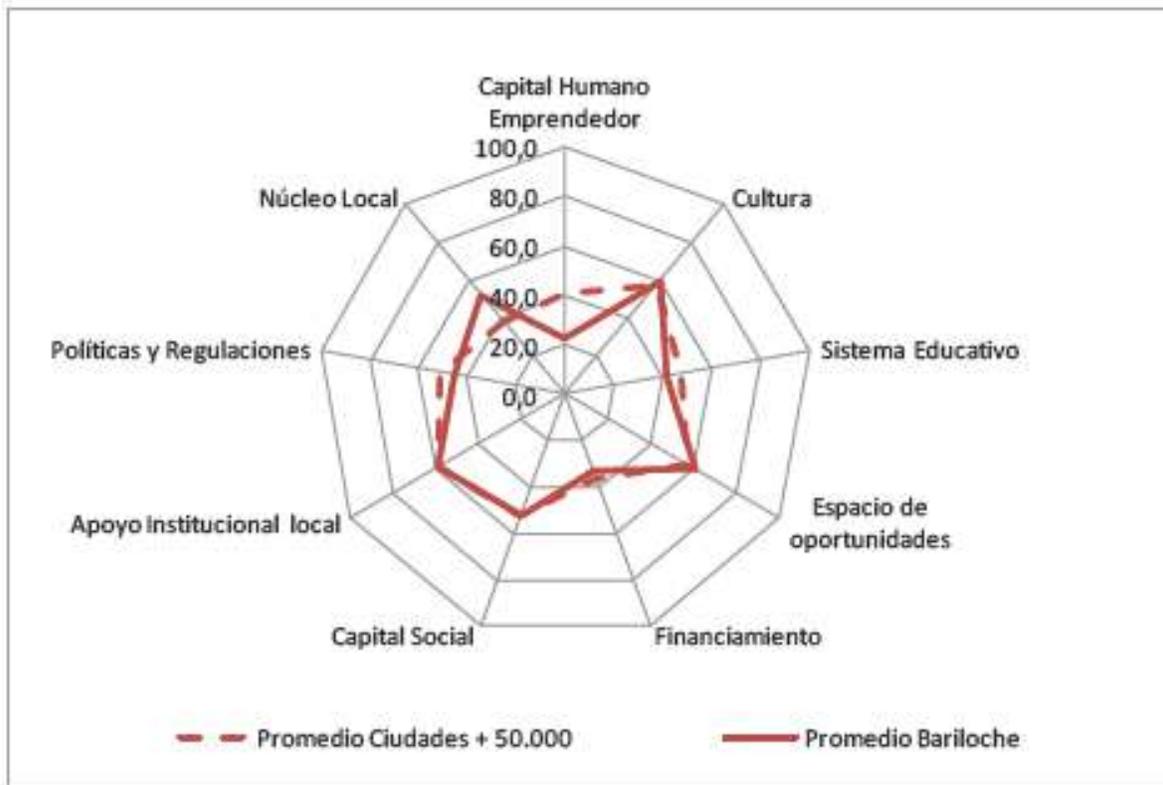
Existen, por otro lado, importantes oportunidades de mejoras, especialmente en lo que respecta al financiamiento (falta de inversores particulares y bancos que apoyan emprendimientos con potencial, como programas locales o provinciales de financiamiento

⁵⁵ En el marco del Programa Ciudades para Emprender, se definió como población objetivo a aquellas ciudades de menos de 200.000 habitantes. En este sentido, en el presente estudio se definirá el tamaño relativo de las ciudades de acuerdo al siguiente criterio: ciudades pequeñas (menos de 50.000), medias (entre 50.000 y 100.000) y grandes (entre 100.000 y 200.000).



para este segmento) y a la ampliación del flujo de emprendedores y nuevas empresas. En menor medida aparecen áreas de mejora respecto al sistema educativo, la regulaciones y el perfil de la Mesa de Trabajo Local⁵⁶.

Figura N° 4: Condiciones sistémicas para el surgimiento de nuevas empresas dinámicas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Bariloche tiene uno de los ecosistemas emprendedores más desarrollados de las ciudades con las que el programa trabajó en 2016. En el estudio de diagnóstico obtuvo lugares muy altos, superado por ecosistemas del nivel de Esquel, Tandil y Rafaela. Las instituciones de Bariloche tienen gran trayectoria y estructura, el aporte del programa en este contexto estuvo relacionado a la articulación y apertura de canales de comunicación, ya que si bien cada una de dichas instituciones venía realizando de forma individual acciones relacionadas

⁵⁶ En el marco del programa CPE, la Mesa de Trabajo Local (MTL) es una representación institucional del ecosistema emprendedor local encargado de planificar la política emprendedora de la ciudad, liderada por el Agente Vinculante. Para mayor información ver: Gigli, Orsi y Martín (2016), “La gestión del emprendedorismo desde los gobiernos locales. La experiencia del programa ciudades para emprender”.



al desarrollo emprendedor, esto no se hacía de forma coordinada. El programa impulsó el diálogo y el diseño de un plan conjunto de actividades ecosistémicas.

Las acciones diseñadas desde la intervención del programa incluyen ciertamente Políticas Tipo 1 (para ensanchar la base de emprendedores locales) pero éstas fueron notoriamente más desarrolladas que la de otras ciudades (incluyeron, por ejemplo, un hackaton de innovación con estudiantes universitarios, cortos sobre historias de emprendedores y un manual propio de asesoramiento local para quienes tienen iniciativas de nuevos negocios). En términos de Políticas Tipo 2, Bariloche vinculó a su Incubadora Municipal “Punto PyMe” (una de entre las cinco incubadoras con las que cuenta el municipio) con el espacio de un Club de Emprendedores. Asimismo colaboró en el equipamiento del espacio FabLab, espacio de co-working ya existente y de mucho reconocimiento para los emprendedores locales. Se trata de un espacio de trabajo colaborativo, de fabricación digital, que tiene como objetivo acompañar el prototipado de piezas. A estas acciones, se le suma las ya desarrolladas por Punto Pyme, como los denominados “Ciclos de acompañamiento a emprendedores”, en los cuales se diseñan planes de negocios y se definen indicadores. Los emprendimientos son monitoreados durante el plazo de dos años con el fin de darle seguimiento hasta su puesta en marcha como PyME.

Asimismo, como mencionamos arriba, el entramado institucional es de excelencia, con la participación activa de instituciones de I&D, de características únicas en el país.

Hay múltiples emprendimientos identificados y apoyados desde el municipio, ya sea a partir de la asistencia técnica como de Fondos Semillas o PAC. Algunos de ellos son: Designo Patagonia (pyme vinculada al Sector Industrias Creativas), Alun-co (pyme del sector agroalimentario), Hamaca La Maquita (sector textil), Paseo las Aljibas (sector comercial), Cervecería Bachmann y Etips (emprendimiento del sector tecnológico), entre otros.

Gral Alvarado (Buenos Aires)

General Alvarado es un partido de la provincia de Buenos Aires, fundado a finales del siglo XIX, ubicado sobre la costa del Mar Argentino al sudeste del Partido de General Pueyrredón (Mar del Plata). Su ciudad principal es Miramar que concentra la mayor parte de su población y actividad económica, principalmente el turismo en verano. Pero también cuenta con otras localidades donde se destaca la producción agrícola-ganadera.

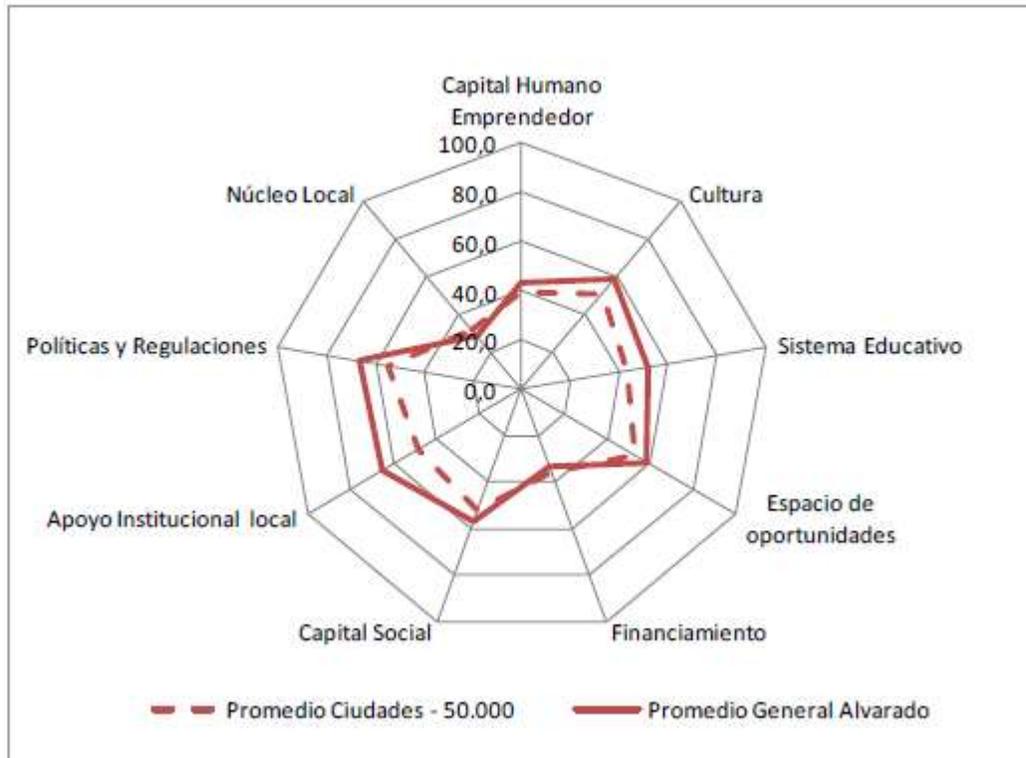
Dentro de las ciudades seleccionadas por el Programa Ciudades para Emprender, se la podría considerar como de tamaño pequeño, con una población total de 39.594 habitantes, según el Censo 2010. La población económicamente activa (PEA) asciende a unos 21.306 habitantes (un 54% del total). Según datos provistos por el agente vinculante, poco menos de 12.000 habitantes se encuentra entre los 20 y 40 años de edad, proporción similar al promedio de Argentina (30.4%).

En términos de las condiciones sistémicas para el surgimiento de nuevas empresas, de acuerdo al estudio llevado a cabo junto a PRODEM, las más favorables son las políticas y regulaciones locales (reconociendo el alto grado que alcanzó la temática en la Agenda Municipal); el apoyo institucional local (destacándose el aporte de algunas organizaciones a la vinculación con instituciones, programas y políticas extra-locales); el espacio de oportunidades para emprender (aquí sobresale el papel de las empresas existentes y sus cadenas de valor e instituciones de CyT); la cultura y el capital social (hay buenas redes).

Las dos dimensiones que ofrecen en cambio mayores oportunidades de mejora son: el Núcleo de Animación Local que, de acuerdo a Gigli, Orsi y Martín (2016), está conformado por el Agente Vinculante del programa y la Mesa de Trabajo Local (una representación del ecosistema emprendedor); ambos, ciertamente, son figuras muy recientes en el accionar de la política emprendedora municipal. Asimismo, debería mejorarse el acceso al financiamiento (ya que hay escasos programas locales o provinciales de financiamiento, como bancos e inversores particulares). También se podría mejorar el sistema educativo (sobre todo, en las acciones sobre el nivel medio) y el capital humano emprendedor (existe un déficit sobre todo en la baja existencia de PyMes jóvenes). En la siguiente figura podemos ver un resumen de estas condiciones locales para emprender:



Figura N° 5: Condiciones sistémicas para el surgimiento de nuevas empresas dinámicas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Gran parte de las acciones que se propusieron en el plan de trabajo que surgió a partir de la intervención del programa CPE se refieren a Políticas de Tipo 1 (realización de eventos y comunicación) que instalan la temática en la sociedad y buscan ensanchar la base de emprendedores; un ejemplo de ello es la Feria “Sabor y Arte” y la generación de la marca “Hecho en Miramar” y “Compre Local”. También se avanzó en algunas Políticas Tipo 2 (consolidación del ecosistema), a partir del registro de una Incubadora municipal y la proposición de un sistema de generación de datos, la base “BUGE”, que permitirá al municipio acoplar más y mejor información sobre los emprendedores, pero que aún no está funcionando.

Los emprendedores identificados hasta el momento por el municipio como “dinámicos” están vinculados, por un lado, al sector agropecuario (se trata de un grupo de kiweros que necesitan un capital inicial muy importante para incrementar su producción; si bien ésta alcanza altos estándares de calidad, el consumo de kiwis en Argentina es mayoritariamente importado; de todas maneras, se trata de un producto de escaso valor agregado). Asimismo



se identificaron emprendimientos vinculados al sector de la construcción (hormigones a base de material reciclado) que están instalados en el reciente parque industrial local, y algunos otros, incipientes, relacionados al sector tecnológico (que mantienen vínculos fuertes con el ecosistema emprendedor de la vecina localidad de Mar del Plata). En todos los casos, el accionar del Agente Vinculante y su equipo ha sido notoriamente proactivo y estratégico; alcanzan a satisfacer ampliamente las expectativas propuestas para esta figura desde el programa CPE. Los objetivos de política emprendedora parecen estar en consonancia con el nivel medio de desarrollo alcanzado por el ecosistema emprendedor alvarense.

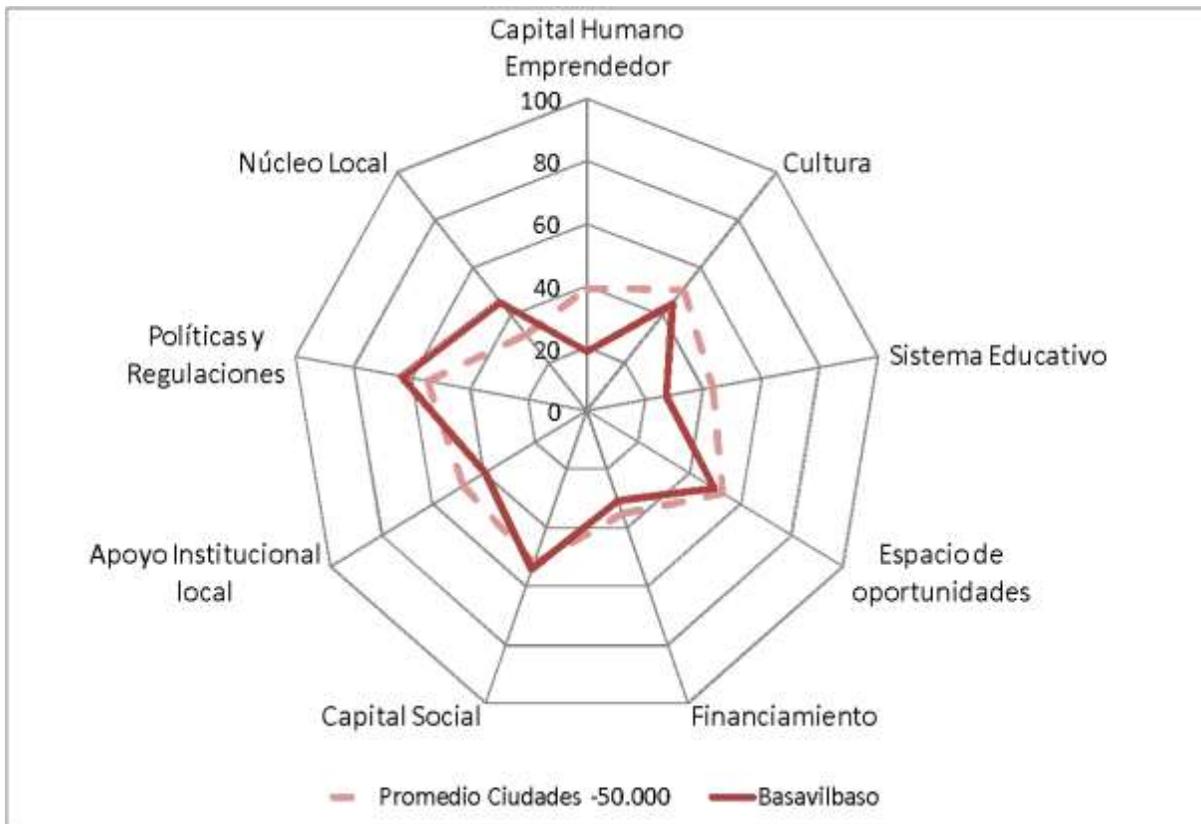
Basavilbaso: (Entre Ríos)

Basavilbaso es una ciudad ubicada en el centro de Entre Ríos, en el departamento de Uruguay. Es la segunda ciudad más importante del departamento. Se encuentra a 300 km de Buenos Aires, y a 200 Km de Rosario. Fue fundada en el año 1887 con la llegada del ferrocarril, lo que le permitió su desarrollo local. Es uno de los principales asentamientos del país ocupados por inmigrantes judíos, que llegaron a inicios del siglo XX. De allí surge el Gaucho Judío y nace la primera cooperativa agrícola del país. Hoy la ciudad es una importante protectora de las costumbres judías, y en su seno se encuentra el Circuito histórico de las Colonias Judías. En la actualidad la población asciende a 9.475 habitantes, siendo la más chica de las ciudades CPE 2016.

En cuanto a las condiciones locales para iniciar nuevos negocios, las políticas y regulaciones representan un aspecto favorable en Basavilbaso, aunque sin llegar a constituir una fortaleza. Esta dimensión alcanza un valor medio alto debido a la percepción de los consultados en el estudio y por la importancia que tiene en la Agenda Municipal el apoyo a los emprendedores con potencial y a las pymes jóvenes. Según los encuestados, las tasas, trámites y habilitaciones hoy no constituyen un obstáculo importante para la creación y crecimiento de las empresas. Sin embargo, Basavilbaso presenta oportunidades de mejoras en la mayoría de las dimensiones analizadas. La más importante de ellas se da en relación al capital humano emprendedor. Por otro lado, si bien los encuestados señalan que en los últimos tres años surgieron algunos proyectos y nuevas empresas, esta dinámica ha sido insuficiente como para generar un aumento significativo en la plataforma de pymes jóvenes, la cual registra valores muy bajos.



Figura N° 6: Condiciones sistémicas para el surgimiento de nuevas empresas dinámicas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

En cuanto a las acciones implementadas desde el Núcleo de Animación Local para tratar de mejorar este ecosistema muy poco desarrollado, se concentraron, lógicamente, en Políticas Tipo 1; para ello se gestionaron algunos concursos (Motivate) y capacitaciones genéricas (Basso Activa), y se dieron algunos pasos para generar una página web que nuclea información sobre las acciones y emprendimientos locales.

Avanzar hacia Políticas de Tipo 2 (como la instalación de una incubadora) resulta sumamente costoso en una localidad de pocos habitantes. Sin embargo, se ha intentado crecer en términos del estadio de desarrollo emprendedor avanzando hacia la promoción de emprendimientos de base tecnológica. Entre las acciones planteadas en el marco de CPE se propuso Crear un ecosistema de emprendedores de base tecnológica, mediante la articulación de los esfuerzos del municipio, Nación con actores locales, institucionales y privados. En el marco del programa nacional Punto Digital, se estableció la carrera de Técnico Superior en en Programación. Como parte de esta iniciativa la UTN firmó convenios



con empresas de la región para realizar prácticas profesionalizantes, como un paso para establecer la trayectoria laboral de los cursantes.

Un aspecto clave que parece determinar el estadio en el que se encuentra Basavilbaso es el déficit de emprendedores; existe asimismo un déficit de cultura emprendedora y faltan instituciones de apoyo a los emprendedores. Sin embargo, al mismo tiempo, hay capacidad de establecer relaciones regionales (ampliando las fronteras del territorio de influencia de Basavilbaso) para subsanar estos déficits y articular una oferta adecuada a las necesidades locales.

6) Algunas de las lecciones aprendidas en territorio

➤ El Núcleo de Animación Local es esencial

Como sugerimos en Gigli, Orsi y Martín (2016), la creación de un modelo de Estado que se abra a las iniciativas de desarrollo local requiere de un proceso contundente de descentralización de recursos, competencias y ciertos conocimientos. Pero, ante todo, requiere de actores locales comprometidos que sean capaces de liderar procesos complejos, comprender cambios sociales y relacionarse mejor con las estructuras públicas, privadas y mixtas. Agentes reflexivos que participen en el sector público local, que puedan captar y promover producciones innovativas, nuevas redes sociales, y un tejido de aglomeraciones urbanas virtuosas.

La experiencia en los gobiernos locales acuñada por CPE hasta la fecha reafirma esta reflexión. Desde el programa se ha hecho mucho hincapié en la interacción y formación del Núcleo de Animación Local (NAL) para llevar adelante iniciativas que promuevan el desarrollo emprendedor, desde sus múltiples facetas, según las necesidades percibidas en el territorio. Este NAL está conformado, como hemos dicho, por el Agente Vinculante del programa y una Mesa de Trabajo Local (MTL) que oficia a modo de representación de las organizaciones que forman parte del Ecosistema Emprendedor Local.

Para el caso de las ciudades que presentaron más y mejores propuestas de acción en el plan de trabajo CPE (en términos de innovación, estrategia, ambición e integralidad), el NDA fue un factor muy significativo. Ante todo, se destaca la experiencia acuñada por el AV, sus redes de contacto, su visión de la coyuntura económica local, su experiencia de trabajo en el sector privado y ciertas competencias, como la habilidad para negociar, a la vez que una clara muestra de compromiso y solidaridad. Esto pareciera determinante para



sugerir y ejecutar buenas acciones ecosistémicas y promover algunos emprendimientos concretos. Tal es el caso de municipios como Puerto Madryn, Carlos Casares, Santa Rosa, Basavilbaso y Rafaela⁵⁷. Por el contrario, aquellas localidades donde el AV tenía una baja cualificación, un perfil profesional vinculado única y exclusivamente a tareas dentro del sector público, pocas redes y de baja calidad, grandes vacíos respecto al conocimiento de los dinamizadores locales⁵⁸, una mirada poco clara de la coyuntura económica local y una agenda vinculada más a eventos políticos que al ejercicio de la gestión, realizaron una planificación poco contundente e incluso, en algunos casos, las demoras en la presentación y ejecución de las mismas sobrepasaron los límites esperados.

➤ **El compromiso del intendente o por qué es importante poner en Agenda a los emprendimientos dinámicos**

Un tema no menor es la importancia y el reconocimiento otorgado por el intendente a la cuestión emprendedora. En aquellas ciudades donde el intendente participó activamente en algunas de las reuniones de la MDT e hizo un seguimiento de la ejecución de las acciones planeadas, se obtuvieron resultados significativamente positivos. Para citar un ejemplo, proponemos el caso del municipio de San Justo, que ha obtenido gran trascendencia en los medios locales y nacionales.

La temática emprendedora en general, para estos casos, alcanzó un status más vinculado a lo productivo y llegó a un mayor número de espacios de difusión, para los cuales fue clave su interlocución.

➤ **Una planificación integral o la necesidad de una visión holística**

Así como ha sido importante la instalación de la temática en la Agenda Pública Local, también lo ha sido el intento de dar una mirada holística a la cuestión de los emprendimientos dinámicos.

En el caso de la ciudad de Tandil se inició un proceso de planificación y coordinación para aunar todos los esfuerzos vinculados al desarrollo emprendedor que se están generando en el territorio, esto es: las iniciativas propuestas desde la MDT de CPE, la inauguración de la Incubadora Municipal, la inauguración de un Club de Emprendedores, los cursos

⁵⁷ Estas ciudades son las que obtuvieron mejores puntajes en el "Núcleo de Animación Local" (Ciudades para Empezar - Estudio de diagnóstico de las condiciones de partida del programa - Enero 2016)

⁵⁸ Dinamizadores locales: Se refiere a las organizaciones que puedan contribuir a la generación de nuevas oportunidades de negocio; entre ellos: las instituciones de ciencia y tecnología, las empresas (grandes y pequeñas) y sus cadenas de valor.

provistos desde Academia Argentina Emprende y una serie de acciones que el municipio ya venía realizando en términos de capacitación (de muy buen nivel, vinculadas a la UNICEN), espacios de sensibilización (como Endeavor), selección, mentoreo y promoción de emprendimientos relacionados al software, como el concurso Prendete, entre otros.

Hasta el momento, este ejercicio se ha ido desarrollando con una cuota importante de compromiso tanto por parte del equipo municipal (especialmente la Secretaría de Desarrollo Local) como de CPE-Nación y se presenta como un espacio de reflexión para ambas partes. A partir del mismo ya se identificaron buenas prácticas, como Ordenanzas que están en vías de promulgación y tienen que ver con habilitaciones simples; se le otorgó un valor mayor a iniciativas que finalmente se revelaron fundamentales, como las de identificación de emprendedores dinámicos y no-dinámicos; se observó la conveniencia de integrar el espacio de la futura Incubadora y el Club; se prevé dotar al municipio de mayores recursos para llevar adelante las tareas de la Incubadora y el Club; y se empezó a trabajar al nivel de los sectores económicos más importantes de Tandil, a fin de estudiar el surgimiento de posibles negocios en sus cadenas de valor, como el potencial de inserción de algunos de estos productos o servicios en el marco internacional; etc. Todo lo cual genera información para la toma de decisiones que excede la temática del desarrollo emprendedor en sí misma y colabora con otras áreas del municipio.

➤ **El tipo de estructura económica la cultura organizacional: El Caso NOA/NEA**

Una mención especial merecen las sociedades de las provincias de la región norte, caracterizadas por una estructura dual e inequitativa y menos dinámica, desde el punto de vista social y económico, en relación a lo que se observa en la región centro, cuyo y patagonia.

Esta característica impregna todas las esferas de la vida de estas sociedades y se reflejan en los indicadores económicos y sociales. Los ingresos de los sectores son más bajos que la media de otras provincias y localidades, los índices de NBI son más altos y la proporción de personas con altos niveles de educación son menores. Se trata de sociedades donde la importancia de la clase media es menos significativa y donde se configuran identidades a partir de una estructura social más rígida y dual.

Asimismo la dinámica económica ha ampliado la importancia del sector público tanto en lo relativo a su peso dentro de la estructura económica, como en su rol de empleador.



Este contexto impacta también, como no puede ser de otra manera, en las características de los ecosistemas emprendedores locales. La literatura da cuenta de la relación positiva que tiene la actividad emprendedora y la extensión de la clase media en una estructura social dada y la cantidad de personas con niveles superiores de educación; así como también la influencia negativa del empleo del sector público cuando el mismo es de muy baja productividad y cumple la función de contener el desempleo o generar ingresos básicos.

Las condiciones arriba descritas generan efectos negativos en la institucionalidad, en el desarrollo de organizaciones no públicas, y en la esfera de influencia de la gobernanza local (cada vez más extendida y politizada).

Esto no implica que no existan emprendedores, pero, ciertamente en un número menor al posible. Asimismo, da cuenta de un diferencial de herramientas que deben ponerse en juego como estrategia de intervención. Mucho más enfocada a Políticas de Tipo 1 (como la difusión de casos de éxito y el reconocimiento de los mismos a nivel local) y al refuerzo de Políticas Tipo 2, donde éstas ya hayan tenido algún tipo de aparición.

La intervención del programa CPE en estos casos plantea objetivos que necesariamente podrán alcanzarse en el mediano plazo. Entre otras razones, ello se debe a que la actuación en materia de difusión y capacitación suele tener impactos menos ágiles y a que la agenda municipal normalmente debe atender prioridades más urgentes, muchas de ellas vinculadas a cuestiones de infraestructura, accesibilidad o salud.

➤ **El tamaño no es determinante**

Una de las conclusiones que parecieran desprenderse de la experiencia acumulada hasta aquí es que el tamaño del municipio no es determinante para llevar adelante una política emprendedora de impacto. Sin embargo, hay un mínimo y máximo deseable para el tipo de intervención propuesta desde el programa CPE.

Muchos de los municipios que alcanzaron estándares altos en la valuación de sus Esquemas de Trabajo (las acciones a ejecutar con presupuesto CPE) fueron municipios pequeños, como Marcos Juárez y San Justo. Otros, en cambio fueron municipios de mayor tamaño, como Tandil o Bariloche. Sin embargo, ciudades que excedían los 200.000 habitantes acabaron teniendo problemas importantes en la comunicación entre los actores de la MDT y la participación directa fue alcanzada con mucha mayor dificultad. Lo mismo



sucede a la inversa, en ciudades pequeñas, donde el número de actores implicados en la MDT no alcanza a generar impactos significativos en los escasos dinamizadores locales y en el ecosistema general que, de por sí, cuenta con pocos emprendedores.

7) Consideraciones finales

Lo que prima detrás de la potenciación de los ecosistemas emprendedores en territorios subnacionales es la cuestión del desarrollo local. Como mencionamos en Gigli, Orsi y Martín (2016), resulta fundamental crear en cada territorio “entornos innovadores” capaces de encarar con eficiencia los retos de un necesario cambio estructural. Para ello se ha pensado en el diseño de un programa marco, que actúe a nivel de los municipios, como CPE.

Esta estrategia se apoya en la flexibilidad y el dinamismo que da la descentralización para alcanzar mayor competitividad a nivel local; a la par que promueve la participación de individuos reflexivos que, desde su experiencia emprendedora, colaboren en la toma de decisiones fomentando sinergias positivas. Mediante la formación y el involucramiento de tales individuos (tanto a partir de su actuación como AV o desde la MDT) se pretende gestar, desde el programa CPE, una red de actores y ciudades que compartan experiencias, compitan por mejores y buenas prácticas, y profesionalicen la gestión pública local.

El éxito en esta escala depende de la capacidad endógena de tales individuos y ésta a su vez depende de una diversidad de elementos: su conocimiento, calificación, capital disponible, identidades, compromiso y solidaridad.

Siguiendo a Narodowski, P. (2016; *Las diversas formas del desarrollo*), el gobierno local pasa a ser en esta estrategia, conductor y animador. Su primera función ha de ser llevar adelante un proceso sistemático de negociaciones en un contexto claro de transparencia, reciprocidad y objetivos comunes. La segunda consiste en generar una recirculación estructurada de información que impulse emprendimientos dinámicos. Finalmente, debe ser capaz de promover acciones (tanto al nivel de eventos de sensibilización como de cursos de instrucción) sobre un elemento que atraviesa toda la discusión de la generación de entornos innovadores, la atención a un necesario cambio cultural.



REFERENCIAS

Aldrich, H. E., Carter, N. M., & Ruef, M. (2002). *With very little help from their friends: Gender and relational composition of nascent entrepreneurs' startup teams*. Working Paper, Babson College.

Batley, R. 1998. *Nuevas direcciones en política y gestión urbana*. En: *La ciudad del siglo XXI*. E. Rojas y R. Daughters (ed.), pp. 13-19. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, en: Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Baumol, W. (1990). "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive." *Journal of Political Economy*, 98/5: 893-921.

Baumol, W. (1988). *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press.

Bobbio, N. (1999), *Estado, gobierno y Sociedad. Por una teoría general de la política*, Fondo de Cultura Económica, México

Boisier, S. (2002) "La odisea del desarrollo territorial en América Latina. La búsqueda del desarrollo territorial y de la descentralización" En: Seminario "Los estudios regionales en Antioquia". INER-UdeA, Medellín-Colombia

Boisier, S. "Post-Scriptum sobre desarrollo regional: Modelos reales y modelos mentales". *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*. Madrid. No18. 1998. Pp. 13-35

Brenner, N. (2003), "La formación de la ciudad global y el reescalamiento del espacio del Estado en la Europa Occidental post-fordista", *Revista EURE*, N.86, Santiago, V.29., , en: Narodowski, P (2007), "La Argentina pasiva Desarrollo e instituciones más allá de la modernidad", Cap 4, Ed. Prometeo.

Castells, M. (2001) "Internet y la sociedad red", *La Factoría*, febrero-septiembre: 14-15.
Cavarozzi, M. 2005. "Experiencias municipales y provinciales en la gestión del desarrollo rural", mimeo, RIMISP.

Daughters, R.1998. *Introducción*. En: *La ciudad del siglo XXI*. E. Rojas y R. Daughters (ed.), pp. 1-9. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, en: Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias, DNCFP. 1999. *10 años en la relación fiscal Nación, Provincias y Municipios*, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Buenos Aires

García Delgado, D. 1997a. *Presentación*. En: *Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Local, Municipio y Sociedad Civil en Argentina*. D. García Delgado (ed.), pp. 7-11. Universidad de



Buenos Aires, Buenos Aires, en Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Garofoli G. (1983), Industrializzazione diffusa in Lombardia, Irer - Franco Angeli Editore, Milano (2a ediz. Luculano, Pavia, 1995)

Garofoli G. (1989), Industrial districts: Structure and Transformation, in «Economic Notes», n. 1, pp. 37-54

Garofoli G. (1992), Endogenous Development and Southerne Europe, Avebury, Aldershot (UK). En Garofoli, Gioacchino. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.

Garofoli G. (2002), Local development in Europe – Theoretical models and international comparisons, in «European Urban and Regional Studies» 9 (3), pp. 225-239. En, Garofoli, G. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.

Garofoli G. (2003), Sviluppo locale e "governance", in AA.VV., Governance e sviluppo territoriale, Quaderni Formez, n. 11

Garofoli, G. (mayo 2009). "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7

Gigli, Orsi y Martín (2016), "La gestión del emprendedorismo desde los Gobiernos Locales. La experiencia del programa Ciudades para Emprender" (XXI Reunión Anual Red PyMes MERCOSUR)

Iturburu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Kantis H. Ishida M. y Komori M. (2002). Empresarialidad en Economías Emergentes. La Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia. Banco Interamericano de Desarrollo y Banco de Desarrollo de Japón.

Kantis H. (Ed), Angelelli P. y Moori Koenig V. (2004). Desarrollo Emprendedor. América Latina y la Experiencia Internacional. Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional

Kantis, H (2008), "Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina". Washington, DC: Inter-American Development Bank (IDB).

Kantis, Federico, Ibarra García (2016), "Las actividades de innovación de las firmas jóvenes y su relación con el crecimiento empresarial. Una exploración a partir de la Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI)".



Llisterra J., Kantis H., Angelelli P. y Tejerina L. (2006). Is Youth Entrepreneurship a Necessity or an Opportunity? A First Exploration of Household and New Enterprise Surveys in Latin America. Sustainable Development Department Technical Papers Series Interamerican Development Bank. Micro, Small and Medium Enterprise Division.

Lundström, Anders and Lois Stevenson (2002), "On the road to entrepreneurship policy. Volume 1 of the Entrepreneurship in the future series". Stockholm: Swedish Foundation for Small Business Research, 2002.

Madoery, O. 1997. La gestión estratégica del desarrollo en el área del Gran Rosario. En: Hacia un nuevo modelo de gestión local, Municipio y Sociedad Civil en Argentina. D. García Delgado (ed.), pp. 155-186. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, en: Iturubu, M. (1999), "MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local", INAP, 2° edición.

Manzanal (2006), "Descentralización y Municipios en Argentina. Contrastes y contradicciones*", , Revista Crítica en Desarrollo. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales No 1, primer semestre 2006 ISSN 1851-4472, P.37-60, Buenos Aires.

Narodowski, P. (2007) "La Argentina pasiva: desarrollo, subjetividad, instituciones, más allá de la modernidad", Ed. Prometeo

Narodowski, P. (2008) "Una educación para el desarrollo", Revista Aula y Andamios, No 2

Olivello de Neder, 2005 "Inmigración y colonización italiana en la provincia invencible". Congreso Argentino de Inmigración. IV CONGRESO DE HISTORIA DE LOS PUEBLOS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

Otsuka N. (2008). Promoviendo la empresariedad. FOMIN. Presentación de Power Point, 19/11/08 en ocasión de la Global Entrepreneurship Week. BID, Washington.

Perroux, F. (1950): Economic space: theory and applications, The Quarterly Journal of Economics, vol. 64, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.

Prebisch, R. (1963): Hacia una Dinámica del Desarrollo Latinoamericano, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1963.

Quetglas, F. (2016) "Capítulo 1. ideas útiles para los gobiernos locales". En, Ministerio de Producción. Presidencia de la Nación. (2016). "Ciudades para Emprender. Guía de apoyo para Gobiernos Locales". Sría de Emprendedores y de la PYME.

Rullani, E. (1997), "Piú locale e piú globale: verso una economia postfordista del territorio", en Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), La dinamica dei sistemiproduttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche, Milán, Franco Angeli Editore, pp. 145-174, en: Narodowski P. y Campoli N.(2005), "Construir espacios innovativos: La experiencia del trabajo de la "Confederazione



Nazionale Artigianato" con los habitantes de guantes de Napoli", Revista REDALYC, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Sánchez Slater Enrique (2008), "Los distritos industriales italianos y su repercusión en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas", en Revista de Geografía Norte Grande, 40: 47-57 (2008)

Smulovitz, C. y Clemente, A. 2004. "Descentralización, sociedad civil y gobernabilidad democrática en Argentina", Clemente, A. y Smulovitz, C., comp. Descentralización, políticas sociales y participación democrática en Argentina, 14a ed., IIED, Buenos Aires.

Stöhr W.B. (1981), Development From Below: The Bottom-Up and Periphery-Inward Development Paradigm, in Stöhr W.B. e Taylor D.R.F. (a cura di), Development From Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Development Countries, J. Wiley&Sons Ltd., Chichester. En Garófoli, Gioacchino. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.

Vapñarsky, C. 2004. "Cuando el caos caracteriza la división oficial del territorio del Estado. A propósito de los municipios argentinos", Scripta Nova, Revista electrónica de Geografía y Ciencias sociales, VIII, 162, www.ub.es/geocrit/nova.htm, en Manzanal (2006) "Descentralización y Municipios en Argentina. Contrastes y contradicciones*", Revista Crítica en Desarrollo. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales No 1, primer semestre 2006 ISSN 1851-4472, P.37-60, Buenos Aires.

Vázquez Barquero A. (2002), Endogenous Development, Routledge, London and New York. En Garófoli, Gioacchino. "Las experiencias del desarrollo económico local en Europa. Las enseñanzas para América Latina". En: Seminario URB AL III. San José. 4-7 mayo 2009.