

XXIV

REUNION ANUAL

RED PYMES MERCOSUR

Lecturas seleccionadas de la XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur

*“Creación y Desarrollo de Empresas. Demografía
empresarial”*

Editores:

Juan Federico, Paula Báscolo, Laura Borgogno
Ma. Florencia Secreto, Sonia Roitter, Franco Chiodi



2019

ISBN: 978-987-3608-47-6

ISBN: 978-987-3608-49-0

Lecturas seleccionadas de la XXIV Reunión Anual Red Pymes

Mercosur : Creación y desarrollo de empresas. Demografía
empresarial / Juan Federico ... [et al.]. - 1a ed . - Rafaela :
Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2019.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-3608-49-0

1. Economía. 2. Innovaciones. 3. Emprendedor. I. Federico, Juan.
CDD 338.642

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	114
Laura Borgogno	
COMITÉ DE EVALUADORES.....	11
COMITÉ ORGANIZADOR.....	12
COMITÉ ORGANIZADOR LOCAL.....	12
DESEMPEÑO EVOLUTIVO DEMANDAS Y NECESIDADES DE APOYO DE LOS EMPRESARIOS PARTICIPANTES DEL CONCURSO DE EMPRESARIOS INNOVADORES DEL BNA - FUNDACIÓN EMPRETEC.....	13
Carlos Aggio, Gustavo Baruj, Andrés Cappa, Sergio Drucaroff, Juan Pavlicevic	
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA FAVORECER LA CREACIÓN DE EMPRESAS - LA NUEVA LEY DE EMPRESARIOS EN ARGENTINA.....	50
Mg. María Fernanda Andrés y Daniela Beatriz Veglia	
LA EXPORTACIÓN COMO FORMA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES URUGUAYAS	77
Lucía Ferreira y Roberto Horta	
META-MODELO PARA EL ESTUDIO DE LA INTENCIÓN Y LA ACCIÓN DE EMPRESAR DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS.....	98
Octavio Silverati y Alejandro Bricker,	
EL ECOSISTEMA EMPRESAR UNIVERSITARIO DE LAS UNIVERSIDADES ARGENTINAS.....	122
María Paz Camino y Guadalupe Oliveras	
ECOSISTEMA EMPRESAR UNIVERSITARIO: PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN.....	144
María Paz Camino, Flavia Petz, Ma. Agustina Tauro y Nayla Zwenger	
LA INTERACCIÓN ENTRE FUTUROS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN Y EMPRESARIOS TECNOLÓGICOS. APORTES DESDE LA CÁTEDRA DE SEMINARIO DE INTEGRACIÓN FINAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL.	162
María Rosa Sánchez Rossi, Lucía D´Jorge, Gerardo Dagametti y María Soledad Molina	
LA TEORÍA EFECTUAL Y EL FRACASO EMPRESARIAL.....	170
María Dolores Duplex	

INTRODUCCION

Laura Borgogno

La Red PyMEs Mercosur es un espacio de articulación que nuclea actores clave para pensar el desarrollo en nuestros territorios. Así, participan investigadores y profesionales para la generación y vinculación permanente entre el conocimiento y la práctica concreta en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, desempeñando un nexo entre academia, sectores productivos y espacios de políticas públicas. Una de las actividades centrales de la Red es la realización de una Reunión Anual.

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. El objetivo central de la Reunión Anual es estimular y promover un espacio de intercambio, debate, información y construcción de saberes en el campo de las Ciencias Sociales y, particularmente, de la Administración, de la Economía y de disciplinas que discuten problemas del desarrollo. El ámbito de la Reunión ha sido, tradicionalmente, una gran oportunidad para académicos, empresarios, responsables políticos, agentes de apoyo y otros actores del ecosistema empresarial, de unirse y reflexionar acerca de las experiencias compartidas.

Desde 1996 a la actualidad existieron varios hechos que marcaron el crecimiento, la internacionalización y la evolución de las actividades realizadas por esta Red. Recientemente, se fortalecieron vínculos con la Red LALICS (Red Latinoamericana para el Estudio de los Sistemas de Aprendizaje, Innovación y Construcción de Competencias) y el Young Scholar Initiative Institute for New Economic Thinking (YSI-INET) a partir de los cuales, se articularon actividades complementarias a la Reunión Anual. Además, no puede dejar de mencionarse que desde el año 2010 la Asociación Civil Red PyMEs se constituyó en filial argentina de la International Council for Small Business (ICSB), la cual promueve la generación y difusión mundial del conocimiento vinculado con las pequeñas y medianas empresas y que, en 2017, la ciudad de Buenos Aires fue sede de su 62º Conferencia Mundial.

En esta publicación se muestran los trabajos de investigación seleccionados y presentados en la XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur “Dilemas y desafíos para las pymes en el actual contexto económico, tecnológico y social”, coorganizada por

segunda ocasión con la Universidad Nacional de Rosario (Argentina). En ella se exponen los trabajos debatidos en el marco del Eje Temático **Creación y desarrollo de empresas. Demografía empresarial**, donde se analizan los procesos de creación, crecimiento y salida de empresas, la influencia del entorno, la formación empresarial y el desarrollo de emprendedores. Asimismo se destaca el interés por conocer la situación actual en términos de demografía empresarial, los tipos de emprendimientos, las áreas en que se desarrollan, las oportunidades de negocios y la detección de barreras para emprender.

Los 9 trabajos de investigación se han dividido en tres grupos conforme las distintas temáticas abordadas. El primer grupo analiza los resultados obtenidos de la implementación de programas y políticas de apoyo al nacimiento y consolidación de empresas. En el segundo grupo se estudia la contribución de las universidades nacionales en la formación emprendedora y por último se considera una problemática asociada al desarrollo emprendedor.

Los concursos de emprendedores son una instancia relevante para generar cultura emprendedora e identificar proyectos con potencial de crecimiento. Aggio, Baruj, Cappa, Drucaroff y Pavlicevic proponen captar información sobre el estado actual de participantes del Concurso de Emprendedores Innovadores del Banco de la Nación Argentina (CEI-BNA), organizado por la Fundación EMPRETEC que sirva para orientar, fortalecer y favorecer el impacto de futuras acciones de política pública destinadas a este perfil de empresas.

Se obtuvo un listado de 991 emprendimientos que se postularon entre los años 2009 y 2014 al CEI-BNA; a los cuales se les aplicó una encuesta en formato electrónico diseñada con un formulario semi-estructurado con 48 preguntas consistentes en datos básicos; características generales del emprendimiento; estado actual y resultados del emprendimiento; estrategia comercial y ventas; experiencia vinculada al concurso; conocimiento, experiencia y uso de programas de apoyo; financiamiento; socios y redes e innovación.

Los resultados de este estudio muestran que los premiados son potenciales beneficiarios que, de recibir asistencia adicional, podrán tener un desempeño positivo diferencial. Para los ganadores, el impacto del premio se ha traducido no sólo en la posibilidad de incrementar recursos financieros, críticos para el desarrollo inicial, sino también en cuanto a la confianza que les aportó para elegir estrategias de crecimiento más agresivas, para acceder a otras fuentes de financiamiento, abrir mercados y

desarrollar reputación. Esta última, es uno de los activos más importantes para emprendimientos sin trayectoria previa y cuya oferta innovadora puede ser desconocida en el mercado.

Continuando con la evaluación del impacto de las políticas públicas en la creación de empresas, Andrés y Veglia realizan una valoración descriptiva de la Ley de Emprendedores 27.349/2017 y su reglamentación, identificando los diferentes instrumentos que implementa, ya sean éstos financieros, tributarios o de otra índole. Transcurridos casi dos años desde su entrada en vigencia, se analiza el estado de situación mediante la consulta a informantes clave tales como emprendedores, profesionales relacionados con procedimientos y asesoría emprendedora (funcionarios nacionales y provinciales, docentes y consultores) y directivos de empresas.

En el trabajo se plantea que esta ley cambió el escenario del ecosistema emprendedor y de inversiones argentino a través de una actividad mucho más abierta, transparente y colaborativa impactando en los emprendedores, a través de la simplificación de las SAS (Sociedades por Acciones Simplificadas); en las inversiones, con nuevos vehículos de inversión, el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor, el crowdfunding (Sistema de Financiamiento Colectivo), transparentando el mercado; además de las exenciones impositivas a los inversores, haciendo más amigable la decisión de invertir) y teniendo al estado como socio limitado de algunos fondos locales.

La definición de políticas públicas asociadas a impulsar los procesos de inserción internacional de las pequeñas y medianas empresas es otro aspecto que propende al crecimiento y consolidación del entramado empresarial. En este sentido, el estudio de Ferreira y Horta está orientado a analizar las características de las Mipymes exportadoras en Uruguay y del proceso de internacionalización vía exportaciones que han seguido en los últimos años. Para ello se construyó una base de datos de empresas exportadoras para los años 2010 a 2017 que permitió valorar la significación de las Mipymes exportadoras en Uruguay y las características de tres grupos diferenciados: las empresas con exportación consolidada, las empresas en vías de consolidación de su proceso de internacionalización y las empresas de exportación reciente.

Las conclusiones preliminares establecen que en dicho lapso la cantidad de empresas que exportan por año ha descendido. Sin embargo, se incrementó el número de

Mipymes en el total de empresas exportadoras; siendo responsables de casi la cuarta parte de las exportaciones totales de bienes del país.

Por otra parte, del análisis realizado surge una concentración muy fuerte de Mipymes exportadoras en la capital del país y en algunas zonas del interior, que corresponden a regiones cercanas a Montevideo y al litoral con río Uruguay, una de las zonas más productivas del territorio.

La literatura especializada en Entrepreneurship enfatiza la importancia de determinar las causas que conducen a los individuos a convertirse en emprendedores. Al respecto, es notorio el creciente interés en el emprendimiento académico y la creación de nuevas empresas en ámbitos universitarios. Al respecto, Silverati y Bricker proponen un modelo integral (meta-modelo) que vincule distintas dimensiones identificadas en la literatura asociadas a la intención y a la acción de emprender en el contexto universitario. Luego de una exhaustiva revisión bibliográfica, las cinco dimensiones definidas en este modelo son: factibilidad percibida; deseabilidad percibida; educación emprendedora; normas subjetivas e intención emprendedora.

En consonancia con este trabajo de investigación, los autores Dupleix, Arditi, Díaz Bilotto, Silverati y Bricker; proponen un diseño metodológico para la recolección y el análisis de los factores que afectan la intención y la acción de emprender de estudiantes universitarios en el contexto latinoamericano.

Este trabajo parte de un modelo teórico para la construcción del cuestionario que aún no se ha corroborado a través del trabajo de campo previsto. Y si bien la muestra de estudiantes pertenece a UNICEN (Universidad Nacional del Centro), los resultados que se obtengan probablemente contribuyan a desarrollar políticas públicas a nivel local y regional, dado el impacto de la Universidad en las localidades en las que está inserta.

Las Universidades Nacionales mediante diversas acciones y proyectos consolidan su propio Ecosistema Emprendedor. El trabajo de Camino y Oliveras estudia el Ecosistema Emprendedor de las universidades de la Argentina, relevando todas las actividades que se llevan a cabo en relación con la cuestión emprendedora. Si bien varias universidades de la Argentina llevan a cabo actividades vinculadas con la temática emprendedora, no necesariamente se gestan micro ecosistemas de emprendimiento que permitan asumir el rol de Universidad Emprendedora. En este marco, el objetivo del presente trabajo es diagnosticar y analizar las principales

actividades realizadas por las universidades de la Argentina a fin de conocer cuán desarrollado está el Ecosistema Emprendedor Universitario (EEU) en el país.

Para ello, se utiliza como herramienta de análisis cualitativo la nube de etiquetas (tags), a través del software gratuito “Wordart”. La misma permite la visualización dinámica de los conceptos más y menos abordados.

Para realizar las comparaciones pertinentes se establecieron dos niveles de análisis. El primero destinado a identificar las actividades desarrolladas por las Universidades en relación con la temática emprendedora. El segundo nivel se realizó con el objetivo de clasificar dichos términos dentro de los 4 dominios definidos para un determinado Ecosistema Emprendedor Universitario: “académica”, “extensión y vinculación tecnológica”, “investigación” y “soporte”. A partir de los resultados, se espera contribuir con el diseño de políticas acordes con el desarrollo emprendedor.

Lo explicado previamente se complementa con otro trabajo de investigación elaborado por Camino, Oliveras, Petz, Tauro y Zwenger que diseña una herramienta de autoevaluación del Ecosistema Emprendedor Universitario (EEU). Se tomó como base la propuesta realizada por el Pacto Global que, mediante un tablero de comando, mide el nivel de evolución de las políticas y estrategias de Responsabilidad Social en las empresas. En este caso, el tablero de comando se empleó para evaluar el nivel de desarrollo de un EEU. Para cada dominio, se propusieron: objetivos, premisas a cumplir e indicadores de medición. Asimismo, se contempló el rol de quién debería responder este diagnóstico. Esto permitió delinear el nivel de profundidad a alcanzar en cada pregunta. Por último, para validar la herramienta de manera global, se realizó una investigación cualitativa de todas las actividades llevadas a cabo por Universidades de la Argentina con el fin de corroborar que todas las afirmaciones podían ser respondidas.

Otra instancia alternativa de vinculación entre el ámbito académico y el entorno socio-productivo es la elaboración de los trabajos finales de grado de los alumnos universitarios. Sánchez Rossi; D´Jorge; Dagametti y Molina exponen la experiencia de interacción entre emprendedores tecnológicos y los alumnos del último año que cursan la materia Seminario de Integración de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral. (U.N.L)

En el marco de este Seminario, los alumnos desarrollan el trabajo final de la carrera con el objetivo de integrar de manera crítica y creativa los conocimientos adquiridos en el transcurso de la Licenciatura, elaborando un plan de negocios de una empresa

innovadora. Con el fin de sistematizar los contenidos aprendidos y despertar el espíritu emprendedor, el alumno debe materializar el trabajo final en un proyecto de creación de una empresa.

Por último, Dupleix indaga dos temas centrales en el emprendedurismo, como lo son la teoría efectual y el fracaso empresarial. La efectuación es un modelo de comportamiento emprendedor y el fracaso es uno de los resultados posibles de todo nuevo emprendimiento. Estudios previos han relacionado ambas temáticas de manera conceptual, aunque no existe una definición precisa ni evidencia empírica que fundamente este vínculo. En el presente estudio se analiza la incidencia de la efectuación en emprendimientos que fracasaron mediante un análisis fenomenológico interpretativo de experiencias de fracaso de emprendedores del sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina. Se encontró que no obstante la lógica efectual es compatible con el desarrollo de emprendimientos en sectores dinámicos, dada su flexibilidad y maleabilidad ante la incertidumbre y el cambio, la supervivencia de éstos depende de cómo los emprendedores utilizan y superan las debilidades de la lógica efectual.

La investigación pretende analizar la incidencia de la efectuación en emprendimientos que fracasaron. Dado que se trata de un fenómeno complejo, el método escogido permite conocerlo y comprenderlo a partir de la descripción y el análisis en profundidad de los significados para quienes lo atraviesan, apreciando lo único y concreto de cada caso. A través de la herramienta narrativa se comprende el cómo del fenómeno y, en particular, el desempeño del individuo dentro de su entorno.

Los individuos fueron seleccionados de forma intencional, procurando obtener un grupo manejable y relevante cuyos emprendimientos hubieran fracasado. Para ello, se consultaron fuentes de información sobre el sector y se contactaron actores claves dentro del mismo, y se identificaron 10 emprendedores que habían discontinuado sus emprendimientos y que habían asumido un papel clave en el proceso.

En términos generales, a priori, solo logran subsistir los emprendimientos que saben cómo utilizar la lógica efectual y no se dejan vencer por sus debilidades, dado que se trata de un modelo de comportamiento emprendedor que bien utilizado puede conducir al “éxito” o de manera contraria obstaculizar el desarrollo emprendedor. Principalmente estos resultados se asocian con cuestiones ligadas a la génesis de estos negocios; sin planificación alguna y con los recursos disponibles, los cuales son generalmente insuficientes.

El presente trabajo contribuye a enriquecer la literatura de efectuación, que aún se encuentra en un nivel intermedio de desarrollo empírico, y a la literatura existente sobre fracaso al ofrecer un nuevo enfoque para su análisis. Al mismo tiempo, contribuye a considerar metodologías fenomenológicas que permiten una mejor comprensión del fenómeno empresarial. Futuras investigaciones podrían indagar con mayor profundidad qué situaciones o ante cuáles decisiones es conveniente aplicar una lógica de tipo causal, o de qué manera pueden conjugarse ambos modelos para explicar el comportamiento emprendedor vigente.

COMITÉ DE EVALUADORES

Aggio, Carlos	Franco, Silvia
Andrés, María Fernanda	Garcia, Renato
Ascuá, Rúben	Gonzalez, Natalia
Bacic, Miguel Juan	González, Victoria
Benegas, Miguel	Gonzalo, Manuel
Bezchinsky, Gabriel	Guercio, M. Belén
Blugerman, Leopoldo	Ibarra Garcia, Sabrina
Botelho, Marisa	Izquierdo, Silvia Irene
Bricker, Alejandro	Jung, Andrés
Briozzo, Anahi	Kataishi, Rodrigo
Calá, Carla Daniela	Landriscini, Susana Graciela
Calamari, Marina Laura	Marino, Jorgelina
Camio, Maria Isabel	Martinez, Lisana Belén
Camprubi, Germán Edgardo	Mauro, Lucía Mercedes
Cantero, Javier	Menéndez, Cecilia
Carattoli, Mariela	Miles, John
Chiodi, Franco	Milesi, Dario
Chosco, Diaz Cecilia	Pereira, Mariano
Delfini, Marcelo	Rebori, Alfredo
Diaz, Daiana	Roiter, Sonia
Dupleix, María Dolores	Rodríguez, María Candela
Durán, Laura	Rodriguez, Miglio Martin
Erbes, Analía	Romano, Silvina
Federico, Juan	Valle, Judith
Fidmay, Paloma	Verre, Vladimiro
Formento, Héctor Ricardo	

COMITÉ ORGANIZADOR

Báscolo, Paula

Briker, Alejandro

Calá, Daniela

Castagna, Alicia

Federico, Juan

Roitter, Sonia

Véntola, Verónica Andrea

COMITÉ ORGANIZADOR LOCAL

Báscolo, Paula Julieta

Castagna, Alicia Inés

Estrella, Mónica Graciela

Lapelle, Hernán Claudio

Secreto, María Florencia

Véntola, Verónica Andrea

Yoya, María Alejandra

Zabala, Pablo Andrés

DESEMPEÑO EVOLUTIVO DEMANDAS Y NECESIDADES DE APOYO DE LOS EMPRENDIMIENTOS PARTICIPANTES DEL CONCURSO DE EMPRENDEDORES INNOVADORES DEL BNA - FUNDACIÓN EMPRETEC.

Carlos Aggio

carlosaggio@hotmail.com

Gustavo Baruj

gbrauj@gmail.com

Andrés Cappa

cappa.andres@gmail.com

Sergio Drucaroff

sergio.drucaroff@gmail.com

Juan Pavlicevic

jpavlicevic@gmail.com

Resumen

En vista de la importancia que las nuevas empresas tienen en la generación de innovaciones, en la canalización del talento y conocimiento existente, en la aparición de nuevos sectores y en la complejización de los patrones de especialización de las economías, numerosos países procedieron a la creación de instituciones y programas públicos y privados de apoyo al nacimiento de empresas, especialmente aquellas basadas en el conocimiento y la innovación.

Si bien en Argentina recientemente se han registrado esfuerzos en pos de fortalecer las políticas de desarrollo emprendedor, las mismas son mayormente iniciativas aisladas, parciales y con poca continuidad institucional. En este marco de políticas, los concursos de emprendedores son una instancia potencialmente relevante para generar cultura emprendedora y fomentar el desarrollo del ecosistema de emprendimiento, expandiendo la base de ideas e identificando proyectos con potencial.

En función de la relevancia que tienen las EBT para el desarrollo económico y la capacidad que tienen estos concursos para captar ideas / proyectos innovadores de alto potencial, este estudio se propuso captar información sobre el estado actual de participantes del Concurso de Emprendedores Innovadores del Banco de la Nación Argentina (CEI-BNA), organizado por la Fundación EMPRETEC que sirva para

orientar, fortalecer y potenciar el impacto de futuras acciones de política pública destinadas a este perfil de empresas.

Los resultados del Concurso muestran diversos efectos positivos en general y sobre el segmento premiado en particular, que parecen ratificar que la selección de ganadores del Concurso fue en línea con el objetivo de apoyar proyectos con potencial de crecimiento empresarial. La evidencia también muestra que el perfil de las redes comerciales de los EBTs es limitado y les demanda esfuerzos para desarrollarla por cuenta propia. En este sentido, se identifica un conjunto de limitaciones propias de este tipo de emprendimientos que les impide comercializar: las desventajas en materia de financiamiento de las ventas, lo limitado de sus redes de contactos comerciales y de trayectoria y reputación.

Introducción

En vista de la importancia que las nuevas empresas tienen en la generación de innovaciones, en la canalización del talento y conocimiento existente, en la aparición de nuevos sectores y en la complejización de los patrones de especialización de las economías, numerosos países procedieron a la creación de instituciones y programas públicos y privados de apoyo al nacimiento de empresas, especialmente aquellas basadas en el conocimiento y la innovación.

Si bien en Argentina recientemente se han registrado esfuerzos en pos de fortalecer las políticas de desarrollo emprendedor, los mismos son mayormente iniciativas aisladas, parciales y con poca continuidad institucional. En este marco de políticas, los concursos de emprendedores son una instancia potencialmente relevante para generar cultura emprendedora y fomentar el desarrollo del ecosistema de emprendimiento, expandiendo la base de ideas e identificando proyectos con potencial.

El tipo de concursos que se estudia en este proyecto logra captar cientos de emprendedores y emprendimientos que al momento de postularse al premio tienen una inequívoca intención de poner en marcha una empresa. Conocer el camino que transitaron desde ese momento a la actualidad permitirá no solo comprender más acabadamente los efectos de un concurso sobre el desarrollo futuro de quienes participan sino también reflexionar acerca de los obstáculos y necesidades que fueron sorteando (o no) en el camino. Esto último puede servir de base para orientar políticas

complementarias que den seguimiento a los concursantes con más potencial en el tiempo y así asistirlos en su proceso emprendedor.

Dada la reconocida capacidad que tienen estos concursos para captar ideas / proyectos innovadores, resulta altamente relevante captar información sobre lo ocurrido con los participantes tiempo después. Un mejor conocimiento del recorrido realizado por estos emprendimientos puede servir para fortalecer y potenciar el impacto de distintas acciones de política pública orientadas a este tipo de emprendimientos.

El estudio parte de la hipótesis que los emprendimientos participantes en concursos de emprendimientos innovadores aglutinan a numerosos emprendimientos de base tecnológica (EBTs) en distintas fases de desarrollo que podrían ser potenciadas mediante instrumentos específicos de política pública. Así, su objetivo general es relevar la situación actual, el desempeño evolutivo y las demandas y necesidades de apoyo de los EBTs participantes del Concurso de Emprendedores Innovadores del Banco de la Nación Argentina (CEI-BNA), organizado por la Fundación EMPRETEC.

Los interrogantes que orientan esta investigación acerca de los emprendimientos participantes son:

- ¿Han logrado crear y desarrollar la empresa? ¿en qué etapa se encuentran?
- ¿Cuál ha sido el papel de los premios recibidos en el Concurso para el emprendimiento?
- ¿Hay diferencias en la evolución de los emprendimientos premiados y los no premiados?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento a las que accedieron?
- ¿Han recibido apoyo de otros actores del sistema? ¿Con qué resultados?
- ¿Cuáles son los principales desafíos y problemas que los afectan?

El documento está organizado en nueve secciones. En la primera, se desarrolla brevemente un marco conceptual que refleja el estado del arte sobre el tema desarrollado. En la Sección 2 se realiza una descripción general de la muestra relevada. En la sección 3 se describe la performance en ventas, empleo, exportaciones e inversión inicial de los EBTs. La sección 4 describe motivaciones e impactos de participar en el Concurso de Emprendimientos Innovadores. La sección 5 identifica el perfil de los emprendedores y la conformación de sus equipos. Posteriormente, se analizan los desafíos en materia de desarrollo comercial. En la

sección 6, se revisa el nivel y velocidad de inserción en el mercado de los EBTs, sus redes de contacto y las dificultades para vender. En la sección 7 se describen las necesidades y demandas de políticas de apoyo y el grado de conocimiento y uso de los instrumentos vigentes. En la sección 8, se analiza la fuente de innovación y la disposición a entablar vínculos de innovación con el ámbito científico tecnológico. Finalmente, se presentan algunas reflexiones finales del estudio.

1. Marco teórico de referencia

En las últimas dos décadas se desarrollaron numerosos cambios en el contexto en el que se desarrollan los negocios y las fuentes de crecimiento (OCDE, 2001). Algunos expertos señalan que en la actualidad estamos en pleno proceso transicional desde la *managed economy*, que dominó la economía mundial desde la posguerra y cuyas características eran la concentración económica, la consolidación de los grandes jugadores transnacionales y las teorías de la convergencia, hacia la *entrepreneurial economy* (Audretsch y Thurik, 2000).

Frente a esta transición, la generación, difusión y comercialización de las innovaciones y el conocimiento pasan a desempeñar aspectos neurálgicos en el crecimiento y desarrollo económico de un país o región. Así, las nuevas empresas, por su capacidad para generar empleo, introducir innovaciones, revitalizar el tejido productivo y canalizar de las energías creativas de la sociedad, emergen como las grandes protagonistas impulsoras del cambio. A pesar de ello, la evidencia empírica revela que no todas las nuevas empresas favorecen la concreción de estos logros. En efecto, numerosos estudios dan cuenta que sólo una limitada porción de las empresas que se crean en un año logran sobrevivir y crecer de manera significativa como para impactar positivamente al nivel general de la sociedad que las rodea. En especial, las empresas orientadas a la tecnología o la innovación se encuentran sobre-representadas dentro de este segmento de empresas nuevas que crecen (Acs y Szerb, 2006; Acs y Mueller, 2006; Audretsch y Thurik, 2001; Carree y otros, 2002; Nyström, 2008; OCDE, 2001; Thurik y Wennekers, 2001; Van Praag y Versloot, 2007).

El fuerte impacto positivo de estas empresas sobre el tejido productivo, y al mismo tiempo, su limitada presencia dentro del total de firmas, han hecho de estas empresas un objetivo particularmente atractivo dentro de las políticas orientadas al desarrollo productivo en general, y al nacimiento y desarrollo de nuevas empresas, en particular. Sin embargo, actualmente existe entre aquellos que trabajan en este tipo de

instituciones y programas la sensación de que a pesar de lo que se ha avanzado, todavía hay mucho potencial por desplegar.

Bajo este contexto, el desarrollo de las MiPyMEs argentinas en general y de las nuevas empresas en particular, es clave para competir en el mercado mundial, fortalecer el tejido productivo local y mejorar la competitividad internacional a través del desarrollo tecnológico y la innovación. Ello, dado que la creación y desarrollo de nuevas empresas (fundamentalmente dinámicas y de base tecnológica) que a poco de insertarse en el mercado comienzan a generar rápidamente puestos de trabajo, exportaciones y nuevos productos, tiene un papel central en el crecimiento de la economía, en la innovación y el desarrollo tecnológico y en la generación de puestos de trabajo. Asimismo, favorece una distribución más equitativa del conocimiento. (Audrestch y Thurik 2001, Kantis y otros 2004, Kantis 2007, Henrekson and Johansson 2009) y los procesos de movilidad social.

De este modo, según Kantis y otros (2004), “la generación de nuevos emprendimientos y el impulso del espíritu empresarial se han convertido en uno de los objetivos de política más generalizados entre los concernientes al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. A pesar de que la pregunta acerca de si los emprendedores nacen o se hacen no tiene una respuesta simple, la mayoría de las entidades que se preocupan del diseño de políticas de desarrollo empresarial buscan los medios para identificar cuáles son los perfiles que mejor pueden contribuir a otras políticas específicas, como la creación de empleo, el desarrollo local o la innovación tecnológica, por citar algunas, y a generar las condiciones que faciliten el surgimiento de nuevas empresas”.

Stevenson y Lundström (2007), asimismo, brindan una completa definición acerca de lo que se entiende por política para la creación de empresas (“Políticas de *entrepreneurship*): “Políticas dirigidas a las etapas de *pre-startup*, puesta en marcha y desarrollo inicial (fases del proceso empresarial) diseñadas y orientadas a estimular la motivación, la identificación y aprovechamiento de las oportunidad y habilidades, con el objetivo principal de alentar a más personas de la población a tener en cuenta la alternativa emprendedora como una opción, facilitar el ingreso a las etapas iniciales de un negocio y la gestión de los primeros años de la empresa.

Numerosos estudios realizados a nivel internacional coinciden en que la creación y el desarrollo de nuevas empresas es el resultado de la interacción de un conjunto de factores económicos, sociales e institucionales que configuran un ambiente

emprendedor o un sistema de desarrollo emprendedor. La creación de empresas es un proceso que abarca desde el surgimiento de vocaciones y capacidades para emprender hasta la concreción y desarrollo de la empresa. Así, el proceso emprendedor registra un número de etapas (no lineales ni secuenciales) y es un fenómeno sistémico que depende de un conjunto de factores que no se agotan en el correcto funcionamiento de los mercados, en la existencia de una macroeconomía saludable o en un ambiente de negocios amigable (Kantis y otros 2004).

Crear y desarrollar un ambiente favorable a la formación de empresas es una tarea que puede llevar años de trabajo coordinado entre diversas áreas que alimentan este proceso. Este enfoque plantea que las personas que emprenden no nacen con un conjunto de capacidades y atributos psicológicos que los distinguen de quienes no emprenden, sino que son las condiciones del contexto en el que se desarrollan las personas las que permiten adquirir y desarrollar habilidades, capacidades, motivaciones y aprendizajes que habiliten la alternativa emprendedora como una elección de vida. En definitiva, la evidencia muestra que los emprendedores pueden formarse, estimularse y apuntalarse en distintas etapas del proceso de formación de una empresa y a través de diversos canales.

En función de esto ha surgido a lo largo del tiempo una amplia variedad de instrumentos y políticas de desarrollo emprendedor, que persiguen distintos objetivos y que están orientadas a distintos públicos. El objeto de este tipo de políticas incluye tanto a individuos con ganas de emprender pero sin ideas, personas con ideas de negocios y que quieren llevarlas adelante, personas con proyectos de negocios ya avanzados y finalmente empresarios con empresas de reciente creación (Kantis y otros, 2004). Así, los destinatarios de estas políticas pueden ser jóvenes en edad escolar, estudiantes y graduados de nivel terciario y universitario, desempleados que buscan reinserirse, mujeres, ex empleados en relación de dependencia, empresarios jóvenes, entre otros. Del mismo modo, existe una variedad de perfiles de empresas que se pueden apoyar (EBT, innovadoras, rápido crecimiento, etc).

En efecto, de acuerdo al perfil de la población objetivo y de las empresas que se pretende apoyar, las políticas de desarrollo emprendedor se pueden dividir en dos grandes categorías (Lundström y Stevenson, 2002): i) Políticas genéricas: dirigidas a apoyar la creación de nuevas empresas en general a través de acciones que busquen promover el desarrollo de las vocaciones y competencias emprendedoras de la población, que faciliten el acceso a recursos, que promuevan el desarrollo y fortalecimiento de redes, o que reduzcan las trabas administrativas y regulatorias para

la creación de una empresa, entre otras; ii) Políticas de nicho: dirigidas a segmentos específicos de la población o de las empresas que se encuentran sub-representados y que en virtud de los objetivos buscados se busca promover. A su vez estas políticas de nicho se clasifican en: a) de inclusión social (pretenden disminuir el desempleo o promover la inclusión de ciertos segmentos poblacionales marginales) y b) de innovación: cuyo objetivo es promover la creación de nuevas empresas con alto potencial de crecimiento y/o contenido innovativo (proponen acciones focalizadas en personas que cuentan con gran potencial para iniciar este tipo de empresas como graduados universitarios, investigadores, inventores, etc.).

Los concursos para emprendedores se inscriben dentro del último tipo de políticas descritas en el párrafo precedente. Estos son una instancia muy relevante para generar cultura emprendedora y fomentar el desarrollo del ecosistema de emprendimiento. En el caso de los emprendimientos dinámicos en general, y los tecnológicos en particular, esto es especialmente relevante dado que contribuyen a sensibilizar e identificar proyectos que pueden resultar en la creación de una nueva empresa y de ese modo encontrar ideas adecuadas y suficientes para llevar adelante una captación de proyectos con potencial (screening) que pueden ser objeto de otras políticas públicas complementarias donde trabajar de manera colaborativa y en red con otras instituciones. En definitiva, incrementar la base de ideas y proyectos con alto potencial.

2. Metodología

Para el cumplimiento de los objetivos del estudio, i) se realizó una revisión de la literatura en el campo del fomento a la creación de nuevas empresas en general y a las EBT en particular; ii) se obtuvo un listado de 991 emprendimientos que se postularon, entre los años 2009 y 2014, al CEI-BNA¹, iii) se diseñó y llevó a cabo una encuesta en formato electrónico sobre el mencionado universo, iv) se preparó y consistió la base de datos para su procesamiento estadístico y v) se procesaron los resultados de la encuesta.

¹ El Concurso convoca a emprendedores innovadores a presentar sus proyectos de emprendimiento en dos categorías: idea-proyecto, para los emprendimientos que aún no han comercializado y Empresa en Marcha, para los que ya están comercializando pero lo han hecho en un período inferior a los 12 meses.

**Tabla 1. Encuesta a participantes CEI-BNA.
Distribución Universo vs Respuestas**

Provincia	Universo	Muestra
Buenos Aires	27%	24%
CABA	32%	21%
Santa Fé	10%	15%
Córdoba	7%	11%
Mendoza	7%	7%
Tucumán	1%	4%
Entre Ríos	3%	3%
Misiones	3%	3%
Neuquén	1%	2%
San Juan	1%	2%
Chaco	1%	1%
Río Negro	1%	1%
La Pampa	0%	1%
Salta	1%	1%
Chubut	1%	1%
Corrientes	1%	1%
Formosa	1%	1%
Catamarca	0%	1%
Santa Cruz	0%	1%
Jujuy	1%	0%
La Rioja	1%	0%
Tierra del Fuego	0,2%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en el relevamiento a Emprendedores del CEI-BNA.

La encuesta se desarrolló con un formulario semi-estructurado que contiene 48 preguntas organizadas en 9 secciones: a) Datos básicos; b) Características generales del emprendimiento; c) Estado actual y resultados del emprendimiento; d) Estrategia comercial y ventas; e) Experiencia vinculada al concurso; f) Conocimiento, experiencia y uso de programas de apoyo; g) Financiamiento; h) Socios y redes; i) Innovación.

El formulario fue enviado al universo de 991 emprendimientos de todas las ediciones del Concurso entre 2009 y 2014. Como resultado se obtuvieron 169 respuestas efectivas. Del total, se identificaron 47 encuestados cuya actividad económica no era estrictamente de base tecnológica. De este modo, la muestra de EBTs definitiva que se analiza asciende a 122.

Observando la distribución provincial de la muestra, se observa que la misma es de amplia cobertura, abarcando a 14 provincias del país (incluyendo la CABA). La

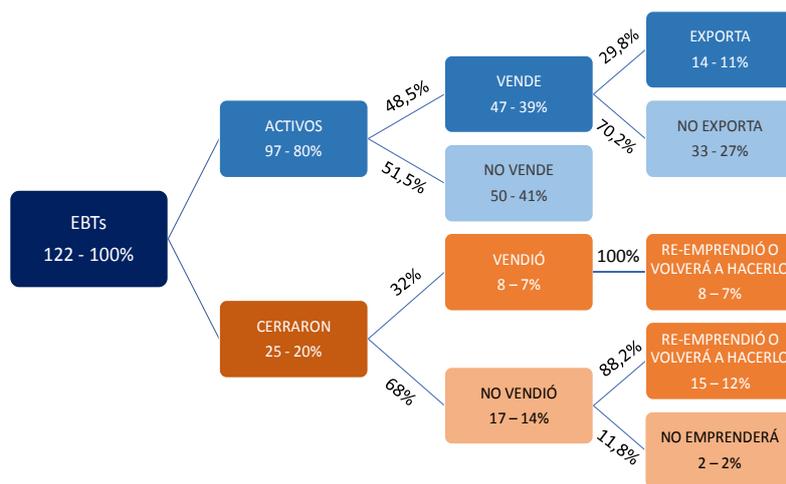
participación de cada provincia dentro de la muestra alcanzada es relativamente similar a su participación en la demografía de empresas a nivel nacional, con la excepción de CABA (sub-representada) y Córdoba, Tucumán y Santa Fé, algo sobre-representadas. La menor presencia de EBTs de CABA posiblemente incida negativamente en el nivel de dinamismo de la muestra ya que las EBTs localizadas en este distrito suelen ser las de mayor dinamismo y mejor entorno de negocios.

3. Panorama general del desempeño de los EBTs relevados

Algunas de las preguntas clave en materia de desempeño que se intentan responder en esta sección son: ¿Qué nivel de actividad verifican los EBTs? ¿Cuántos han logrado salir al mercado? ¿Qué nivel de empleo generan? ¿Qué facturación han conseguido? ¿Consiguieron vender en el exterior?

En este sentido, el diagrama 1 describe la situación actual de los EBTs en relación a: (i) si se encuentran actualmente en funcionamiento o han cesado sus actividades; (ii) si han alcanzado a realizar ventas; (iii) si han realizado exportaciones; (iv) si han cerrado, y si en tal caso, manifestaron intenciones de volver a emprender o ya lo han hecho; (v) El diagrama permite tener un panorama preliminar del desempeño y potencial crecimiento de los EBTs relevados en función de su situación actual y su capacidad comercial y/o exportadora.

Diagrama 1. EBT con respuestas efectivas - Mapa de Desempeño



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento a EBTs
 Nota: Los porcentajes dentro de los recuadros son en relación con el total de 122 emprendimientos (100%).

Se observa que el 80% de los EBTs relevados se encuentran actualmente en funcionamiento, es decir son EBTs activos. Entre ellos, poco menos de la mitad ha podido realizar ventas, mientras que otro tanto no ha salido aún al mercado. De los

vendedores activos, casi el 30% consiguió realizar alguna exportación, representando el 11% del total de la muestra relevada y casi el 15% de los EBTs activos. Este porcentaje es elevado en relación a guarismos verificados en los emprendimientos tradicionales, que habitualmente no superan al 10% de los casos (Kantis y otros, 2004).

En paralelo, el 20% de los EBTs relevados indicaron que el emprendimiento ya no se encuentra operativo. De este grupo, dos tercios nunca lograron vender, aunque un tercio de ellos cerró a pesar de haber logrado salir al mercado. La salida al mercado se impone como una limitante clave a la supervivencia para los EBTs. Es interesante destacar que una amplísima mayoría de los EBTs que cerraron afirman que volverán a emprender en los próximos dos años o ya lo están haciendo, mostrando que este tipo de concursos trabaja sobre una población muy proactiva y orientada al emprendimiento.

3.1. Ventas

Se verifica una importante dispersión en los niveles de facturación informados por los EBTs. La Tabla 2 muestra que el 74% de los EBTs que salieron al mercado y están activos facturó en 2014 menos de 50 mil dólares. El 26% restante que superó ese límite, también refleja montos de facturación heterogéneos, donde sólo dos casos superan los 500 mil dólares.

Tabla 2.-Distribución de EBTs por facturación en el año 2014

Tramos en U\$S	Cantidad	%	% Acum.	Ventas promedio (u\$S)
Menos de u\$S 1.000	2	5%	5%	246
Entre 1.000 y 2.499	6	16%	21%	1.949
Entre 2.500 y 4999	5	13%	34%	3.816
Entre 5.000 y 9.999	9	24%	58%	6.879
Entre 10.000 y 19.999	2	5%	63%	14.770
Entre 20.000 y 49.999	4	11%	74%	28.978
Entre 50.000 y 99.999	2	5%	79%	73.851
Entre 100.000 y 199.999	3	8%	87%	178.473
Entre 200.000 y 499.999	3	8%	95%	377.459
Entre 500.000 y 999.999	1	3%	97%	738.507
Entre 1.000.000 y 2.000.000	1	3%	100%	1.736.722
Total con vtas. Informadas	38	100%		
<i>No informa</i>	9			
Total vendedores	47			

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento a EBTs

3.2. Empleo

La mayoría de los EBTs incorpora empleados en etapas tempranas. No obstante, su crecimiento está condicionado la capacidad de vender. Como se observa en la Tabla 3, los vendedores activos cuadruplicaron en 2014 su nivel promedio de empleo verificado respecto al 1er. año de venta vs un incremento mucho más moderado en el segmento de EBTs que no han logrado hacer una primera venta o las mismas se han detenido.

Tabla 3. Ocupados promedio de las EBTs según condición de acceso al mercado

Situación del EBT	Año 1ra Venta	2014
Vendedor activo	0,9	4,0
No vende o vendedor no activo	0,7	1,3

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento

Nota: Vendedor activo refiere a EBTs que al momento del relevamiento se encontraban activos y ya habían logrado vender su producto en el mercado. Vendedor no activo refiere a EBTs encuestadas que ya no estaban activas al momento del relevamiento pero que habían logrado su primera venta antes de cerrar el emprendimiento. No vende refiere tanto a los EBTs activos como no activos que nunca lograron ingresar al mercado.

Tabla 4. Ocupados promedio según rango de venta

Rango de ventas	Año 1ra Venta	2014
Mayor a u\$s 50 mil dólares en 2014	0,1	10,8
Menor a u\$s 50 mil dólares en 2014	0,7	2,1

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento

Sin embargo, la diferencia es mucho más amplia aún entre los EBTs que muestran un desempeño diferencial en términos de facturación, reflejando la importancia del desarrollo comercial para que los emprendimientos tengan impacto en el nivel de empleo.

3.3. Desempeño exportador de EBTs: desafíos y perspectivas

En relación al desempeño exportador, se identificaron 14 EBTs activos con ventas concretadas al exterior, con una participación apenas superior al 15% de las ventas en promedio. Habitualmente los exportadores componen un segmento particular dentro del universo empresarial PyME, ya que tienden a mostrar capacidades diferenciales al competir en mercados globales con productos de alto valor agregado en donde prima la innovación, el diseño y la calidad por sobre otras variables como el precio. Constituyen, además, un segmento clave para generar divisas de actividades no vinculadas a las *commodities* y son potenciales transferentes de tecnología al entramado productivo local cuando participan de cadenas de globales de valor.

El 53% de los EBTs exportadores orientó el emprendimiento al mercado externo desde su inicio, mientras que el 40% señala que exportó debido a pedidos casuales del exterior y que también lo hizo para diversificar el riesgo del mercado interno. Tan sólo el 7% afirmó hacerlo para tener mayor rentabilidad y el mismo porcentaje para ganar reputación en el mercado local pudiendo mostrar clientes del exterior. En definitiva, la

decisión inicial de orientar el EBT al exterior parece clave para lograrlo. Los mercados de destino son principalmente a países del Mercosur (57%) y del NAFTA (36%).

No obstante, el desempeño exportador PyME en general viene enfrentando desde fines de 2011 una caída en la participación sobre las exportaciones totales, que se explica no sólo por factores precio, sino por obstáculos no precio. En este sentido, los EBTs exportadores manifiestan algunas coincidencias en materia de obstáculos para vender al exterior: los “trámites aduaneros e impositivos” (50%) y el “ingreso de divisas al país” (50%) encabezan el ranking de dificultades. Recién en tercer lugar aparece el “Tipo de cambio” (36%). La “demora en el recupero de impuestos” y la “ausencia de financiamiento para exportar” le siguen en importancia, dificultades señaladas por el 29% de los exportadores. Ello ratifica la importancia de mejorar las condiciones de entorno regulatorio y de burocracia de los exportadores, en particular, de los emprendimientos y las PyMEs que recién se inician en la venta al exterior.

3.4. Inversión inicial

Los recursos financieros volcados a los emprendimientos para iniciar sus actividades también muestran gran dispersión. En primer lugar, casi la totalidad de los EBTs activos inició con menos de 100 mil dólares de inversión, y casi el 65% lo hizo con menos de 30 mil dólares, como puede verse en la Tabla 5.

Tabla 5. Inversión Inicial por tramos

Tramos en U\$S	EBTs	%	% Acum.
Menos de u\$ 10.000	38	40%	40%
Entre u\$ 10.000 y u\$ 19.999	12	13%	53%
Entre u\$ 20.000 y u\$ 29.999	12	13%	65%
Entre u\$ 30.000 y u\$ 49.999	15	16%	81%
Entre u\$ 50.000 y u\$ 99.999	15	16%	96%
Más de u\$ 100.000	4	4%	100%
Total	96	100%	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento

Interrogante: ¿Cabe esperar diferencias en el dinamismo en función de los recursos financieros volcados al inicio? Algunas respuestas pueden esbozarse a partir de la Tabla 6, en la que se muestran los resultados de los EBTs que lograron vender en función de su inversión inicial.

El cruce permite identificar dos grandes grupos de EBTs en términos de desempeño de ventas y empleo: aquellos que invierten más de u\$ 10.000 dólares y aquellos que invierten menos. Las diferencias entre ambos grupos son muy significativas en términos de empleo y de ventas a favor de los primeros.

La Tabla 6 nos muestra lo que otros estudios en materia de emprendimientos también señalan: es muy difícil emprender por debajo de un capital mínimo, pero tal como se verá más adelante, se requiere mucho más que capital para hacer crecer a los emprendimientos, en particular, a los de base tecnológica. De hecho, al analizar si la inversión inicial influyó entre quienes lograron

vender y quienes no lo lograron, no hay diferencias significativas entre la proporción de EBTs vendedores y los no vendedores según el nivel de inversión inicial.

3.5. El dinamismo en los EBTs premiados del Concurso

En el relevamiento fue posible analizar las diferencias de desempeño en función del resultado que obtuvieron los EBTs en el Concurso. La siguiente tabla describe los resultados de los emprendimientos Premiados (Ganadores y con Mención especial) vs. aquellos que no resultaron premiados, mostrando diferencias favorables a los premiados.

Tabla 6. Desempeño de los EBTs vendedores en función del tramo de inversión inicial

Tramos en U\$S	Ventas (u\$S corrientes)		Empleo (ocupados)	
	Año 1	2014	Año 1	2014
Menos de u\$S 10.000	3.406	4.178	0,4	0,9
Entre u\$S 10.000 y u\$S 19.999	1.218	370.607	0,5	4,7
Entre u\$S 20.000 y u\$S 29.999	6.860	88.005	1,5	3,0
Entre u\$S 30.000 y u\$S 49.999	25.492	87.626	0,9	5,8
Más de u\$S 50.000	22.669	76.312	0,7	1,6

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento

Tabla 7. Desempeño según resultado del concurso

Desempeño según resultado del concurso	Inversión inicial (u\$S)	Ventas en dólares corrientes		Empleo		Exportadores
		Año 1	2014	Año 1	2014	
Premiados*	35.538	22.644	164.902	0,9	2,5	26%
No Premiados	18.388	2.326	35.180	0,6	2,1	6,6%

* Ganador o mención especial

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento

En primer lugar, se verifica una diferencia importante en términos de la inversión inicial que volcaron al emprendimiento. Probablemente, el premio jugó un papel fortalecedor de los recursos para los ganadores del Concurso, apalancando a los mismos.

En términos de desempeño de ventas, los premiados verifican ventas mayores ya desde el primer año (casi 10 veces más) y un crecimiento mayor al 700% hacia 2014. Las diferencias no son tan sustantivas en términos de empleo entre ambos grupos, aunque están levemente a favor de los premiados. En cuanto al desempeño

exportador, algo más de un cuarto de los premiados exportan, guarismo que cae al 7% entre los no premiados.

4. El concurso de emprendimientos innovadores

El Concurso convoca a emprendedores innovadores de todo el país, mayores de 21 años y residentes en el país, a presentar sus proyectos de emprendimiento en dos categorías: idea-proyecto, para los emprendimientos que aún no han comercializado y Empresa en Marcha, para los que ya están comercializando pero lo han hecho en un período inferior a los 12 meses anteriores contados desde la fecha de lanzamiento del Concurso.

Los ganadores, seleccionados por un jurado de expertos, acceden a un premio consistente en dinero en efectivo que debe ser aplicado al proyecto de negocio. En 2014, el monto del premio ascendió a \$70.000, lo que representaba unos U\$8.500 al momento del llamado.

La evaluación del jurado contempla como criterios primarios de selección los siguientes aspectos: el grado de innovación tecnológica, la capacidad de sustituir importaciones, el impacto en la creación de empleo y la escalabilidad del emprendimiento hacia el exterior (exportación). En segunda instancia, también se considera: el impacto del proyecto en áreas geográficas de menor desarrollo, el grado de vinculación con instituciones académicas y el impacto ambiental del proyecto.

En esta sección se desarrollan los principales resultados del relevamiento referido a la participación de los EBTs en el concurso, revisando su año de participación, las motivaciones para presentarse, el impacto del concurso en su trayectoria emprendedora y los resultados alcanzados en función de su condición de premiado o no premiado.

Respondieron la encuesta en forma completa 31 emprendimientos premiados sobre un universo de 89 emprendimientos ganadores de las ediciones 2009-2014, lo que representa casi al 35% del universo de los ganadores del Concurso. Se observa que los EBTs premiados tienen una tasa de actividad mayor que los no premiados (Tabla 8b).

Tabla 8a. Descripción de la muestra por resultado de su participación en el CEI-BNA

Resultado de participación en CEI	Cantidad	%	% sobre el universo del segmento*
Premiados	31	13%	34,8%
No Premiados	91	37%	10,1%
Total general	122	100%	12,3%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del relevamiento
 Nota: El universo de Premiados ascendía a 89 emprendimientos y el de No Premiados a 902

Tabla 8b. Condición de actividad según resultado del CEI-BNA No premiados vs Premiados

Condición de actividad	EBTs no premiados	%	EBT premiados	%	Total	
					EBT	%
En actividad	71	78%	26	84%	97	80%
Cesó su actividad	20	22%	5	16%	25	20%
Total general	91	100%	31	100%	122	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el relevamiento a Emprendedores del CEI-BNA.

En relación con las motivaciones de las EBTs para participar del Concurso, las mismas son amplias. Predomina la posibilidad de acceder a un premio que contribuya a financiar la inversión necesaria para desarrollar el emprendimiento (70%) pero también la posibilidad de validar la idea ante expertos (39%), obtener reputación de una institución reconocida (38%) u obtener feedback para mejorar el proyecto (34%). En promedio, los EBTs señalaron más de 2 opciones, lo que ratifica que además del premio, este tipo de concursos operan como instancias valiosas para los emprendedores en otros aspectos (Tabla 9).

La totalidad de los EBTs (tanto premiados como los que no lo fueron) identificaron diversas consecuencias en su accionar posterior, como resultado de su participación en el concurso CEI-BNA. Se destaca el impacto del concurso en relación a colaborar para precisar los objetivos y el foco del emprendimiento (47%), la apertura a participar de otros concursos y acceder a fuentes de financiamiento (47%) como resultado de contar con un Plan de Negocios, e incluso mejoras en el Modelo de Negocios del emprendimiento (31%).

Consultados sobre el destino del dinero obtenido gracias al premio, los EBTs ganadores destinaron principalmente los fondos a la compra de Equipamiento (83%) y a capital de trabajo (39%). Se destaca también entre los destinos del premio monetario, a la contratación de consultoría especializada en áreas técnicas o de mercado, con el 30% y el 22% respectivamente.

Tabla 9. Principales motivaciones de los EBTs para participar del CEI-BNA

Motivos	Cantidad	%
Obtener financiamiento al ser ganador del premio	86	70%
Validar mi idea de negocio a través de la evaluación de un jurado de expertos	48	39%
Obtener reputación de una institución reconocida	46	38%
Obtener una mirada crítica del proyecto para su posterior mejora	42	34%
Verificar el nivel de mi emprendimiento en relación a otros	27	22%
Otro	6	5%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del relevamiento

Tabla 10. Principales consecuencias de participar en el CEI-BNA

Consecuencias	Premiados	No Premiados	Total
El proceso me ayudó a precisar objetivos y alcances del emprendimiento	54,8%	44,0%	46,7%
Me animó a presentarme a otros concursos / buscar financiamiento en otros ámbitos	51,6%	45,1%	46,7%
Mejoré el modelo de negocios de mi emprendimiento	41,9%	27,5%	31,1%
Reveló diferencias en el equipo emprendedor sobre aspectos del proyecto que pudimos superar	3,2%	3,3%	3,3%
Descubrí diferencias en el equipo emprendedor que llevaron a un cambio en su composición (salida-ingreso de alguno de los socios)	6,5%	2,2%	3,3%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del relevamiento

Los premiados destacaron los beneficios resultantes. Además del premio económico (71%), sobresale casi en la misma intensidad el impacto positivo que genera en la adopción de estrategias más ofensivas de crecimiento en respuesta al shock de confianza de haber sido premiados (75%). Otros efectos positivos tienen lugar sobre el acceso a otras fuentes de financiamiento derivadas del

Tabla 11. Impacto de ser premiado en el CEI-BNA

Impacto en el emprendimiento	Alto y Medio
Pude utilizar el dinero para hacer crecer mi emprendimiento	83%
Me dio confianza para adoptar una estrategia de crecimiento más agresiva/acelerada	75%
Accedí a otras fuentes de financiamiento	48%
Obtuve otros reconocimientos en concursos similares	46%
Accedí a nuevos programas de apoyo a emprendedores (asistencia técnica, consultoría, mentoría, etc.)	30%
Conseguí nuevos PROVEEDORES	30%
Conseguí nuevos CLIENTES	18%
Accedí a servicios de CAMARAS EMPRESARIALES	0%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del relevamiento
 (*) Nota: En este caso se considera sólo los Premiados Ganadores.

reconocimiento como ganadores del premio (48%) y el reconocimiento obtenido en otros concursos con posterioridad al CEI-BNA (46%). El impacto sigue siendo positivo, aunque algo menor, en relación a facilitar el acceso a nuevos programas de apoyo a emprendedores (30%), conseguir nuevos proveedores (30%) o para desarrollar nuevos clientes (18%), aunque son guarismos interesantes para un concurso de estas

características, ya que habitualmente son poco conocidos por fuera de la red de emprendedores que aplican.

5. El perfil emprendedor de los EBTs

La literatura señala que uno de los aspectos claves para la supervivencia y el desarrollo de los nuevos emprendimientos es la composición del equipo emprendedor (Kantis y otros, 2004). Diversos estudios muestran que en el caso de los EBTs es habitual encontrar equipos emprendedores más extensos que en los de actividades tradicionales. La evidencia así lo refleja también en este relevamiento, en el que más de dos tercios de los emprendimientos están conformados por al menos dos socios y un 33% tiene tres o más socios (Tabla 12).

Tabla 12. Tamaño de los Equipos Emprendedores

Tamaño del Equipo Emprendedor	Cantidad	%
Unipersonal	36	33%
2 socios	36	33%
3 socios	20	19%
4 socios	11	10%
5 o más socios	5	5%
Total respuesta positivas	108	100%
<i>Sin Respuesta</i>	14	
Total general	122	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del relevamiento

La encuesta permitió también caracterizar las edades de los emprendedores en función de si conformaban equipos emprendedores o eran EBTs unipersonales.

Casi dos tercios (65%) de los EBTs están conformados por emprendedores sub-40. De este segmento joven, casi el 90% emprendieron en equipo mostrando una elevada propensión al desarrollo de equipos en quienes inician sus empresas más jóvenes. Sin embargo, la mayor densidad emprendedora se concentra en los emprendedores de entre 26 y 40 años, mostrando la necesidad de atravesar sus años de formación universitaria y de experiencias laborales como ámbito de incubación de motivaciones y de adquisición de capacidades para emprender.

En este sentido, como refleja la Tabla 13, el 80% de los emprendedores proviene del ámbito universitario. Sin embargo, la diferencia sustancial entre EBTs unipersonales y aquellas que se conforman en equipos es la proporción de emprendedores que completan la universidad respecto de quienes no terminan sus estudios, fenómeno que refleja proporciones prácticamente inversas en cada uno de estos segmentos.

Tabla 13. Trayectoria educativa de los emprendedores según composición del equipo emprendedor

Máximo nivel educativo alcanzado	Unipersonales	Equipos	% total	Acum.
Postgrado completo	14%	8%	10%	10%
Postgrado incompleto	6%	1%	3%	13%
Universitario completo	22%	49%	40%	53%
Universitario incompleto	42%	19%	27%	80%
Terciario	8%	8%	8%	88%
Terciario incompleto	3%	1%	2%	90%
Secundario	6%	11%	9%	99%
Secundario incompleto o menos	0%	1%	1%	100%
Total general	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del relevamiento

Las disciplinas de las que provienen son diversas, pero predominan las carreras vinculadas a TICs y las ingenierías en general agrupando al 54% de los emprendedores que conforman la totalidad de los equipos encuestados. Si bien los perfiles predominantes son más bien de disciplinas técnicas y poco asociadas a los negocios, los profesionales de ciencias económicas aparecen como el tercer gran grupo al interior de los equipos con un 11% del total. Probablemente ello se justifica por su perfil de negocios muchas veces complementario al de otros perfiles técnicos más específicos

En línea con lo anterior, es interesante destacar que, si bien no hay diferencias muy marcadas en los perfiles que emprenden solos respecto de aquellos que lo hacen en equipo, algunas profesiones muestran mayor presencia en equipos (cs. económicas e ingenierías) lo que reforzaría lo señalado precedente respecto al carácter complementario de esos perfiles.

Otro aspecto a indagar fue la experiencia laboral previa, considerado uno de los aspectos más importantes en el desarrollo de capacidades emprendedoras. En este sentido, se destaca una población con varias tipologías de experiencias laborales previas en la mayoría de los casos –un promedio de 2,4 tipologías por emprendedor– lo que muestra trayectorias diversas como ámbitos de formación de capacidades emprendedoras.

Predomina la experiencia en relación de dependencia en funciones similares a las desempeñadas hoy en el emprendimiento (46%, aunque no sean del mismo sector) y en el mismo sector (41%). De los datos también surge que es una población de emprendedores muy fuertemente vinculada a los ámbitos cercanos a la investigación y docencia en universidades (39%). Además, se verifica una fuerte presencia de emprendedores con alguna experiencia en el sector público (24%). Estos dos últimos

ámbitos son particularmente altos en relación a emprendedores de sectores tradicionales. Quizás también ayude a entender la conducta relativamente proactiva de estos emprendedores en relación a la búsqueda de apoyo en políticas públicas, algo que se detallará posteriormente.

Tabla 14. Experiencia Laboral de los Emprendedores Unipersonales vs. Equipo

Experiencia laboral	Unipersonales	%	Emprendedores en equipo	%	Total
Trabajó en una empresa de otro sector en una función que hoy también desempeña en el emprendimiento (Ej: administración, ventas, producción, etc.)	16	44%	93	46%	46%
Trabajó en una empresa del mismo sector	14	39%	84	42%	41%
Trabajó en investigación y docencia en universidades, centros tecnológicos y/o de investigación	11	31%	82	41%	39%
Trabajó en una empresa de otro sector en otras funciones que no hacen a su trabajo en el emprendimiento	11	31%	68	34%	33%
Creó previamente una empresa en otro sector	10	28%	53	26%	27%
Trabajó en el sector público	6	17%	50	25%	24%
Creó previamente una empresa similar	8	22%	42	21%	21%
No tiene experiencia laboral previa	1	3%	1	0%	1%
Total general	36	100%	201	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del relevamiento.

También destaca que una porción importante declara haber fundado emprendimientos previamente, ya sea en sectores diferentes (27%) o un emprendimiento en el mismo sector de actividad (21%). Estos datos muestran la importancia de estos ámbitos para la incubación de motivaciones y la generación de capacidades.

Frente a la pregunta sobre ¿qué papel juega el equipo emprendedor en el desarrollo de los emprendimientos? Se revisó la relación entre el tamaño del equipo y los perfiles de experiencia para contestar esta pregunta. Los equipos emprendedores se destacan por su mayor presencia dentro del segmento de los que venden (51% vs. 37%) y además porque son los vendedores que casi en forma excluyente lo hacen por encima de los 10 mil dólares anuales. El resultado está en línea con otras investigaciones que destacan la necesidad de contar con múltiples capacidades para desarrollar el proyecto, asociando la presencia de equipos a mayor dinamismo de los emprendimientos.

En relación a la experiencia laboral, los emprendimientos vendedores muestran diferencias significativas respecto de los no vendedores, ya que casi dos tercios (65%) de los primeros emprendedores trabajaron en una empresa del mismo sector o crearon una (vs. 36% de los que no venden) lo que parece mostrar la importancia de conocer el sector para comercializar. En contraste, algo que resulta llamativo es que los EBTs que aún no venden tienen más antecedentes creando otra empresa

previamente, algo que no parecen poder capitalizar como aprendizaje para la comercialización.

Tabla 15. Principales experiencias laborales de emprendedores según perfil vendedor del EBT

Experiencia laboral	Menos de u\$s 10.000	Más de u\$s 10.000	No informa el monto de venta	Subtotal vendedores	No vende o no está activo	Total
Creó empresa en sector similar	13%	24%	63%	20%	28%	26%
Trabajó en empresa del mismo sector	52%	51%	0%	45%	8%	24%
Creó empresa en otro sector	13%	24%	63%	20%	28%	26%
Trabajó en empresa de otro sector en misma función	29%	51%	44%	37%	36%	38%
Ningún socio tiene experiencia laboral previa	5%	0%	0%	2%	0%	1%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del relevamiento

Nota: El % corresponde a la cantidad de emprendedores que señalaron tener esa experiencia dentro de cada segmento de EBT

6. El desarrollo comercial

El primer gran desafío de los emprendedores tecnológicos es salir al mercado. La literatura especializada destaca las enormes dificultades que conlleva para los EBTs desarrollar sus primeras ventas. El problema puede resumirse en que además de vender desde empresas sin trayectoria previa o reputación, en numerosas oportunidades comercializan productos o servicios que tampoco tienen trayectoria, y que la mayoría de las veces, hasta resulta complejo demostrar que realmente funcionen, dado que constituyen ofertas completamente innovadoras. Diversos casos relevados (Kantis y Drucaroff, 2011) muestran que los primeros clientes de los emprendimientos tecnológicos se asemejan más a un socio – que invierte y apuesta por una innovación – que a un cliente tradicional.

En esta sección se revisa el nivel y velocidad de inserción en el mercado de los EBTs, sus redes de contacto y las dificultades para vender.

De los 97 EBTs entrevistados activos al momento de la encuesta, poco menos de la mitad (47 casos) declaró haber concretado ventas. El dato más

Tabla 16. Tiempo de ingreso al mercado (primera venta) EBTs que venden

Tiempo entre inicio del emprendimiento y primera venta	%	% Acum.
Mismo año	31,9%	31,9%
Entre 12 y 24 meses (2 años)	38,3%	70,2%
Entre 25 y 36 meses (3 años)	17,0%	87,2%
Entre 37 y 48 meses (4 años)	4,3%	91,5%
Entre 49 y 60 meses (5 años)	4,3%	95,7%
Más de 60 meses (+5 años)	4,3%	100,0%
Total general	100%	47

Fuente: Elaboración propia con base en el relevamiento a Emprendedores del CEI-BNA.

relevante es que más del 87% de estos casos han concretado ventas en un período de hasta 3 años, límite que puede ser de interés considerar en el desarrollo de políticas

de apoyo a estos emprendimientos. Destacándose que la mayor parte lo logró entre el primero y segundo año de vida (70,2%).

Un aspecto decisivo en la vida de los EBTs sin duda es la demora en lanzar al mercado, es decir, cuánto dura lo que la literatura denomina “el valle de la muerte”. El lanzamiento al mercado constituye la luz que se visualiza al final

Tabla 17. EBTs según condición frente al Punto de Equilibrio del emprendimiento

Motivos	%	% Acum.
No alcanzaron el punto de equilibrio	65%	
Alcanzaron el punto de equilibrio	35%	100%
<i>Mismo año de ventas</i>	32%	32%
<i>Entre 1 y 2 años después de vender</i>	42%	74%
<i>Entre 2 y 3 años después de vender</i>	16%	89%
<i>Entre 3 y 4 años después de vender</i>	11%	100%
Total general	100%	47

Fuente: Elaboración propia con base en el relevamiento a Emprendedores del CEI-BNA.

del túnel para salir de allí, pero el proceso es más largo ya que el punto de equilibrio no se alcanza tan rápidamente desde el momento en que el emprendimiento logra sus primeras ventas. Al menos así lo indica la Tabla 17.

El primer dato relevante es que apenas el 35% de los que venden opera por sobre su punto de equilibrio. Además, de este segmento, casi tres cuartas partes demoró menos de 2 años en alcanzar el punto de equilibrio desde su primera venta, aunque el 42% demora más de 1 año. Es aún un interrogante si los EBTs que venden y aún no alcanzaron el punto de equilibrio podrán sostener su actividad en el tiempo. Indudablemente, la posibilidad de extender la vida de los EBTs con potencial de crecimiento hasta alcanzar la zona de ganancias económicas es un aspecto clave de las políticas para su promoción y desarrollo.

El papel de las redes de contactos para la comercialización es otro de los factores señalados por la literatura como claves para el desarrollo de los emprendimientos. En este sentido, es importante analizar la red y su composición para el caso específico de los que venden.

La Tabla 18 muestra que dos tercios de los emprendimientos no tienen red o la que tienen es muy pequeña para salir al mercado. Solo un tercio de los EBTs manifestó contar con más de 4 contactos en su red comercial. Estos datos muestran la relevancia de apoyar a este tipo de emprendimientos en etapas tempranas para extender sus redes de contacto.

Tabla 18. EBTs – Red comercial para salir al mercado

Cantidad de contactos	Cantidad	%	% Acum.
0	4	10%	10%
1 a 3	24	57%	67%
4 a 6	4	10%	76%
7 a 10	5	12%	88%
Más de 10	5	12%	100%
Total con respuestas	42	100%	
<i>No informa</i>	13		
Total general	55		

Fuente: Elaboración propia con base en el relevamiento a Emprendedores del CEI-BNA.

¿Qué perfil tiene esta red de contactos? Es interesante que algo más del 50% proviene del ámbito empresarial – sean empresas o consultores – mientras que también aparecen los miembros de instituciones de apoyo público como actores relevantes, sin duda, un resultado novedoso en relación a estudios previos (Kantis y otros, 2004) que puede mostrar un cambio en el papel que estaban jugando algunas políticas de apoyo (al menos entre 2009 y 2014, período relevado). Volveremos sobre este tema más adelante.

Tabla 19. Red comercial de los EBTs - Perfil profesional de las 3 personas más importantes que lo ayudaron a concretar sus primeras ventas

Perfil profesional de la red	Cantidad Menciones	%
Gerente/Empresario en una PyME	17	16%
Ejecutivo/Gerente de una gran empresa	15	14%
Consultor especializado en comercialización	12	12%
Consultor especializado en tecnología	10	10%
Miembro de una institución pública de apoyo	10	10%
Investigador	3	3%
Miembro de una cámara empresarial	3	3%
Otro	34	33%
Total menciones	104	100%
Promedio de Menciones	2	

Fuente: Elaboración propia con base en el relevamiento a Emprendedores del CEI-BNA.

La red comercial de quienes logran vender parece abundar en perfiles vinculados con el ámbito productivo. ¿Se trata de contactos que tenían en su haber antes de iniciar la empresa o de una red más bien construida y desarrollada a medida? La alta presencia de “Conocidos” y “Otros” y la baja presencia de “Familiares” entre estos contactos esboza una respuesta: es una red mucho más laboral – desarrollada - que social. Si

bien utilizan su capital social previo, los contactos indirectos son los más frecuentemente utilizados para concretar ventas, algo que muestra a las claras la necesidad de construir una red comercial especializada, lo que demanda tiempo y capacidades para relacionarse con otras personas. El entorno de compañeros de universidad, trabajo e incluso de colegas, es menos importante que otros perfiles menos cercanos para los emprendedores.

Tabla 20. Red comercial de los EBTs
Vínculo con las 3 personas más importantes
que lo ayudaron a concretar sus primeras ventas

Vínculo con el equipo emprendedor	Cantidad Menciones	%
Conocido	34	33%
Amigo	19	18%
Colega	12	12%
Familiar	6	6%
Compañero de estudios	5	5%
Compañero de trabajo	2	2%
Otro	26	25%
Total menciones	104	100%
Promedio de Menciones	2	

Fuente: Elaboración propia con base en el relevamiento a Emprendedores del CEI-BNA.

Tabla 21. Principales dificultades para salir al mercado

Dificultades	EBTs
Falta de capital de trabajo para enfrentar nuevas ventas/atender la demanda	29%
No teníamos una red de contactos que facilitara las ventas	28%
La falta de trayectoria/experiencia del emprendimiento ante potenciales clientes	27%
Nadie del equipo emprendedor tenía capacidades/conocimiento de cómo vender	17%
Debilidad en el trabajo de la marca/marketing del producto	12%
Dificultad para identificar clientes en el mercado	7%
Falta de adecuación del producto a las necesidades del mercado	5%

Fuente: Elaboración propia con base en el relevamiento a Emprendedores del CEI-BNA.

Las dificultades para vender identificadas por los EBTs son diversas. No llama la atención que una de las limitaciones que lidera el listado esté asociada a un problema financiero. Para vender hay que tener producto disponible y en la cuantía que demandan los clientes. Pero más importante, el producto tiene que haber alcanzado una etapa en la que está comercializable con el grado de desarrollo alcanzado y con los recursos disponibles. Es muy común que los EBTs deban invertir para vender, ya que los clientes solicitan adaptaciones y/o ajustes sobre el producto, sugieren nuevas funcionalidades no contempladas en el diseño original y eso puede extender el período de desarrollo, y por ende, el de venta. Es por ello que cuando el cliente no está

dispuesto a asumir el costo de los pedidos y ajustes solicitados, el financiamiento de estas nuevas etapas no contempladas en el presupuesto inicial de los EBTs puede volverse difícil de sortear (31%).

Otro elemento que se destaca es la falta de una red de contactos que facilite las ventas (28%), algo que previamente se analizó. Este resultado también está dentro de lo esperado, ya que se necesitan perfiles de mucha especificidad en mercados donde la venta es más compleja. Casi en el mismo orden de magnitud, los EBTs destacan la falta de trayectoria y reputación del emprendimiento (27%), algo que es bastante común a todo tipo de firmas en etapas iniciales de desarrollo.

Finalmente, tan sólo el 17% de los EBTs afirma que el problema de la venta está vinculado a falencias en materia de capacidades comerciales del equipo emprendedor, un número a priori llamativamente bajo, pero que podría sostenerse en función de la amplia experiencia laboral de los emprendedores. Puesto a la inversa, el 83% afirma que tiene al menos una persona en su equipo capaz de liderar el proceso de comercialización.

7. Necesidades y demandas de apoyo de los EBTs

7.1. Panorama General

El relevamiento indagó acerca del nivel de conocimiento de programas de apoyo, líneas de financiamiento y asistencia disponibles desde instituciones públicas y privadas. Si bien los emprendedores habitualmente manifiestan la necesidad de contar con apoyo, uno de los problemas más frecuentes a los que se enfrentan es la ausencia o inadecuada información sobre la oferta disponible.

En primer término, consultados respecto al uso de programas de apoyo, un 57% de los EBTs utilizó alguna herramienta. Este indicador es muy elevado en comparación con otras mediciones sobre el universo de las PyMEs industriales, en donde el grado de uso de programas no supera al 5% de la población relevada (Fundación Observatorio PyME, 2014). Adicionalmente, los EBTs que utilizaron programas de apoyo señalaron haber usado, en promedio, más de 2 programas, un indicador que refleja la elevada proactividad en la búsqueda de apoyos. Asimismo, se verificó un elevado conocimiento de varios programas por encima del 30% de la muestra, lo que refuerza el perfil con fuerte orientación al uso y conocimiento de políticas públicas de estos EBTs.

Tabla 22. Tipo de Asistencia recibida

Tipo de Asistencia	Menciones	% menciones	% sobre EBTs que usaron programas
Financiamiento para el flujo operativo	26	18%	42%
Premio y/o reconocimiento a la innovación	22	15%	35%
Capacitación al equipo emprendedor	21	14%	34%
Financiamiento para inversión de mediano / largo plazo	18	12%	29%
Asistencia técnica / Consultoría	16	11%	26%
Incubación	16	11%	26%
Contactos comerciales	5	3%	8%
Fortalecimiento del equipo emprendedor	3	2%	5%
Mentoría de otros empresarios	2	1%	3%
Patentes	2	1%	3%
Contactos tecnológicos	1	1%	2%
Transferencia Tecnológica	1	1%	2%
Desarrollo del mercado de exportación	0	0%	0%
Herramientas de gestión de empresas	0	0%	0%
Certificación de normas	0	0%	0%
Otro	13	9%	21%
Total menciones	146	100%	62 EBTs

Fuente: Elaboración propia con base en el relevamiento a Emprendedores del CEI-BNA

En el caso de los EBTs que no utilizaron ningún programa de apoyo público (43% de la muestra), apenas un 8% señaló que no lo necesitó. Por el contrario, el 38% afirmó no conocer ningún programa, mientras que el 11% dijo que prefirió evitar el uso de esos instrumentos. Finalmente, el grupo más numeroso (43%) afirmó haber intentado acceder sin éxito a algún instrumento de apoyo, explicado por “excesivos requisitos de ingreso” (40%), “servicios inadecuados a las necesidades del emprendimiento” (29%) y “falta de confianza o mala reputación en las instituciones” (29%).

En resumen, este segmento de EBTs se orienta a buscar y a utilizar herramientas en una proporción muy superior al promedio de las PyMEs, conoce la oferta en una amplia proporción e intenta utilizar los programas que considera útiles. Los programas más utilizados están vinculados a la provisión de financiamiento (45% de las menciones entre ANR, crédito o premios de concursos), la capacitación y el acceso a asistencia técnica especializada (25% del total de instrumentos utilizados).

Nótese el bajo nivel de asistencia que tienen estos emprendimientos en materia de desarrollo de contactos comerciales, mentoría de otros empresarios, patentes, desarrollo de contactos tecnológicos y desarrollo del mercado de exportación. No debería sorprender la coincidencia entre la falta de asistencia en materia comercial y los problemas revelados en secciones anteriores del documento. No obstante, no todas las áreas vacantes de apoyo implican necesariamente que son servicios demandados y necesarios para los EBT, algo que se detalla más adelante.

De todas formas, además de ver las áreas no cubiertas por las políticas, es relevante comprender su alcance e impacto en los EBTs. La evaluación de 143 experiencias en el uso de los programas indica que el impacto fue elevado en el 39% de los casos y medio en el 28%, contrastando con el 34% que señaló que tuvo un impacto bajo o nulo. Es decir, que dos tercios de los EBTs que utilizaron programas de apoyo calificaron satisfactoriamente a su experiencia.

Analizando estos datos, por una parte, se visualiza una elevada valoración de los EBTs que utilizaron los programas en cuanto al impacto obtenido. Sin embargo, estos resultados contrastan con el grado de desarrollo general de los EBTs activos, donde recordemos, más de la mitad aún no ha vendido y sólo el 35% de los que venden han

Tabla 23. Principales necesidades de apoyo

Necesidades de apoyo	% EBTs
Financieras	
Crédito a tasa subsidiada	31%
Búsqueda de socios capitalistas	30%
Capital semilla	26%
Capital de riesgo	25%
Garantías para acceder a crédito	16%
No Financieras	
Contactos con potenciales clientes	50%
Búsqueda de socios estratégicos	39%
Capacitación para la venta	32%
Desarrollo del producto / escalamiento a nivel industrial	20%
Capacitación al equipo emprendedor	16%
Información de mercados externos	15%

Fuente: Elaboración propia con base en relevamiento a Emprendedores CEI-BNA

alcanzado el punto de equilibrio. En este sentido, parece existir una valoración positiva de las políticas públicas aun cuando todavía su impacto no se ha traducido cuantitativamente en el desempeño de los emprendimientos relevados.

Resta verificar cuáles son las necesidades de apoyo demandadas concretamente por los EBTs. Un resultado que se vuelve a repetir es la diversidad de demandas, aún cuando hay coincidencias en las necesidades, sólo una agrupa al 50% de las menciones por parte de los EBTs.

Las demandas de financiamiento, si bien importantes – créditos a tasa subsidiada, búsqueda de socios capitalistas y capital semilla – agrupando al 31%, 30% y 26% de las menciones, no son tan elevadas como las de servicios de apoyo no financieros.

En este sentido, como se destacó, el 50% de los EBTs señaló que sería muy importante contar con asistencia para el desarrollo de contactos comerciales, seguido de la búsqueda de socios estratégicos (39%). Si bien lo comercial ha sobresalido en todo el análisis, la apertura a incorporar socios no es la estrategia más desplegada por los emprendimientos tradicionales, mostrando la complejidad que su apoyo requiere.

Es evidente que las necesidades muestran grupos en diversos estadios – capital semilla para los que aún están en una etapa pre-comercial y financiamiento vía

apertura del capital para los EBTs con algún grado de avance comercial. Parecería que las políticas debieran trabajar sobre un mejor escalonamiento de instrumentos en función del grado de avance del emprendimiento.

7.2. Una mirada desde los distintos segmentos de EBTs

Con el propósito de comprender a qué perfiles de EBTs están teniendo más llegada las políticas, así como también identificar sus necesidades según el mismo perfil de ventas, se procesaron los resultados por tipo de emprendimiento separando en los siguientes grupos: vendedores (menores a 10 mil dólares en 2014, mayores a 10 mil dólares en 2014, no informa monto de ventas) y no vendedores o inactivos.

Tabla 24. Tipo de asistencia recibida en Programas de Apoyo según perfil de EBT

Asistencia	Menos de u\$s 10.000	Más de u\$s 10.000	No informa el monto de venta	Subtotal vendedores	No vende o no está activo	Total
Capacitación al equipo emprendedor	14%	25%	6%	15%	19%	17%
Asistencia técnica / Consultoría	14%	25%	0%	13%	13%	13%
Contactos comerciales	9%	0%	0%	4%	4%	4%
Contactos tecnológicos	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Premio y/o reconocimiento a la innovación	14%	6%	12%	11%	24%	18%
Incubación	14%	19%	6%	13%	13%	13%
Mentoría de otros empresarios	9%	0%	0%	6%	0%	2%
Financiamiento para el flujo operativo	18%	38%	41%	31%	13%	21%
Financiamiento para inversión de mediano / largo plazo	9%	38%	12%	18%	12%	15%
Desarrollo del mercado de exportación	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Herramientas de gestión de empresas	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Transferencia Tecnológica	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Patentes	0%	0%	0%	0%	3%	2%
Certificación de normas	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fortalecimiento del equipo emprendedor	0%	0%	0%	0%	4%	2%
Otro	9%	6%	41%	18%	4%	11%
EBTs (Base del % sobre el total de las menciones por segmento)	22	16	17	55	67	122
Promedio de diversos servicios utilizados	1,2	1,6	1,1	1,3	1,0	1,1

Fuente: Elaboración propia con base en relevamiento a Emprendedores CEI-BNA

Los programas utilizados varían en función del perfil de EBTs. Los EBTs vendedores muestran acceso superior en asistencia financiera y mentoría de otros empresarios. En particular, los EBTs vendedores por encima de u\$s 10 mil dólares anuales recibieron una gama más amplia de servicios (1,6 vs 1 en promedio de la muestra). Ello puede dar indicios de la tendencia favorable que pueden jugar las políticas en los EBTs y que además están alcanzando a emprendimientos con potencial de crecimiento, a través de una gama de servicios que parecen contribuir a su desarrollo.

Tabla 25. Evaluación del Impacto de los programas utilizados según perfil de EBT

Nivel de Impacto	Menos de u\$s 10.000	Más de u\$s 10.000	No informa el monto de venta	Subtotal vendedores	No vende o no está activo	Total
Elevado	50%	56%	50%	52%	29%	41%
Medio	29%	28%	26%	28%	28%	28%
Bajo	17%	8%	21%	15%	17%	17%
Sin impacto	4%	8%	0%	8%	17%	15%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en relevamiento a Emprendedores CEI-BNA

Para evaluar si esas políticas han tenido impacto, vale la pena analizar su valoración por parte de los emprendedores. En este sentido, los EBTs han evaluado el impacto de los programas utilizados sobre sus emprendimientos como "elevado". La valoración es significativamente distinta y más elevada entre los emprendimientos que se encuentran comercialmente más desarrollados respecto de quienes no venden o debieron cerrar sus emprendimientos.

De todas formas, resulta llamativo el elevado nivel de valoración sobre quienes venden por debajo de los 10 mil dólares o incluso no venden (ampliamente por encima del 55% entre nivel medio y elevado), un elemento que sería interesante poder analizar en profundidad indagando específicamente a esa población sobre cuáles son los impactos que, aunque no se traducen inmediatamente en un mejor desempeño de los EBTs, les está resultando beneficioso para su proyecto empresarial.

Tabla 26. Necesidades de apoyo según perfil de EBTs

Necesidades más importantes	Menos de u\$s 10.000	Más de u\$s 10.000	No informa el monto de venta	Subtotal vendedores	No vende o no está activo	Total
Contactos con potenciales clientes	59%	63%	53%	58%	43%	50%
Búsqueda de socios estratégicos	50%	31%	35%	40%	39%	39%
Capacitación para la venta	41%	23%	35%	37%	31%	33%
Crédito a tasa subsidiada	36%	63%	12%	36%	27%	31%
Búsqueda de socios capitalistas	32%	6%	18%	20%	37%	30%
Capital semilla	20%	18%	35%	24%	28%	26%
Capital de riesgo	18%	31%	24%	24%	27%	25%
Capacitación para el desarrollo del producto y/o su escalamiento a nivel industrial	18%	25%	12%	18%	21%	20%
Capacitación al equipo emprendedor	9%	13%	12%	11%	21%	16%
Garantías para acceder a crédito	18%	44%	6%	22%	10%	16%
Información de mercados externos	9%	31%	0%	13%	16%	15%
Contactos con potenciales proveedores	5%	13%	12%	9%	16%	13%
Asistencia técnica / Consultoría	9%	0%	0%	4%	19%	12%
Ámbitos de intercambio de experiencias con otros empresarios	18%	25%	6%	16%	9%	12%
Contactos tecnológicos	5%	13%	24%	13%	10%	11%
Capacitación técnica a empleados	0%	6%	0%	2%	9%	6%
Información tecnológica	9%	0%	0%	4%	7%	6%
Total EBTs	22	16	17	55	67	122

Fuente: Elaboración propia con base en relevamiento a Emprendedores CEI-BNA

Ahora bien, aun cuando valoran con elevado nivel de satisfacción los instrumentos que utilizaron también se distinguen necesidades por segmento. Las prioridades cambian de acuerdo al perfil de EBT, si bien se mantiene a tope la demanda de contactos con potenciales clientes (50% del total). Pero mientras que para los vendedores más pequeños la búsqueda de socios estratégicos es la segunda demanda en importancia (50%) seguida de capacitación para las ventas (41%), para los más vendedores es el crédito a tasa subsidiada (63%) seguida de las garantías para acceder a crédito (43%),

revelando una agenda más orientada a insertarse en el sistema financiero que los perfiles en un estadio incipiente de desarrollo. Además, estos últimos consideran menos importante la capacitación para la venta y muy importante la información de acceso a mercados externos, mostrando su perfil exportador. En definitiva, esta parece ser la agenda de los que ya están insertos en el mercado para seguir creciendo.

Por el contrario, quienes aún no venden y los vendedores incipientes (< de U\$S10.000) afirman necesitar más socios estratégicos o capitalistas – posiblemente para dar el salto comercial – y financiamiento vía capital semilla, además de capacitación para la venta, algo que aquí sí reconocen como instrumento valioso a pesar de no marcarlo como una debilidad o impedimento para su desarrollo comercial.

De modo adicional, quienes afirmaron contar con la necesidad de acceder a capital de riesgo fueron consultados sobre si ya habían intentado acceder y el resultado de esa gestión. Así, el 62% de los EBTs que dice necesitar capital emprendedor no intentó acceder ya sea por desconocimiento de inversores (31%) o porque el proceso de incorporar un socio le genera incertidumbre (17%). Del 38% restante, 14% buscó, pero no le ofrecían condiciones atractivas para invertir, 6% no encontró fondos interesados en el proyecto, el 7% fue rechazado en la propuesta que realizó y sólo el 10% recibió financiamiento.

8. Fuentes de innovación, estrategias de protección y alianzas estratégicas

La principal fuente de innovación de los EBTs está fuertemente concentrada en el equipo emprendedor (64%). Cabe esperar, por lo tanto, que alguno de los fundadores tenga sólidos conocimientos técnicos y vínculos con las principales fuentes de conocimiento en la materia sobre la cual se basa el negocio. No se observan diferencias que valga la pena destacar entre los distintos grupos de EBTs en este indicador.

Curiosamente la segunda fuente más importante es la Internet, seguida de otros profesionales y técnicos del emprendimiento. En este sentido, al tratarse de EBTs jóvenes, la innovación permanece concentrada en torno al equipo emprendedor durante los primeros años. Sin embargo, en los EBTs que venden por encima de u\$s 10.000, la proporción es más elevada que en el resto de los segmentos.

Tabla 27. Principales fuentes para el desarrollo de nuevos productos

Fuente para el desarrollo de productos	Menos de u\$s 10.000	Más de u\$s 10.000	No informa el monto de venta	Subtotal vendedores	No vende o no está activo	Total
El equipo emprendedor	59%	69%	53%	60%	67%	64%
Internet	36%	44%	24%	35%	27%	30%
Técnicos y profesionales del emprendimiento (Área interna de I+D)	14%	44%	12%	22%	33%	28%
Instituciones científicas / Universidades	27%	13%	35%	25%	22%	24%
Clientes nacionales	45%	44%	24%	38%	9%	24%
Proveedores	20%	31%	0%	26%	13%	20%
Empresarios cercanos	18%	19%	24%	20%	10%	15%
Medios de comunicación / Notas periodísticas	14%	0%	18%	11%	7%	9%
Clientes del exterior	14%	6%	12%	11%	6%	8%
Cámaras empresariales	5%	6%	0%	4%	1%	2%
Patentes vencidas (sin protección de propiedad intelectual)	0%	0%	0%	0%	3%	2%
Total EBTs	22	16	17	55	67	122

Fuente: Elaboración propia con base en relevamiento a Emprendedores CEI-BNA

Las instituciones científicas también aparecen en el listado, aunque en un lugar de menor relevancia y son la fuente más consultada por quienes no venden o venden menos de 10 mil dólares. En paralelo, proveedores y clientes ganan espacio como fuente de innovación para quienes venden, fenómeno que revela la necesidad de interacción comercial no sólo para el flujo de fondos sino también para sostener ventajas competitivas, detectando necesidades de clientes en el marco de la gestión de la innovación.

Un párrafo aparte merecen las cámaras empresariales que parecen tener un rol marginal en la materia. Aun cuando ha habido iniciativas intentando conectar oferta y demanda de innovación en articulación con cámaras empresariales – por ejemplo, el programa Antena Tecnológica - los EBTs de esta muestra no utilizan a las cámaras como referentes para la detección de oportunidades de innovación, algo que podría ser más aprovechado.

Otro aspecto relevado es la vocación de desarrollar alianzas –y el grado de concreción que han tenido – de los EBTs en relación al sistema científico y universitario. En este sentido, se destaca que el 30% ha desarrollado acuerdos de colaboración para el desarrollo de nuevos productos y para la investigación en temáticas afines al emprendimiento, algo que también se extiende fuera de las fronteras nacionales hacia otros grupos de investigación en el exterior (19%).

Sin embargo, la inserción de investigadores en las empresas es menos frecuente (11%), y menor aún en roles de liderazgo de la I+D (9%).

Consultados sobre el interés en desarrollar alianzas con el ámbito científico y tecnológico la respuesta es contundente. Los relativamente bajos guarismos de realización de alianzas no se deben a una falta de interés, cómo puede verse en la Tabla 49, lo que muestra un enorme potencial de vinculación entre los EBTs y el ámbito de la CyT en estas temáticas.

9. Reflexiones Finales

LA continuación, se presentan los principales resultados obtenidos del procesamiento de las encuestas a los emprendimientos a posteriori de su paso por el CEI-BNA:

- *El 80% de los EBTs relevados se encontraban activos. La mitad de los activos ya registraba ventas y casi el 30% de éstos habían concretado alguna exportación.*
- *La mayoría de los EBTs incorpora empleados en etapas tempranas (primeros 2 años).*
- *Las exportaciones representan en promedio al 15% de sus ventas. El 53% de los exportadores orientó su emprendimiento al mercado externo desde su concepción. La decisión inicial de orientar el EBT al exterior parece clave para lograrlo.*
- *Casi el 65% inició sus actividades con un capital inferior a los US\$30.000. Lo acotado de estos valores, mostrarían que implementar y/o fomentar instrumentos de apoyo financiero a este segmento de firmas, bien podrían ser más habituales y extendidos de lo que son actualmente.*
- *El desempeño de los Premiados ha sido superior: venden más, crecen más rápido, contratan más personal y exportan en mayor proporción que los no premiados.*
- *Entre los principales beneficios de participar del CEI-BNA, los EBTs destacaron que: les sirvió para precisar los objetivos y foco del emprendimiento (47%), los animó a participar de otros concursos y fuentes de financiamiento (47%), e incluso mejorar su modelo de negocios (31%).*
- *Focalizando solo en los premiados, los principales beneficios que destacaron fueron: el beneficio económico derivado del premio (71%), impulso a tomar estrategias más ofensivas de crecimiento (75%) y el acceso a otras fuentes de financiamiento gracias al reconocimiento (48%).*
- *La mayoría de los EBTs fueron fundados por equipos (67%) y en muchos casos con tres o más socios (33%). La pertenencia al mundo universitario es muy extendida entre los emprendedores (80%) y provienen de las ingenierías y carreras vinculadas a las TICs en el 54% de los casos.*
- *Entre quienes concretaron ventas, más del 87% lo lograron en un período menor a los tres años, destacándose que la mayor parte lo logró entre el primero y segundo*

- año de vida (70%). Sin embargo, apenas el 35% de los EBT que venden operaba por sobre su punto de equilibrio al momento de la encuesta.*
- *Dos tercios de los emprendimientos registran una red de contactos para la comercialización nula o muy pequeña para salir al mercado (menos de 3 contactos). Algo más de la mitad de los contactos de esa red proviene del ámbito empresarial.*
 - *Entre las principales dificultades para salir al mercado identificadas, se destacan: los problemas de financiamiento (29%), la falta de una red de contactos que facilite las ventas (28%), y la falta de trayectoria y reputación del emprendimiento (27%)*
 - *Respecto al uso de programas de apoyo, más de la mitad de los EBTs (57%) utilizó alguna herramienta, afirmando conocer en promedio más de 3 programas de apoyo.*
 - *Entre los EBTs que no utilizaron ningún programa de apoyo público, el 43% afirmó haber intentado acceder sin éxito a algún instrumento de apoyo, explicado fundamentalmente por “excesivos requisitos de ingreso”, “servicios inadecuados a las necesidades del emprendimiento” y por “falta de confianza en las instituciones”.*
 - *La principal fuente de innovación de los EBTs está concentrada en el equipo emprendedor (64%), seguida por la Internet y otros profesionales y técnicos del emprendimiento (30% y 28%). Al tratarse de EBTs jóvenes, la innovación permanece concentrada en torno al equipo emprendedor durante los primeros años.*

En suma, pueden identificarse diferentes áreas de acción para las políticas de apoyo a EBTs que se derivan de los mismos. Las políticas para el desarrollo productivo que habitualmente enfrentan el desafío de identificar a sus beneficiarios con recursos escasos pueden poner foco en los participantes de este tipo de concursos. Los resultados de este estudio muestran que los premiados son potenciales beneficiarios que de recibir asistencia adicional podrán tener un desempeño positivo diferencial.

En efecto, los resultados del Concurso muestran diversos efectos positivos en general y sobre el segmento premiado en particular, que parecen ratificar que la selección de ganadores del Concurso fue en línea con el objetivo de apoyar proyectos con potencial de crecimiento empresarial. En virtud de ello, parece necesario que este tipo de iniciativas busquen asociarse y se coordinen con otras instituciones de apoyo a emprendedores (EBTs específicamente) capaces de realizar acciones de seguimiento de los proyectos y de contribuir al apuntalamiento y/o aceleración de su desempeño empresarial mediante otros instrumentos de apoyo más específicos.

Para los ganadores, el impacto del premio se ha traducido no sólo en la posibilidad de incrementar recursos financieros, críticos para el desarrollo inicial, sino también en cuanto a la confianza que les aportó para elegir estrategias de crecimiento más

agresivas, para acceder a otras fuentes de financiamiento, abrir mercados y desarrollar reputación. Esta última, es uno de los activos más importantes para emprendimientos sin trayectoria previa y cuya oferta innovadora puede ser desconocida en el mercado.

Para el universo de participantes su paso por el concurso implicó una instancia de desarrollo del proyecto empresarial que contribuyó a enfrentar decisiones, validar el modelo de negocios, articular recursos y plantear nuevas estrategias, que terminan siendo valiosas – aun cuando no resulte en la premiación – como instancia de aprendizaje. Posiblemente, es por ello que la tasa de re-emprendimiento en los EBTs participantes del concurso que debieron cerrar sea tan elevada, y casi todos los relevados sigan manifestando vocación por consolidarse como empresas. Pero también son instancias que sirven para validar un piso mínimo de compromiso e interés en desarrollar el proyecto, por lo que indudablemente los Concursos configuran “yacimientos de emprendedores” muy valiosos para el direccionamiento de políticas públicas que deben ser sostenidos y multiplicados en el tiempo.

La evidencia también muestra que el perfil de las redes comerciales de los EBTs es limitado y les demanda esfuerzos para desarrollarla por cuenta propia, ya que no son contactos con los que cuentan de partida sino que deben ir construyéndolos a medida que avanza el emprendimiento. Este resultado es consistente con la demora para salir a vender, algo que no sólo se vincula al tiempo de desarrollo del producto sino al proceso de desarrollo comercial en sí mismo. En otras palabras, las propuestas innovadoras generalmente adolecen de plataformas comerciales y/o vínculos pre-existentes que favorezcan la comercialización rápida.

Si bien otros estudios muestran que la falta de trayectoria y capacidades para vender son desventajas para los EBTs, particularmente cuando los socios provienen del ámbito científico-académico, no surge de este estudio que las demoras y dificultades se expliquen por eso. Sólo un estudio más detallado sobre los perfiles y trayectorias de los emprendedores podría contrastar lo afirmado en las respuestas respecto a la realidad concreta de sus capacidades comerciales. Aun así, y reafirmando lo comentado respecto a la trayectoria laboral, se trata de perfiles emprendedores con experiencia en el ámbito privado e incluso con antecedentes de haber creado una empresa anteriormente.

Esto último lleva a una reflexión. Aun cuando los equipos emprendedores parecen contar con capacidades para la venta, hay un conjunto de limitaciones propias de este

tipo de emprendimientos que les impide comercializar. Las desventajas en materia de financiamiento de las ventas, lo limitado de sus redes de contactos comerciales y de trayectoria y reputación, son críticas. Precisamente las redes de contacto juegan un papel fundamental para disminuir la brecha de desconfianza entre el cliente y un nuevo proveedor, pero en este segmento de EBTs es limitado. El universo de contactos necesarios para esta tarea requiere importantes esfuerzos y tiempo de desarrollo y no debe ser menospreciado por las políticas de apoyo.

El desempeño superior en ventas de los EBTs ganadores del Concurso no parece explicarse por capacidades diferenciales del equipo emprendedor sino por la presencia de una institución con reconocida trayectoria que distingue a una nueva empresa con reconocimiento público. Además, el impulso financiero del premio también parece jugar un papel impulsor en materia comercial.

Los EBTs relevados también reflejaron un elevado nivel de conocimiento de programas de apoyo vigentes. Sin embargo, la oferta total de programas no es conocida por la gran mayoría, algo que podría trabajarse en forma sistemática desde las instituciones líderes en la política para emprendedores. Asimismo, el nivel de conocimiento no siempre se traduce en uso de las políticas y es dispar entre instrumentos, algo que también debería llevar a evaluar estrategias para aumentar su utilización.

Dada la elevada valoración de las políticas que surge del relevamiento, sería interesante indagar concretamente (en relevamientos posteriores o complementarios a este) sobre cuáles han sido los principales aportes de estas políticas, aún en un contexto en el que predominan EBTs cuyo desempeño está por debajo del punto de equilibrio y con variadas dificultades comerciales.

La agenda de necesidades identificadas es amplia. Las necesidades de desarrollo comercial lideran el ranking. Sin embargo, la agenda de los más vendedores se asocia con el acceso a instrumentos financieros que les permitan crecer, mientras que para los vendedores incipientes la demanda se centra en buscar socios que les permitan dar el salto comercial, capacitación e instrumentos financieros (subsidios o crédito blandos).

Otro aspecto a destacar y un resultado alentador ha sido el uso de fuentes de innovación internas mayoritariamente y la vocación por desarrollar alianzas con el ámbito científico-tecnológico. Sin duda, hay un espacio muy importante para la

articulación de políticas que ayuden a estos EBTs a vincularse con mayor asiduidad y profundidad con el ámbito científico y tecnológico. Sin embargo, algo que no ha podido dilucidar este estudio, es por qué habiendo tanta vocación el grado de concreción de esta colaboración empresa-academia continúa siendo bajo.

Un ámbito que continúa ajeno a los EBTs es el de las cámaras empresariales. Inclusive con una población sumamente proactiva en la búsqueda de apoyo, las cámaras no parecen jugar ningún papel en la detección de oportunidades de negocio, en la asistencia técnica directa, en la vinculación con otros empresarios relevantes, en la mentoría de proyectos o en la búsqueda y selección de socios estratégicos y/o inversores para estos emprendimientos. Esta es hoy una restricción al desarrollo de los EBTs que las políticas deberían contemplar a través de acciones de articulación concreta en la materia con el sector privado, ya que gran parte de los obstáculos que enfrentan devienen de redes comerciales débiles, baja articulación con necesidades concretas de potenciales clientes y escaso conocimiento empresarial de algunos perfiles emprendedores que podrían ser compensados con mentoría o apoyo de empresarios experimentados.

Por último, queda claro que la política de apoyo a emprendimientos de base tecnológica debe partir de reconocer diferencias sustanciales y rasgos particulares respecto a las capacidades necesarias para que estas empresas crezcan y se desarrollen. Los EBTs revelan ser fuertes demandantes de apoyo en una amplia gama de programas y servicios.

Bibliografía

AUDRETSCH, D. y THURIK, R. (2000); "What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economy. ERIM Report Series Research in Management ERS-2000-45-STR.

AUDRETSCH, D. y THURIK, R. (2001); "Linking entrepreneurship to growth", OECD Directorate for Science, Technology and Industry Working Paper 2001/2.

AUDRETSCH, D., GRILO, I. y THURIK, R. (2007). Handbook of Research on Entrepreneurship Policy. Edward Elgar.

AUDRETSCH, D y KEILBACH, M. (2007). "The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship and Economic Growth". Journal of Management Studies, vol. 44(7): 1242-1254.

CARREE, M., VAN STEL, A., THURIK, R. y WENNEKERS, S. (2002). "Economic Development and Business Ownership: An Analysis Using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976-1996". *Small Business Economics*, vol. 19(3): 271-290.

FUNDACIÓN OBSERVATORIO PyME - FOP (2013) "Encuesta Estructural a Pequeñas y Medianas Industrias".

HENREKSON, M. y JOHANSSON, D. (2009). "Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence". *Small Business Economics*, DOI: 10.1007/s11187-009-9172-z.

KANTIS, H., ANGELELLI, P. y MOORI-KOENIG, V. (2004): "Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional", Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, Estados Unidos.

KANTIS, H. y DRUCAROFF, S. (2007): "Nuevas empresas de Moda en Buenos Aires: ¿Hacia un cluster de diseño?", Universidad Nacional de General Sarmiento y Centro Metropolitano de Diseño, Buenos Aires, Argentina.

KANTIS, H. y DRUCAROFF, S. (2011): "Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas. Experiencias innovadoras de emprendimientos dinámicos en América Latina", Granica Editores, Buenos Aires, Argentina.

LUNDSTRÖM, A. y STEVENSON, L. 2002. On the road to entrepreneurship policy. Volume 1 of the Entrepreneurship in the future series. Stockholm: Swedish Foundation for Small Business Research.

MILESI, D. PETELSKI, N. , BERÓN, A.C. y VERRE, V. (2010) "Mecanismos de apropiación de los resultados de la innovación: evidencia sobre su uso y determinantes en las manufacturas argentinas", Serie Documentos de Trabajo, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina.

NYSTRÖM, K. 2008. "Is Entrepreneurship the Salvation for Enhanced Economic Growth? CESIS Electronic Working Paper Series No. 143.

OCDE. 2001. *Entrepreneurship, Growth and Policy*. Paris: OCDE.

OCDE. 2001. *Local Partnerships for Better Governance*, OECD, Paris.

STEVENSON, L. y LUNDSTRÖM, A. 2007. "The fabric of entrepreneurship policy" en Audretsch, D. Grilo, I. y Thurik, R. (eds) Handbook of Research on Entrepreneurship Policy. Edward Elgar

THURIK, R. y WENNEKERS, S. (2001); "A note on entrepreneurship, small business and economic growth" Erasmus Research Institute of Management Report Series ERS-2001-60-STR.

VAN PRAAG, M. y VERSLOOT, P. 2007. "What is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research". Small Business Economics, vol. 29(4): 351-382.

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA FAVORECER LA CREACIÓN DE EMPRESAS - LA NUEVA LEY DE EMPRENDEDORES EN ARGENTINA.

Mg. María Fernanda Andrés

mfandres@fce.unl.edu.ar

Daniela Beatriz Veglia

dveglia@fce.unl.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Litoral

Palabras clave: emprendedores, ecosistema emprendedor, financiamiento emprendedor

Resumen

Este trabajo realiza una valoración de la Ley 27349/2017 de apoyo a los emprendedores, las contribuciones de la teoría institucional y la opinión recabada de expertos sobre la eficacia esperada de la ley. Esta ley busca que "las pymes puedan producir, no perder tiempo con el Estado". Asimismo, con menos trabas para generar una sociedad, el Gobierno argentino pone la lupa en uno de los desafíos más grandes para un emprendedor que recién comienza: el financiamiento.

Abstract

This paper makes an assessment of Law 27349/2017 on support for entrepreneurs, the contributions from institutional theory and the opinion of experts on the expected effectiveness of the law. This law seeks that "SMEs can produce, not waste time with the State." Also, with fewer obstacles to generate a society, the Argentine Government puts the magnifying glass in one of the biggest challenges for a new entrepreneur: financing.

Objetivo del trabajo

Este trabajo realiza una valoración de la Ley 27349/2017 de apoyo a los emprendedores, las contribuciones de la teoría institucional y la opinión recabada de expertos sobre la eficacia esperada de la ley. El apoyo y protección del ecosistema emprendedor ha sido reconocido por el gobierno como acciones indispensables para impulsar la actividad económica y lograr que esa idea originaria se transforme en un proyecto viable que se sostenga en el tiempo.

“Un emprendedor tiene una idea, identifica una oportunidad, organiza los recursos humanos y materiales para ponerla en marcha y crear a partir de ella una empresa, y sobre todo, asume riesgos.”²

Enmarcando este trabajo en el eje de “Creación y desarrollo de Empresas. Demografía empresarial”, el objetivo propuesto es analizar la Ley de Emprendedores y su reglamentación, identificando los diferentes instrumentos que implementa, ya sean éstos financieros, tributarios o de otra índole. Transcurridos casi dos años desde su entrada en vigencia, se analiza el estado de situación en base a entrevistas a organismos públicos, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, estadísticas, etc.

Asimismo, se analizaron algunos de los regímenes ya existentes de incentivos para fomento de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipyme) que llevan un tiempo de aplicación práctica, realizando una comparación entre ellos. Concretamente, en el año 2016 se sancionó la Ley 27.264 de Fomento para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y más recientemente la Ley 27.506 de creación del “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”, donde se promocionan actividades económicas que aplican el uso del conocimiento y la digitalización de la información, apoyadas en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, prestación de servicios y mejora de procesos. Esto evidencia que el gobierno está permanentemente impulsando medidas de fomento, y creando incentivos para la atracción de inversores en capital emprendedor, a partir del diagnóstico realizado donde detectó en el sector una serie de problemáticas concretas.

Con este trabajo se busca entonces, a partir del análisis de las medidas concretas que se están implementando, identificar si éstas son adecuadas y si logran el efecto deseado de promover e incentivar la creación y mantenimiento de empresas.

Marco teórico

Según la OCDE (2016, 2013), varios países en América Latina han desarrollado políticas públicas en apoyo a la creación y expansión de nuevas empresas, ya que han comprendido que éstas son generadoras de fuentes de trabajo, particularmente en períodos de desaceleración económica. Estas políticas han incluido programas de emprendimientos, apoyo a incubadoras de empresas, eliminación o disminución de trabas burocráticas en la creación de empresas, nuevas formas de financiamiento, préstamos subsidiados, etc.

² Brandt, M. y Castro, D. – “Alcance de los nuevos beneficios tributarios para el ecosistema emprendedor” – Doctrina Tributaria Errepar, Tomo XXXVIII – Mayo 2017

Considerando la creación de empresas como motor del crecimiento económico, es importante reflexionar sobre cómo los gobiernos pueden crear entornos y desarrollar diferentes factores institucionales que afectan la actividad emprendedora (Stephen et al., 2005). Algunos factores considerados hasta ahora incluyen restricciones de crédito (Aghion et al., 2007), leyes laborales (Botero et al., 2004), impuestos (Djankov et al., 2008), corrupción (Dreher & Grassebner, 2007), y demás regulaciones (Djankov et al., 2002, Levie & Autio, 2011).

Las regulaciones han demostrado disuadir el crecimiento, particularmente a través de sus efectos sobre la creación de nuevas empresas, la competencia y la innovación (Aghion et al 2006, Ciccone & Papaionnou 2006). Por ejemplo, Gordon (1998) y Cullen & Gordon (2007) muestran que los impuestos más altos tienen un efecto disímil y significativamente negativo sobre la actividad emprendedora. Pero, por otra parte, muchas políticas públicas se han orientado a aumentar la prevalencia de nuevas y pequeñas empresas (Fischer & Nijkamp, 1988; Sternberg, 2012).

El estudio de De Clercq, Lim y Oh (2013) demuestra que los mecanismos institucionales de un país pueden complementar la instrumentalidad de los recursos individuales, como el capital humano y social. Por lo tanto, los responsables de la formulación de políticas podrían adoptar un enfoque específico para estimular y sostener nuevas actividades de negocios mediante la implementación de herramientas de políticas específicas para promover nuevas empresas. Es así que para Stenholm, Acs y Wuebker (2013) lo más importante para el emprendedorismo de alto impacto es contar con un entorno institucional lleno de nuevas oportunidades creadas por los derrames de conocimiento y el capital necesarios para este tipo de emprendimientos.

Pero, por otra parte, muchas políticas públicas se han orientado a aumentar la prevalencia de nuevas y pequeñas empresas (Fischer & Nijkamp, 1988; Sternberg, 2012). En esta región desde el 2001 Brasil ya contaba con la Ley 10303 de 2001 que modifica y adiciona disposiciones de la Ley 6404 de 15 de diciembre de 1976, que prevé la Corporación, y la Ley 6.385 de 7 de diciembre de 1976 que regula el mercado de valores y crea la Comisión Valores; y Chile, mediante la Ley 20190 de 2007 introdujo adecuaciones tributarias e institucionales para el fomento de la industria de capital de riesgo y continuó el proceso de modernización del mercado de capitales (Jaramillo 2013).

La primera regulación de sociedad por acciones simplificadas en el derecho comparado se dio en Francia en 1994. Colombia se inspiró en la legislación francesa

sobre la sociedad por acciones simplificada (*Société par actions simplifiée*) con la Ley 1258 de 2008, que contiene en su articulado la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). En Francia el éxito de este modelo societario ha sido tal que, según Périn (2008), en enero de 2007 existían 104.613 SAS en Francia, frente a 73.415 sociedades anónimas y 1.142.331 sociedades de responsabilidad limitada, razón por la cual se reconoció como la mayor evolución del régimen societario desde 1927. La SAS es el vehículo jurídico elegido por los emprendedores y empresarios en Colombia para el desarrollo de sus negocios, teniendo en cuenta la simplificación de trámites de constitución, su libertad contractual y su régimen de responsabilidad limitada entre otros.

Lerner (2010) explora el papel apropiado de las políticas públicas en la promoción del capital riesgo y emprendimientos de alto potencial. El argumento para apoyar estas instituciones radica en la importancia de la innovación para estimular el crecimiento económico, el papel de los emprendimientos como motores de la innovación y la evidencia y los argumentos teóricos que sugieren que los gobiernos pueden desempeñar un papel en la promoción del emprendimiento. Según Colombo et al (2014) los gobiernos de todo el mundo han creado fondos de capital de riesgo gubernamental y lo hacen más con el objetivo de fomentar el desarrollo de una industria privada de capital de riesgo y para aliviar la brecha de capital de las jóvenes empresas innovadoras.

Se reconoce que las personas que comienzan un nuevo negocio son particularmente vulnerables a las restricciones financieras; los emprendedores a menudo requieren financiación externa debido a su limitada riqueza personal (Blanchflower & Oswald, 1998). Desafortunadamente, estas nuevas empresas sufren limitaciones financieras, que coartan su crecimiento y amenazan su supervivencia. La falta de flujo de caja interno y colateral, información asimétrica y problemas de agencia son las principales razones de sus dificultades para obtener capital externo (Carpenter & Petersen 2002).

Muchos gobiernos han establecido programas de fondos de fondos para aumentar la oferta de capital de riesgo a las empresas jóvenes orientadas al crecimiento. En estos programas, un fondo de fondos del gobierno actúa como socio limitado en un fondo de capital emprendedor. El proceso de inversión en capital de riesgo es delegado a inversores externos, que son seleccionados por el fondo de fondos del gobierno (Standaert & Manigart, 2017).

El financiamiento colectivo o *crowdfunding* es un método novedoso para financiar nuevos emprendimientos, permitiendo que los fundadores individuales de proyectos con fines de lucro, culturales o sociales soliciten fondos a muchas personas, a menudo a cambio de productos futuros o capital social (Mollick, 2014). En los últimos años, éste ha surgido como una forma novedosa para asegurar los fondos a los emprendimientos sin tener que buscar capital de riesgo u otras fuentes tradicionales de capital emprendedor (Schwienbacher & Larralde, 2010; Belleflamme et al., 2012; Agrawal et al., 2014)

Metodología

El diseño del estudio es descriptivo, basado fundamentalmente en el análisis de datos secundarios y primarios.

Los datos se obtuvieron de diversas fuentes, se analizaron leyes, decretos y resoluciones que establecen regímenes de fomento a empresas, así como estudios empíricos realizados en otros países.

El análisis se completó con las respuestas de los expertos sobre los puntos fuertes y débiles de la ley (representantes del gobierno nacional y asociaciones de empresas y emprendedores). Los informantes clave que participaron, fueron emprendedores, profesionales relacionados con procedimientos y asesoría emprendedora (funcionarios nacionales y provinciales, docentes y consultores) y directivos de empresas. A todos se les facilitó un resumen de las novedades de la ley, y se les realizaron las mismas preguntas. Se les solicitó que valoraran la contribución de la ley a la mejora del entorno para emprender y que expresaran de manera abierta su opinión general sobre la ley, destacando sus puntos fuertes y débiles.

Análisis

El concepto de ecosistema ha sido desarrollado ampliamente por Daniel Isenberg (2010), considerando que el ecosistema emprendedor está compuesto por los siguientes elementos: liderazgo, gobierno, cultura, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, educación, infraestructura, clusters, redes, servicios de apoyo y clientes. Para Kantis, Federico e Ibarra (2014) los Gobiernos pueden hacer mucho por el emprendimiento. Pero, las pymes necesitan un tratamiento especial, necesitan políticas públicas de apoyo, de disminución de la presión fiscal, de acceso al crédito y financiamiento para darles competitividad y hacerlas viables en el largo plazo

y esto ha sido advertido por los responsables de la implementación de dichas políticas de fomento.

Existen diversas normas de incentivos tributarios para las Pymes que se encuentran dispersas y que se analizaron en trabajos anteriores (Veglia, 2009; Veglia y Andrés, 2015); más recientemente en el año 2016 se sancionó la ley 27.264 de Fomento para Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme). La Ley de Emprendedores 27349/2017 y, finalmente, se promulga la Ley 27.506 de Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento en junio 2019.

La ley Pymes exige – para gozar de los beneficios – que las empresas deban inscribirse en el Registro creado al efecto, ingresando a la plataforma Trámites a Distancia y solicitando la categorización y los beneficios. Este certificado tiene una vigencia y a su vencimiento debe solicitarse la renovación.

La ley establece como beneficios permanentes:

- Pago diferido del IVA a los 90 días para micro y pequeñas empresas.
- Cómputo como pago a cuenta del impuesto a las ganancias del impuesto sobre los débitos y créditos bancarios (100% para micro y pequeña empresa y 60% para medianas tramo 1 del sector industria).
- Eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta.

Además, otorga beneficios temporarios, para las inversiones productivas (bienes de capital u obras de infraestructura) que se realicen desde el 1º de julio de 2016 hasta el 31 de diciembre de 2018 (Régimen de Fomento de inversiones):

- Cómputo del 10% de la inversión como pago a cuenta del impuesto a las ganancias.
- Devolución del IVA crédito generado en la inversión, siempre que se mantenga en el saldo de la DDJJ de IVA a favor en el mes de la solicitud.

Uno de los aspectos más importantes a ser tenidos en cuenta por los beneficiarios – ya que constituyen causales de caducidad de los beneficios tributarios – lo constituye la exigencia de mantener el nivel de empleo y mantener dentro del patrimonio las inversiones productivas y obras de infraestructura durante por lo menos un tercio de su vida útil. Esto, obviamente tiene la finalidad de generar un compromiso por parte de la pyme que recibe los incentivos.

La vigencia de estos beneficios fiscales ya está arrojando algunas cifras que se van dando a conocer. Así, la Sepyme ha informado que al mes de marzo de 2017 existían aproximadamente 210 mil pymes categorizadas como tales, de las cuales:

- 100 mil habían optado por el régimen de ingreso diferido del saldo de la DDJJ de IVA.
- 200 mil se encontraban utilizando el beneficio del pago a cuenta del impuesto sobre débitos y créditos bancarios en el impuesto a las ganancias.
- 165 mil se beneficiaron con la eximición del impuesto a la ganancia mínima presunta.
- 200 mil habían presentado la DDJJ de inversiones productivas para hacer uso del pago a cuenta en el impuesto a las ganancias
- 30 mil habían solicitado el beneficio del bono de crédito fiscal en el IVA.

Al mes de Julio 2019, la Secretaría de Emprendedores y Pyme (Sepyme) informa que desde la vigencia de la ley se han registrado 447.176 empresas como pymes, representando el 52,4% del total (Gráfico N° 1). Con esto han ahorrado más de \$ 700 millones del impuesto sobre débitos y créditos bancarios y cerca de 3.000 millones en descuentos del impuesto a las ganancias por haber realizado inversiones productivas.

Lamentablemente, el beneficio del cómputo del 10% de inversiones productivas a cuenta de impuesto a las ganancias era un incentivo importantísimo a la producción, que no se ha prorrogado, por lo que finalizó al 31/12/2018.

Gráfico N° 1: Pymes registradas a Julio 2019



Fuente: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

No caben dudas que las medidas implementadas tienen a mejorar las posibilidades de las Pymes, pero deben ser complementadas de manera paulatina y constante por otras.

En esta línea y profundizando las medidas de apoyo, se dicta en el mes de abril de 2017 la ley 27349, objeto de este trabajo. La Ley de Emprendedores, excede a la problemática tributaria y, su implementación es un motor de indudable importancia para la promoción de la economía nacional. La ley se estructura en tres herramientas básicas:

1. Medidas de apoyo financiero, subsidios e incentivos fiscales para los proyectos de “capital emprendedor”
2. Mecanismos de financiamiento colectivo, como régimen especial de promoción para fomentar la industria de capital emprendedor (crowdfunding)
3. Creación de un nuevo tipo societario, la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), de simple y rápida constitución.

La ley define “Emprendimiento” como cualquier actividad con o sin fines de lucro desarrollada en Argentina por una persona jurídica nueva, o que haya sido constituida con anterioridad, pero sin exceder los 7 años. Asimismo, define a los “Emprendedores” como a los individuos que son los fundadores de los emprendimientos o los creadores de los nuevos proyectos productivos en Argentina. Estos deben registrarse como tal ante la Administración Federal de Ingresos Públicos.

Asimismo, la ley establece beneficios impositivos para las inversiones en emprendimientos, cuyos aportes podrían ser deducidos de la base imponible del Impuesto a las Ganancias. Y, a partir de las modificaciones sugeridas por los diputados se incorporaron al proyecto a los emprendimientos sin fines de lucro, es decir, ONG y cooperativas.

“Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)”

El objetivo de este tipo societario es poder constituir una pequeña empresa de forma rápida y ágil - a través de internet - mediante instrumentos digitalizados, reduciendo significativamente su costo, con un capital mínimo.

En primer lugar, es un tipo societario que no es una sociedad anónima, pero tiene un capital social estructurado en acciones. Puede constituirse con un monto de capital social que no podrá ser inferior al importe equivalente a dos salarios mínimos (art. 40).

Este capital social se encuentra dividido en acciones (art. 40) y se podrán emitir diferentes tipos (ordinarias, preferidas o escriturales), o incluso acciones de una misma categoría a diferente valor (arts. 46 y 47). Esta posibilidad surge teniendo en cuenta a los emprendedores, quienes muchas veces buscan financiamiento, brindando una herramienta para que puedan diseñar y facilitar la captación de fondos para su proyecto. El art. 43 de la ley, contempla el principio del art. 150 de la LGS 19550, donde dispone que los socios garantizan a terceros la integración de los aportes.

La eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para crear una sociedad es una ventaja muy importante. Está permitido constituirse como una sociedad “unipersonal”, pero a diferencia de la sociedad anónima unipersonal, no requiere tener de un directorio plural; ni siquiera tiene que tener sindicatura u órgano de fiscalización

El artículo 36 inc. 4 de la ley dispone que el objeto de la sociedad puede ser amplio, plural y las actividades comprendidas en el objeto podrán ser conexas o no. Esto es muy importante para los emprendedores, quienes pueden necesitar cambiar a medida que van desarrollando el proyecto.

Su constitución y funcionamiento se caracterizan por su flexibilidad y celeridad, aunque desde el momento de su creación hasta la fecha, esto se ha logrado en determinadas zonas geográficas del país.

Sin duda que vienen a llenar un vacío que dejó la creación de la Sociedad Anónima Unipersonal creada por el Código civil y comercial de la Nación, dado que estas sólo pueden ser utilizadas por compañías de gran envergadura por el costo que implica tener directorio y sindicatura plural. De esta manera, la SAS es un tipo societario para emprendimientos de pequeña envergadura y para start ups.

En el Cuadro N° 1 se reflejan comparativamente algunos aspectos relevantes entre las sociedades de la ley general de sociedades y las SAS a los efectos de visualizar las ventajas de éstas por sobre aquellas.

Cuadro Nº 1: Cuadro comparativo de sociedades de la Ley General de Sociedad (Ley19550) y S.A.S. (Ley 27349)

ASPECTO	S.A.S.	SOCIEDADES SIMPLÉS TÍTULO IV - L. 19.550	SOCIEDADES CAPÍTULO II – L. 19.550 (S.A. y S.R.L.)
Forma de Constitución	Amplia libertad de formas: escritura pública o instrumento privado. Se prevé la posibilidad de constituir una SAS por medios digitales con firma digital. Menor costo de constitución	Pueden no tener contrato. Si lo tienen no está inscripto pero es oponible a los terceros que lo conocieran.	Se constituyen por escritura pública o instrumento privado.
Integrantes	Pueden ser una o varias personas humanas o jurídicas	Son personas humanas únicamente (no se admiten unipersonales)	Pueden ser una o varias personas humanas o jurídicas (se admite la Sociedad Anónima Unipersonal)
Demora del Trámite de Inscripción	24 horas	No se inscriben	Puede demorar varios meses.
Responsabilidad de los Socios	Limitada a la integración de acciones y garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la adecuada integración de los aportes del resto de los socios.	Los socios responden frente a los terceros como obligados simplemente mancomunados y por partes iguales, salvo que la solidaridad con la sociedad o entre ellos, o una distinta proporción, surja de una estipulación expresa, o del contrato, o de las reglas comunes del tipo que quisieron adoptar y respecto del cual dejaron de cumplir requisitos formales o sustanciales	Los socios limitan su responsabilidad al capital aportado.

Capital Social	Se establece un capital mínimo equivalente a dos veces el salario mínimo vital y móvil	No tienen capital mínimo	Tienen un capital mínimo de \$ 12.000, pero cada Registro Público local puede exigir un monto mayor de acuerdo al objeto social.
Aportes en especie	Los aportes en bienes no dinerarios podrán ser efectuados al valor que unánimemente pacten los socios en cada caso, con antecedentes justificativos de la valuación.	Se deben valorar según inventario a valor de plaza.	Se deben valorar según inventario depositado en la sede, a valor de plaza o valuación pericial y debe ser aprobada por la autoridad de aplicación.
Administración	Los administradores pueden ser designados por tiempo indeterminado y la administración puede ser unipersonal, plural o colegiada.	Las cláusulas referidas a la administración y representación pueden ser invocadas por los socios en el contrato.	La administración y representación tiene una duración limitada al mandato establecido en el contrato en el caso de las SA, no pudiendo ser superior a 3 años. En las SRL la administración es ilimitada.
Reuniones	Se admiten reuniones en la sede social o a distancia.	Reuniones en la sede social	Asambleas solo presenciales.
Inscripción en AFIP	Debe otorgarse CUIT y cuenta bancaria en 24 horas, junto con la inscripción en IGPD.	Obtendrán la CUIT cuando reúnan todos los requisitos exigidos.	Obtendrán la CUIT cuando reúnan todos los requisitos exigidos, debiendo estar ingresado el trámite de inscripción del estatuto o contrato en la autoridad de aplicación
Prueba del domicilio en AFIP	No se exige para otorgar la CUIT y por el término de 12 meses.	Deben acreditar domicilio fiscal con dos pruebas.	Deben acreditar domicilio fiscal con dos pruebas.

Normas de Facturación	Se las autoriza a emitir facturas “A” desde la inscripción.	Para obtener la autorización de emisión de facturas “A” deben acreditar solvencia patrimonial.	Para obtener la autorización de emisión de facturas “A” deben acreditar solvencia patrimonial.
------------------------------	---	--	--

Fuente: elaboración propia, adaptado de Andrés & Veglia (2017)

Simplificación de Trámites

Simplificación formal en la constitución, obtención de la CUIT en 24 horas si se utiliza el modelo tipo previamente aprobado (art. 38), no hay necesidad de presentar “prueba” de domicilios (servicios públicos, contratos de alquiler, impuestos, etc.), teniendo tiempo para presentarla en los 12 meses de constituida. Se puede hacer por instrumento privado con firma certificada (notarialmente o de manera “bancaria”) o público.

Se promueve la digitalización de las inscripciones societarias, así como las notificaciones por la misma vía, acelerando los plazos de registración y modificaciones estatutarias. También permite digitalizar firma, poderes y libros societarios y contables.

La Ley establece que los bancos deberán facilitar a la SAS la apertura de una cuenta bancaria simplificada, en un plazo máximo a establecer por otra reglamentación que emitirá el Banco Central de la República Argentina (BCRA), donde el único requisito para la apertura de la cuenta será presentar el instrumento constitutivo inscripto y la constancia de CUIT.

Con la puesta en marcha de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), efectivamente se agilizaron y abarataron los trámites de constitución de sociedades. En un principio, no fue tan así, la implementación encontró numerosos problemas al momento de constituir las, como, por ejemplo, la plataforma de trámites a distancia (TAD) no estaba preparada para recibir la cantidad de trámites que se fueron recibiendo, llevando hasta 10 días la solución de los inconvenientes que se producían. Los problemas más comunes fueron la caída del sitio, mala visualización de la página web, entre otros.

Asimismo, fueron numerosas las dificultades para obtener la firma digital, para lo que había que adquirir un dispositivo criptográfico (token), registrar firma, instalar una serie de certificados en la computadora, todas situaciones que llevan días. Si se optaba por

firmar en IGJ resultaba más económico, pero también llevaba tiempo la obtención de turnos.

Todas estas dificultades fueron subsanándose con el tiempo, hasta el día de hoy que se puede realizar desde un teléfono celular.

Así, por ejemplo, a noviembre 2018 (catorce meses después de su implementación) ya se advirtió un crecimiento de inscripciones de estas sociedades, desplazando a las sociedades anónimas. Si bien, no todas las provincias tienen implementado el trámite online, en todo el país deben aceptar los pasos necesarios para constituir las Sociedades por acciones Simplificadas.

En función del objeto societario, en la ciudad de Buenos Aires las actividades más utilizadas fueron:

- Servicios empresariales
- Servicios de consultores en informática y suministros de programa de informática
- Servicios de asesoramiento, dirección y gestión empresarial

Otro punto clave es la manera de certificar las firmas de las SAS. Una de ellas consiste en hacerlo ante la Inspección General de Justicia (IGJ), que acaparó la mayor cantidad de interesados: 45%, ya que es gratuita. La segunda se trata de la firma digital por medio de un dispositivo criptográfico que se debe comprar. En este caso, se posicionó segunda, con el 29%. Por último, el 26% decidió efectuarla ante escribano, donde cada uno de los socios de la SAS debe abonar la certificación de su propia firma.

La creación de la SAS generó un impacto positivo en la regularización de nuevas empresas, tratando de lograr que los pequeños emprendedores den ese salto de calidad desde la condición de responsable monotributo a responsable inscripto, sin que ello implique un costo demasiado elevado.

La situación no es la misma en el resto del país, donde se ha visto una lenta implementación de las SAS, ya que en muchas provincias la inscripción de las sociedades está desdoblada en dos registros: Inspección General de Personas Jurídicas (IGPJ) y Registro Público, por ser el funcionamiento de las sociedades materia reservada por la Constitución Nacional a las provincias.

Por otra parte, tampoco están todas las provincias en igualdad de condiciones en cuanto a la digitalización de los trámites. En la actualidad, por ejemplo, en Santa Fe,

se nota un incremento de inscripciones de este tipo societario frente a una sociedad anónima, porque se están viendo los beneficios de estas medidas, resultando ágiles, más económicas y flexibles. De acuerdo a datos brindados por la Inspección General de Personas Jurídicas de la Provincia de Santa Fe, desde enero 2018 hasta julio 2019 se habían inscripto 413 sociedades por acciones simplificadas (SAS), notándose un desplazamiento de las sociedades anónimas.

Las SAS se están constituyendo en todo el país, pero sólo en cinco jurisdicciones de modo totalmente digital: CABA, Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Corrientes y Tierra del Fuego, donde tienen SAS con instrumento digital y constitución online (Tabla Nº 1).

Tabla Nº 1: STATUS SAS -con instrumento digital y constitución *on line*- julio 2019

Fecha	Localidad	Cantidad
22-may-2019	Corrientes	81
29-may-2019	Tierra del Fuego	60
10-may-2019	Córdoba	3945
13-may-2019	PBA	1685
05-jul-2019	CABA	7912
		13683

Fuente: Dirección Nacional de Simplificación Normativa,
Ministerio de Producción y Trabajo

En las demás provincias la constitución es en formato papel, con trámites presenciales. En la provincia de Santa Fe, por ejemplo, se inicia el trámite en la IG PJ totalmente online y digital, pero luego requiere de la inscripción en el Registro Público, con el modo tradicional.

Más allá de facilitar la constitución de estas empresas, también se deben otorgar beneficios impositivos para las start ups, fundamentalmente en los primeros años de vida, que es cuando más necesitan apoyo para estabilizarse. Actualmente no tienen beneficios diferentes a otro tipo societario, desde el punto de vista impositivo, ni

tampoco contable, toda vez que deben llevar los libros de contabilidad y confeccionar balances anuales como el resto, con el costo administrativo que ello trae aparejado.

Es importante otorgarles flexibilidad en la financiación y ahí es donde la ley de emprendedores trae medidas de apoyo que se analizan a continuación. Es importante dar flexibilidad en fondo semilla, acompañar con incubadoras y aceleradoras de empresas, capacitación a emprendedores para profesionalizarse, y de este modo ir revirtiendo las estadísticas de fracaso de start ups en los primeros años de vida.

Medidas de apoyo financiero

Como parte de la Ley, se creó el Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor (FONDCE) –también conocido como "Fondo de Fondos"–, un instrumento de inversión público/privado de \$1.000 millones que busca facilitar el despegue de nuevas start ups. El FONDCE, fideicomiso de administración y financiero, tiene por objeto financiar emprendimientos e Instituciones de Capital Emprendedor registrados como tales. Podrá otorgar préstamos, Aportes No Reembolsables y hacer aportes de capital directo en emprendimientos.

La ley exime al fondo y al fiduciario de todos los impuestos, tasas y contribuciones nacionales existentes o a crearse para sus operaciones directamente relacionadas con el FONDCE.

En ese contexto, se eligieron las 13 aceleradoras que seleccionan y acompañan a proyectos en su etapa de crecimiento, y a tres fondos de inversión del tipo venture capital, o VC. Así, hay **tres nuevos tipos de fondos: Semilla, Aceleración y Expansión.**

El "**Fondo Semilla**" tiene como objeto capacitar y financiar a los emprendedores que estén iniciando un proyecto o potenciando uno ya existente. Este programa brinda asistencia técnica y financiera canalizada a través de Incubadoras registradas en el Ministerio de Producción y Trabajo. Son los denominados "préstamos de honor" de hasta \$250.000. El plazo de devolución del crédito es de seis años, con un año de gracia y a tasa 0. Los proyectos tienen que tener hasta un año de facturación y si son de impacto social y/o medioambiental, este plazo se extiende hasta cuatro años

Según la Dirección Nacional de Capital Emprendedor, del Ministerio de Producción y Trabajo, se postularon 2424 proyectos para Fondo Semilla, aprobándose 1202

proyectos, donde AR\$280.625.935 fueron desembolsados (AR\$ 231.689 en promedio por proyecto).

La Secretaría de Emprendedores y Pymes también otorgó aportes por medio de la convocatoria Fondo Aceleración para invertir en el desarrollo de emprendimientos tecnológicos, sociales y/o científicos de alto impacto y para cubrir costos operativos. Con la participación de un prestigioso jurado internacional se seleccionaron 10 aceleradoras tecnológicas y/o sociales y 3 aceleradoras científicas accediendo a estos beneficios durante 4 años. Estas aceleradoras otorgan asistencia técnica y financiera a emprendimientos con potencial de crecimiento global y un alto grado de diferenciación e innovación.

Las aceleradoras tecnológicas hacen inversiones 1 a 1 (por cada peso que pone el privado, el Estado pone un peso), de hasta U\$S 100.000 por proyecto. Cada aceleradora seleccionada tiene que presentar al menos tres proyectos por año y no más de 10.

En el caso de las aceleradoras científicas, el modelo de inversión es similar al de las aceleradoras tecnológicas, pero como se trata de proyectos estratégicos, de mucho más largo plazo y que pueden involucrar propiedad intelectual, el Estado duplica la inversión de los privados. El tope es de U\$S 300.000 por proyecto. Cada empresa tiene que presentar al menos uno y no más de cinco por año.

Se presentaron 31 aceleradoras, se seleccionaron 13 y, a Junio de 2019, 11 de ellas siguen activas en inversiones.

Tabla Nº 2: Status Fondo Aceleración

Fondo Aceleración	Beneficios otorgados	Monto total inversión FONDCE	Monto total inversión privada
	48 emprendimientos co-invertidos	U\$S 4.131.513,16	U\$S 3.222.823,13
	13 aceleradoras recibieron ANR para costos operativos para cubrir hasta el 75% de los costos anuales	U\$S 1.200.000,00	

Fuente: Secretaría de Emprendedores y Pymes, Ministerio de Producción y Trabajo

Por otro lado, la convocatoria Fondo Expansión, seleccionó a 3 administradores para que administren fondos de capital emprendedor y que cuenten con capacidad de reunir capitales privados para la coinversión público-privada, los cuales recibieron aportes para invertir en emprendimientos y cubrir costos pre-operativos. En los Fondos Expansión las inversiones son más altas y sofisticadas, en general para segundas rondas de proyectos más avanzados. Estas líneas están enfocadas a fondos VC, quienes se comprometen a invertir U\$S 18 millones. En la convocatoria se presentaron 11 gestores de fondos, quedando sólo 3 seleccionados. A Junio de 2019 los resultados pueden observarse en la Tabla N° 3.

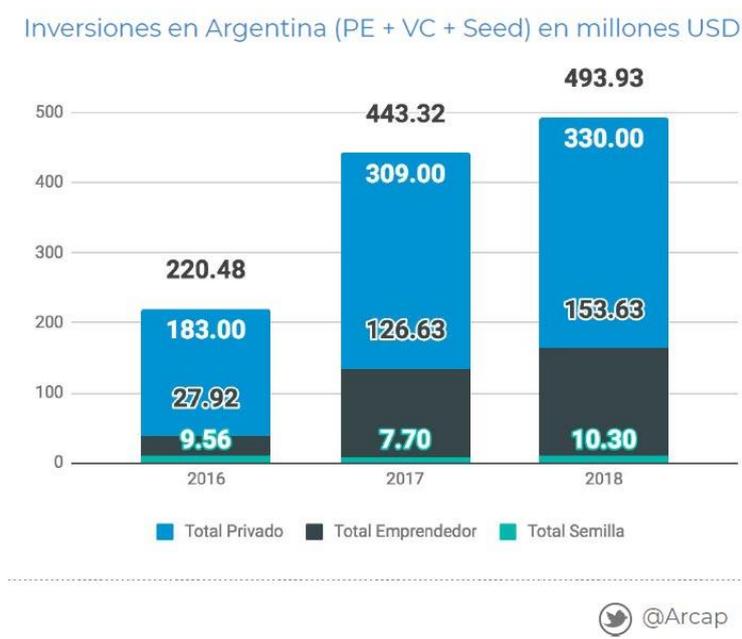
Tabla N° 3: Status Fondo Expansión

Fondo Expansión	Beneficios otorgados	Monto total inversión FONDCE	Monto total inversión privada
	3 emprendimientos co-invertidos	U\$S 1.077.108,69	U\$S 1.712.968,31
	3 fondos recibieron compromisos de capital por U\$S 12 MM cada uno	U\$S 25.938.047,33 *	U\$S 50.282.871,00*

Fuente: Secretaría de Emprendedores y Pymes, Ministerio de Producción y Trabajo

Diego González Bravo, presidente de ARCAP, (Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla) indicó que "la actividad ha crecido en cuanto al monto de transacciones tanto en capital [emprendedor](#) como en capital privado", apoyándose en los resultados del Estudio de la Industria de Capital Privado, Emprendedor y Semilla en Argentina 2016-2018 (ARCAP, 2019) que muestran que el año pasado entre fondos privados, capital [emprendedor](#) y semilla se desembolsaron 493 millones de dólares, notándose el efecto que tuvo el inicio de la actividad de las organizaciones vinculadas al FONDCE (Gráfico N° 2). El impacto ya se puede ver en FUNDRAISING. El impacto en inversiones se verá en los próximos años.

Gráfico N° 2: Inversiones en Capital Privado, Semilla y Emprendedor en Argentina



Fuente: ARCAP (2019) <http://arcap.org/wp-content/uploads/2019/07/Arcap-2019-1.pdf>

Se crea también un Registro de Instituciones de Capital Emprendedor (RICE), que tiene por objeto financiar emprendimientos e instituciones de capital emprendedor registrados como tales. Se entiende por “Institución de Capital Emprendedor” a todas las personas jurídicas, fondos y fideicomisos argentinos, ya sean públicos o privados, cuyo único objeto sea aportar recursos propios o de terceros a más de un emprendimiento. Por otra parte, la ley entiende por “Inversores en Capital Emprendedor” a todas las personas jurídicas, fondos, fideicomisos y personas humanas que inviertan recursos en Instituciones de Capital Emprendedor o directamente en emprendimientos en el caso de las personas humanas.

Para poder deducir de la determinación del Impuesto a las Ganancias los aportes de inversión en capital que se efectúen en los emprendimientos beneficiados por este régimen, las instituciones (Instituciones de Capital Emprendedor, administradores de dichas entidades, y los Inversores en Capital Emprendedor) deben estar inscriptas en el RICE. La deducción en el Impuesto a las Ganancias será equivalente al 75% o el 85% (para determinadas zonas de menor desarrollo y con menor acceso al financiamiento) de los aportes realizados con un tope del 10% de la ganancia neta sujeta a impuesto del ejercicio o su proporcional a los meses del inicio de actividades.

La inversión total debe mantenerse por el plazo de 2 años contados a partir del primer ejercicio en que se realizó la inversión y en el caso de devolución total o parcial del aporte, dentro de los 2 años, se deberá incorporar en la declaración jurada del impuesto a las ganancias el monto deducido con más sus intereses. Los aportes de inversión que han de generar el beneficio impositivo de la deducción pueden ser realizados en dinero o en activos financieros líquidos de fácil realización en moneda local. La institución de capital emprendedor, por la recepción de la inversión, expedirá un certificado con carácter de declaración jurada, informando al registro las sumas aportadas.

Los aportes de inversión en capital, entendidos como de dinero o de activos financieros líquidos, que excedieran los límites referidos, podrán ser deducidos del impuesto a las ganancias en los 5 ejercicios fiscales inmediatos siguientes a contar desde el ejercicio fiscal en que se hubieran efectuado los aportes.

La ley ha facultado a la AFIP a crear un régimen general de información para instituciones de capital emprendedor.

Mecanismos de financiamiento colectivo

Se implementó el Sistema de Financiamiento Colectivo (*crowdfunding*) como régimen especial de promoción para fomentar la industria de capital emprendedor, a través del mercado de capitales y bajo el contralor de la Comisión Nacional de Valores, reglamentado con la Resolución N° 717-E/17. La legislación de Crowdfunding es muy similar a la estadounidense. El sujeto a fiscalizar por la CNV será la “Plataforma de Financiamiento Colectivo” (PFC), plataforma que ofrecerá el servicio de publicidad y canales de contacto, principalmente a través de sitios web, para los proyectos de aquellas personas bajo la categoría de “Emprendedores de Financiamiento Colectivo” que busquen el aporte de capital de un grupo grande de pequeños inversores.

De los cinco tipos de crowdfunding que existen (capital, deuda, recompensa, donación e inmobiliario) la reglamentación de la CNV sólo tiene alcance en el crowdfunding de capital. En el *equity crowdfunding* se obtiene una participación en el capital de la empresa con un retorno a través de beneficios, rentas, acciones o participaciones de la firma. El sistema de financiamiento colectivo regulado por la CNV sólo resulta aplicable a aquellos proyectos que revistan la calidad de “emprendimientos argentinos” según la normativa dictada por el Ministerio de Producción y Trabajo. Aquellos emprendimientos que sean financiados a través de una PFC estarán exentos de

cumplir con la carga regulatoria del régimen de la oferta pública respecto de los instrumentos entregados a los inversores. Respecto de los proyectos en sí mismos, la PFC deberá recolectar y verificar documentación e información sobre los proyectos y los emprendedores, quedando obligada frente a los inversores por la información que sea publicada en la PFC.

Este sistema le permite a los emprendedores presentar un proyecto de financiamiento colectivo, a través de una plataforma online debidamente autorizada por la Comisión Nacional de Valores, a los efectos de obtener fondos del público inversor con la finalidad de desarrollar su actividad. Los fondos así recibidos deberán ser aplicados al proyecto de financiamiento colectivo presentado por el emprendedor en la plataforma de financiamiento colectivo.

Para participar en un proyecto de financiamiento colectivo, debe contarse con la titularidad de las acciones de una sociedad anónima o de una sociedad anónima simplificada, adquirir préstamos convertibles en acciones de ambas o participar en un fideicomiso.

La Resolución establece los requisitos mínimos que debe cumplir cada Proyecto de Financiamiento Colectivo, siendo responsable la PFC frente a los inversores por la diligencia en la obtención y verificación de la información provista. El monto de emisiones acumuladas entre todos los instrumentos emitidos a lo largo de 12 meses por parte de un proyecto no podrá superar los ARS 20.000.000. Además, pone límite a los inversores puesto que no podrán destinar dentro de un mismo año calendario más del 20 % de los ingresos brutos anuales conforme el último ejercicio fiscal cerrado, a la adquisición de instrumentos de Financiamiento Colectivo.

En noviembre de 2018, la CNV reconoció a Probolsa PFC como la primera plataforma de financiamiento colectivo que se ajusta y funciona de acuerdo a la normativa vigente. Tiene a la Bolsa de Comercio de La Plata como socio fundador y principal accionista y su objetivo es financiar empresas que cuenten con buenos modelos de negocios y que busquen fondos para llevar adelante proyectos.

El sistema de financiamiento colectivo Crowdfunding representa el 6% del sector según el Informe Ecosistema Fintech Argentino 2018 de la Cámara Argentina de Fintech (2019).

“Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”

El Congreso aprobó recientemente una ley de fomento a las empresas del conocimiento, con incentivos tributarios y previsionales, como ser: reducción al 15% de la alícuota de Ganancias para las utilidades reinvertidas, estabilidad tributaria, bono de crédito fiscal para pagar IVA y Ganancias, entre otras.

Con esta iniciativa se extiende la promoción a actividades no solo de la industria del software, sino también a actividades audiovisuales, biotecnología, bioeconomía, biología, neurotecnología, ingeniería genética, geingeniería, nanotecnología, inteligencia artificial, robótica, internet industrial, entre otras actividades científicas.

Estos incentivos ya estaban presentes en la industria del software, donde pasó de exportar 929 a 1.701 millones de pesos entre el año 2009 y 2018, y a emplear en el sector de 69 a 102 mil trabajadores³. Por ello se busca replicar este impacto positivo en los sectores incorporados con esta nueva ley de promoción de la economía del conocimiento, alentado por este régimen y logrando mayor competitividad internacional.

Resultados y Conclusiones

Existen variados mecanismos y herramientas para disminuir el costo financiero impositivo, regímenes de promoción de inversiones y beneficios o incentivos fiscales para determinadas actividades que el Estado desea promocionar (Veglia y Andrés, 2015).

La complejidad y diversidad de normas tributarias vigentes a nivel nacional, provincial y municipal, hacen que el empresario por sí solo no pueda conocerlas en su real funcionamiento, lo que lleva a la necesidad de contar con un buen acompañamiento y apoyo para aplicar las herramientas adecuadas en función de las necesidades específicas.

La Ley de Emprendedores es una ley clave porque baja las barreras de entrada a la hora de emprender, desarrolla un ecosistema emprendedor favorable y crea un incentivo para las inversiones de capital emprendedor. Ya se observa el impacto positivo que están generando estas nuevas medidas y a medida que transcurra el tiempo se podrá efectuar en seguimiento más profundo.

³ Colina, J. (2019) “Una ley que marca el rumbo para crecer”. Fortuna. <https://fortuna.perfil.com/2019-07-17-205187-una-ley-que-marca-el-rumbo-para-crecer/>

La constitución y funcionamiento de las sociedades por acciones simplificadas (SAS) se caracterizan por su flexibilidad y celeridad, aunque hasta la fecha, esto se ha logrado en determinadas zonas geográficas del país. Llenan un vacío que dejó la creación de la Sociedad Anónima Unipersonal creada por el Código Civil y Comercial de la Nación, dado que éstas sólo pueden ser utilizadas por compañías de gran envergadura, por el costo que implica tener directorio y sindicatura plural.

De esta manera, la SAS es un tipo societario para emprendimientos de pequeña envergadura y para startups. Traen avances que permiten un desarrollo más dinámico de empresas nacientes, la posibilidad de constituirse con un solo socio, los menores costos de constitución, las facilidades de contratos prediseñados, totalmente digitalizados, posibilidad de incorporación de inversores en un mismo momento a diferentes valuaciones, son puntos clave a la hora de adoptar esta figura.

Falta mucho en materia de digitalización en el país, pero es el puntapié inicial para impulsar a los emprendedores a dar el salto de calidad en la regularización de sus actividades. Sin embargo, falta mayor acompañamiento en normas fiscales, previsionales y contables que simplifiquen y economicen las actividades del sector.

La Cámara Argentina Fintech, a través de su vice-presidente Alejandro Cosentino expresó que “Los marcos regulatorios dan seguridad acerca de la actividad que quiera desarrollar la empresa. Ahora hay que dejar que el mercado empiece a operar. No es algo que vaya a surgir de la noche a la mañana, hay que empezar a generar confianza entre los emprendedores y los inversores”⁴

Respecto de la nueva ley, Mariano Mayer, a cargo de la Secretaría de Emprendedores y Pymes, afirma que permite que los emprendedores superen las dos barreras principales que se les presentan a la hora de llevar a cabo sus proyectos: el tiempo que requiere armar legal e impositivamente una empresa, y la falta de financiamiento.

Esta ley cambió el escenario del ecosistema emprendedor y de inversiones argentino a través de una actividad mucho más abierta, transparente y colaborativa impactando en los emprendedores, a través de la simplificación de las SAS; en las inversiones, con nuevos vehículos de inversión, el Registro de Instituciones de Capital Emprendedor, el crowdfunding, transparentando el mercado (además de las exenciones impositivas a los inversores, haciendo más amigable la decisión de invertir) y haciendo

⁴ Gaido, P. (2019) “Crowdfunding en Argentina: impacto y desafíos a un año de la implementación de la ley” Reporte Fintech
<https://www.reportefintech.com/crowdfunding-argentina-impacto-desafios-ano-la-implementacion-la-ley/>

más sencillo el fundrising, teniendo al estado como socio limitado de algunos fondos locales.

En síntesis, el ecosistema de emprendimiento e inversión se necesitan mutuamente y la Ley de Emprendedores y de Capital Emprendedor contribuye a dinamizarlo, acompañando la creación de nuevos emprendimientos que contribuirán a la generación de nuevos puestos de trabajo que generan una triple ganancia, tanto para los inversores, los emprendedores y la sociedad en su conjunto.

Bibliografía

AGHION, P., BLUNDELL, R., GRIFFITH, R., HOWITT, P & PRANTL, S., (2006), The effects of entry on incumbent innovation and productivity, NBER WP 12027, Cambridge, Ma

AGHION, P., FALLY, T. & SCARPETTA, S. (2007). Credit constraints as a barrier to the entry and post-entry growth of firms. *Economic Policy*, 22, 731–79

AGRAWAL, A., CATALINI, C., & GOLDFARB, A. (2014). Some simple economics of crowdfunding. *Innovation Policy and the Economy*, 14(1), 63-97.

ANDRÉS, M.F. & VEGLIA, D. (2017) "La ley de emprendedores y la creación de empresas en Argentina" Libro de resúmenes: Dos décadas de investigación y Docencia en emprendimiento VI Workshop Función Empresarial y Creación de Empresas' - ACEDE XI Workshop Investigación Basada en GEM. Editor: Juan J. Jiménez. Universidad de Castilla-La Mancha, Ftad. de Económicas y Empresariales. Pza. de la Universidad, 1 - 02071 Albacete, España. Páginas: 95-98 ISBN: 978-84-697-7103-7

ARCAP, (2019) “2016-2018 Estudio de la Industria de Capital Privado, Emprendedor y Semilla en Argentina” <http://arcap.org/wp-content/uploads/2019/07/Arcap-2019-1.pdf>

BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T., & SCHWIENBACHER, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585-609.

BLANCHFLOWER, D.G. & OSWALD, A. (1998) What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16, 26-60

- BOTERO, J. C., DJANKOV, S., LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F. & SHLEIFER, A. (2004). 'The regulation of labor'. *Quarterly Journal of Economics*, 119, 1339–81.
- BRANDT, M.I. & CASTRO, D. (2017), “Alcance de los nuevos beneficios tributarios para el ecosistema emprendedor” – Buenos Aires, Doctrina Tributaria Errepar, Tomo XXXVIII, 551-557
- CÁMARA ARGENTINA de FINTECH (2019) Informe Ecosistema Fintech Argentino 2018 <http://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>
- CARPENTER, R. E., & PETERSEN, B. C. (2002). Is the growth of small firms constrained by internal finance? *Review of Economics and Statistics*, 84(2), 298-309.
- CETERI, J. (2009) “Evaluación y diagnóstico fiscal” – Buenos Aires, Osmar Buyatti
- CICCONE, A. & PAPAIONNOU, E., (2007), Red tape and delayed entry, *Journal of European Economic Association*, 5(2-3), 444-458.
- CHALUPOWICS, I. (2005) – “Impuestos” Buenos Aires, Osmar Buyatti Editorial
- COLINA, J. (2019) “Una ley que marca el rumbo para crecer”. *Fortuna*. <https://fortuna.perfil.com/2019-07-17-205187-una-ley-que-marca-el-rumbo-para-crecer/>
- COLOMBO, M. G., CUMMING, D. J., & VISMARA, S. (2016). Governmental venture capital for innovative young firms. *The Journal of Technology Transfer*, 41(1), 10-24.
- CULLEN, J. B. & GORDON, R. H., (2007), Taxes and entrepreneurial risk-taking: Theory and evidence for the U.S. *Journal of Public Economics*, vol. 91, 1479-1505
- DE CLERCQ, D., LIM, D.S., & OH, C.H. (2013). Individual-level resources and new business activity: The contingent role of institutional context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 303-330.

- DI PAOLO, H. (2013) – “La industria del “software”. Procedimiento a seguir para gozar de la exención en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos” – Buenos Aires, Práctica y Actualidad Santa Fe, Errepar
- DJANKOV, S., LA PORTA, R., LOPEZ-DE-SILANES, F. & SHLEIFER, A. (2002). ‘The regulation of entry’. *Quarterly Journal of Economics*, 117, 453–517.
- DJANKOV, S., GANSER, T., MCLIESH, C., RAMALHO, R. & SHLEIFER, A. (2008). The Effect of Corporate Taxes on Investment and Entrepreneurship. *NBER Working Paper No. 13756*.
- DREHER, A. and GRASSEBNER, M. (2007). Greasing the Wheels of Entrepreneurship? The Impact of Regulations and Corruption on Firm Entry. *KOF (Swiss Economic Institute) Working Paper No. 166*.
- FIGUEREDO, P. (2016) Novedades en el REPRO y la Nueva Ley de Fomento para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Práctica y Actualidad Tributaria, *Errepar*, XXII, agosto 2016
- FISCHER, M.M. & NIJKAMP, P. (1988) The role of small firms for regional revitalization. *The Annals of Regional Science* 22(1): 28-42.
- GAIDO, P. (2019) “Crowdfunding en Argentina: impacto y desafíos a un año de la implementación de la ley” Reporte Fintech <https://www.reportefintech.com/crowdfunding-argentina-impacto-desafios-ano-la-implementacion-la-ley/>
- GOÑI ALEGRE, B. y MADARIAGA LÓPEZ I. (2003) “Las empresas innovadoras de base tecnológica como fuente de desarrollo económico sostenible”- Quinto Congreso de Economía de Navarra.
- GORDON, R. H., (1998), “Can high personal tax rates encourage entrepreneurial activity?” *IMF Staff Papers* 45, 49–80.
- GUTIERREZ, C. y PATRIGNANI, J. (2010) - "Introducción al Régimen impositivo argentino" - Buenos Aires, Errepar.
- IGLESIAS, S. (2017) – “Los beneficios fiscales de la Ley de fomento a las Pymes. Novedades a partir de su reglamentación.”, Buenos Aires, Editorial Errepar.

- ISENBERG, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.
- JARAMILLO, R. S. (2013). Sociedad por acciones simplificada (SAS) flexibiliza el sistema societario en Colombia. *Criterio Jurídico Garantista*, 5(9).
- KANTIS, H., FEDERICO, J., & IBARRA, S. (2014). “Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. Una herramienta para la acción en América Latina”. Washington: BID.
- LERNER, J. (2010). The future of public effort to boost entrepreneurship and venture capital. *Small Business Economics*, 35(3), 255-264.
- LEVIE, J., & AUTIO, E. (2011). Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs: An international panel study. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1392-1419.
- MENENDEZ, F. (2011) “Análisis de las modificaciones a la ley de promoción de la industria del software” en *Práctica y Actualidad Tributaria*, *Errepar*.
- MOLLICK, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16.
- OCDE (2016). FOMENTANDO UN CRECIMIENTO INCLUSIVO DE LA PRODUCTIVIDAD EN AMÉRICA LATINA. En *Serie Mejores Políticas*. OECD Publishing, Paris.
- OCDE (2016). Estudios Del Centro de Desarrollo: *Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador*. OECD Publishing, Paris.
- OCDE (2013). Estudios Del Centro de Desarrollo: *Startup América Latina, Promoviendo La Innovación En La Región*. OECD Publishing, Paris.
- PAPA, R. (2016) Modificaciones al marco normativo para el financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas. *Práctica y Actualidad Tributaria*, *Errepar*, XXII, agosto 2016
- SHESTAKOW, C. (2016) Nuevos beneficios tributarios para las micro, pequeñas y medianas empresas. *Práctica y Actualidad Tributaria*, *Errepar*, XXII, agosto 2016

- STANDAERT, T., & MANIGART, S. (2017). Government as fund-of-fund and VC fund sponsors: effect on employment in portfolio companies. *Small Business Economics*, 1-17.
- STENHOLM, P., ACS, Z.J., & WUEBKER, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 176-193.
- STEPHEN, F. H., URBANO, D. & VAN HEMMEN, S. (2005). The impact of institutions on entrepreneurial activity. *Managerial and Decision Economics*, 26, 413–19.
- STERNBERG, R. (2012) Do EU Regional Policies Favour Regional Entrepreneurship? Empirical Evidence from Spain and Germany. *European Planning Studies* 20(4): 583-608.
- SCHWIENBACHER, ARMIN & LARRALDE, BENJAMIN (2010) Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures. HANDBOOK OF ENTREPRENEURIAL FINANCE, Oxford University Press,
- VEGLIA, D. (2009) “Aprovechamiento de beneficios fiscales vigentes” – Ponencia en 14° Reunión Anual de la Red Pymes - 1 y 2 de Octubre 2009 - Santa Fe.
- VEGLIA, D. y ANDRÉS, M.F. (2015) “Los incentivos tributarios como motor del crecimiento y sostenimiento de las empresas de base tecnológica” En Lecturas seleccionadas de la XX Reunión Anual Red Pymes Mercosur. “El desafío de las PyMEs: innovar y emprender en el marco de un desarrollo regional sostenible”. Rubén Ascúa, Sonia Roitter, Hernán Vigier y Martín Rodríguez Miglio Editores. ISBN: 9789873608155 ISBN: 978-987-3608-20-9 Pág 133-153
- VEGLIA, D., ANDRÉS M.F., MORONI, M. y DUFEK, M. (2013) –“Capacitación de Empresas con Crédito Fiscal – La experiencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL” – Ponencia en XVIII Reunión anual Red Pymes. Resistencia, Chaco.
- VITOLLO, D. (2017) – “El nuevo régimen del capital emprendedor y los emprendedores. Un verdadero desafío para su interpretación y reglamentación” – Thomson Reuters – La Ley AR/DOC/990/2017,1

LA EXPORTACIÓN COMO FORMA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES URUGUAYAS

Lucía Ferreira

ferreira.lucia@ucu.edu.uy

Roberto Horta

rhorta@ucu.edu.uy

Instituto de Competitividad. Universidad Católica del Uruguay (UCU).

Resumen ejecutivo

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son en general una parte fundamental del tejido empresarial de las economías, y cada vez más están involucradas en el mercado global. La exportación, por otra parte, es la forma más común que realizan este tipo de empresas para internacionalizarse. En este marco, el objetivo del presente estudio está orientado a analizar las características de las Mipymes exportadoras en Uruguay y del proceso de internacionalización vía exportaciones que han seguido en los últimos años. Para ello se construyó una base de datos de empresas exportadoras para los años 2010 a 2017 que permitió determinar la significación de las Mipymes exportadoras en Uruguay y las características de tres grupos diferenciados: las empresas con exportación consolidada, las empresas en vías de consolidación de su proceso de internacionalización y las empresas de exportación reciente.

Palabras clave: Internacionalización, Exportaciones, Mipymes

Introducción

Los profundos cambios operados en la economía internacional en las últimas décadas, producto de la globalización de los mercados y la creciente interrelación de las economías, ha llevado a las empresas y, en particular a las pequeñas y medianas, a buscar diferentes formas de acceso a los mercados exteriores, como forma de aprovechar las enormes oportunidades que brinda la globalización. Dicho proceso, denominado internacionalización de las empresas, ha venido siendo estudiado por numerosos académicos, buscando conocer con más detalle los factores que lo

explican y las características de los diferentes comportamientos que muestran las empresas, al acceder a los mercados exteriores.

La economía uruguaya no ha quedado ajena a dichos procesos, verificándose un fuerte impulso a la internacionalización empresarial, producto de los cambios en el entorno económico nacional y, también, en las profundas transformaciones de la economía internacional, donde se destacan la fuerte reducción de los costos de transporte y de las comunicaciones, que ha facilitado el movimiento físico de mercancías y la realización de nuevas transacciones de servicios y financieras.

Las exportaciones uruguayas de bienes iniciaron un fuerte proceso de crecimiento a partir de la crisis macroeconómica que vivió el país entre 2001 y 2002 constituyéndose en el factor dinamizador de la economía. De exportar en el entorno de los dos mil millones de dólares en esos años, se verificó una tendencia creciente hasta llegar a un valor exportador cercano a los 9.300 millones de dólares en 2014. Los dos años siguientes fueron de disminución de los valores exportados, para recuperarse en 2017 y 2018, aunque sin llegar a los valores alcanzados en 2014.

Como lo ponen de manifiesto diversas investigaciones y estudios, las micro, pequeñas y medianas empresas en Uruguay son una parte fundamental del tejido empresarial de la economía, llegando a representar, en Uruguay, el 99,5% de las unidades económicas del país (Camacho et al., 2010; MIEM, 2017). Si se toma en cuenta el número total de micro, pequeñas y medianas empresas para el año 2017, se encuentra que el 85,8% son micro emprendimientos, el 11,3% son pequeñas empresas y el 2,9% medianas empresas.⁵

Por otra parte, si se analiza el conjunto de empresas que logran colocar parte de su producción en los mercados exteriores, se encuentra que aproximadamente un 83% de las empresas exportadoras en Uruguay son micro, pequeñas y medianas, aunque el valor exportado por ese conjunto de empresas alcanza solo a un 20% del total exportado (Uruguay XXI, 2018). A pesar de ser mayor en número, ellas tienen menor tasa de supervivencia exportadora; solo el 13% de aquellas empresas que exportaron en 2017 lo hicieron sin interrupciones desde el 2001, en el caso de las grandes empresas, esta proporción aumenta al 56% (Uruguay XXI, 2018).

Una característica a destacar es que éstas empresas difieren respecto a las grandes en los productos exportados, eligiendo los menos tradicionales como pescados, lana y

⁵ Se consideran micro empresas las que ocupan entre 1 y 4 personas, pequeñas las que ocupan entre 5 y 19 personas y medianas las que ocupan entre 20 y 99 personas.

tejido, plástico, vestimenta, miel, frutas cítricas, piedras semi preciosas, entre otros productos (Uruguay XXI, 2018). Esta situación tiene efectos muy positivos pues genera un impacto importante en la diversificación de la matriz exportadora, poniendo de manifiesto la significación que tienen las pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que acceden a los mercados exteriores, en el desarrollo exportador de la economía del país.

Investigaciones anteriores sobre las características y factores determinantes de la exportación a nivel de firmas en Uruguay (Horta, 2015) concluían en la necesidad de profundizar en los diversos aspectos relacionados con la inserción internacional vía exportaciones de las Mipymes a los efectos de generar mayor conocimiento sobre los procesos que han venido implementando este tipo de empresas.

Este trabajo se enmarca en una investigación que viene desarrollando el Instituto de Competitividad de la Universidad Católica del Uruguay, buscando poner de manifiesto la importancia del estudio de las características de las Mipymes exportadoras y de los procesos asociados a su inserción en los mercados exteriores, permitiendo conocer más en profundidad la realidad de este tipo de empresas y de esa forma contribuir a generar información útil para la definición de políticas públicas asociadas a impulsar los procesos de inserción internacional.

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo cuantitativo, a partir de una base de datos de más de 1.700 empresas exportadoras en Uruguay realizada por el Instituto de Competitividad de la Universidad Católica. Dicha base no solo contiene información acerca de los valores exportados por tipo de productos y la cantidad de operaciones realizadas durante el periodo de 2010 a 2017, sino también ofrece información de las características de las empresas exportadoras como, por ejemplo, sector de actividad, el tamaño de la empresa, su localización, su naturaleza jurídica, entre otras variables. La base de datos se confeccionó a partir de dos fuentes primarias: las estadísticas de exportación por empresa, de la central de información NOSIS, por una parte, y el Directorio de Empresas en Uruguay de los años 2011 y 2016 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), por otra.⁶

Con dicha información se generó una caracterización del perfil de las Mipymes exportadoras uruguayas en cuanto a diversas variables e indicadores relacionados con su actividad exportadora, y con la permanencia en que la firma se encuentra

⁶ Se encuentra en ejecución por parte del Instituto de Competitividad una encuesta a las Mipymes más exportadoras de los últimos tres años, a los efectos de evaluar algunas características del proceso de internacionalización que han seguido.

internacionalizada, todo lo cual permitió definir diferentes perfiles de Mipymes en cuanto a su proceso de inserción internacional.

El estudio se estructura en tres partes: una revisión de la literatura relacionada con la significación de las pequeñas y medianas empresas y sus procesos de internacionalización vía exportaciones, una caracterización de la actividad exportadora a nivel de firma en Uruguay y, finalmente, un conjunto de conclusiones y propuestas para futuras investigaciones.

Marco teórico de referencia

Las firmas para poder crecer dentro de los países pequeños con mercados domésticos limitados tienen la necesidad de salir a buscar nuevos mercados. Si esto no sucede, el mercado puede sobre poblarse de pequeñas firmas limitando el potencial de crecimiento tanto de ellas como del país (Casey y Hamilton, 2014). Dicha búsqueda de nuevos mercados es una de las características que están presentes en los procesos de internacionalización, en los cuales las empresas buscan acceder a mercados extranjeros, con el objetivo de contribuir al crecimiento de la firma, generar valor y contribuir al desarrollo económico de un país.

En un sentido amplio, la internacionalización se la ha definido como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección externa de la misma. (Welch y Loustarinen, 1988).

Como señalan Guimarães y Azambuja (2018), en el pasado, la internacionalización se limitaba a las grandes empresas, mientras que actualmente las Mipymes están cada vez más involucradas en el mercado global, no solo a través del intercambio comercial, sino también a través de asociaciones, ofreciendo servicios postventa, creando franquicias, entre otras actividades en los mercados exteriores.

Son diversas las teorías que intentan explicar el fenómeno de la internacionalización. En ese sentido Escandón y Hurtado (2014) las resumen en cuatro enfoques deferentes. El primer enfoque agrupa a las teorías que se basan en la perspectiva económica, centrada en el análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional. El segundo, está conformado por las teorías que conciben a la internacionalización como un proceso en el que se incrementa el aprendizaje gracias a la acumulación de conocimientos y al aumento de recursos que garantizan la permanencia en los mercados exteriores. El tercer enfoque explica la

internacionalización a partir de una perspectiva estratégica, junto con la teoría de redes y de capacidades organizacionales. Finalmente, el cuarto enfoque, se centra en la perspectiva de las empresas de rápida internacionalización, que logran introducirse en los mercados internacionales en sus primeros años de vida.

Por otra parte, el proceso de internacionalización que realiza la empresa, puede verificarse en base a tres alternativas estratégicas: la exportación, los modos contractuales (licencias, franquicias, participación en redes, acuerdos de cooperación) y la inversión en el exterior (Rialp y Rialp, 2005).

En el caso de las Mipymes, el proceso de internacionalización puede ser visualizado, básicamente, desde el enfoque de un proceso evolutivo y gradual en el tiempo (Johanson y Vahlne, 1977 y 2009) o desde el enfoque de la internacionalización acelerada (Rialp y Rialp, 2005). A su vez, el proceso de internacionalización de este tipo de empresas se efectúa, principalmente, vía exportaciones. Ello es así, pues la internacionalización vía exportaciones implica menores riesgos comerciales, bajo compromiso de recursos y alta flexibilidad de acción (Leonidou y Katsikeas, 1996), todos ellos aspectos favorables para las Mipymes. Por otra parte, los recursos y la propiedad de ventajas específicas son factores importantes para el proceso de internacionalización de una firma (Gaur, Kumar y Singh, 2014), en especial para este tipo de empresas.

Para que una PyME sea competitiva internacionalmente, el precio no es el único factor relevante. Además, la acumulación de capital humano y tecnológico, el tamaño de la empresa, el capital extranjero, el sector de actividad, la financiación externa y la membresía en asociaciones de negocios se encuentran entre otros de los factores importantes que contribuyen y facilitan el acceso a los mercados externos (Gashi et al., 2014).

Dalbosco y Floriani (2016, p. 503), investigando los procesos de internacionalización de las PyMEs del sur de Brasil, señalan que el proceso de internacionalización hace que las empresas desarrollen competencias internacionales, mejorando en consecuencia su desempeño organizacional. Su investigación indica que las PyMEs presentan al inicio de la internacionalización un desempeño negativo debido a la inexperiencia de las empresas en los mercados internacionales, la falta de información, la falta de experiencia global, competencia administrativa y experiencia profesional. Pero con el tiempo, las PyMEs pueden cosechar los beneficios de la

internacionalización y, como resultado, lograr rendimientos positivos a medida que obtienen experiencia con el mercado extranjero.

A pesar de ello, las Mipymes de los países en desarrollo al momento de exportar enfrentan un gran número de barreras, ya sean internas a las propias empresas o externas a ellas, algunas en el propio contexto local y otras en los mercados exteriores, dificultando el acceso a los países de destino y desalentando el desarrollo exportador (Tesfom y Lutz, 2006).

En el caso específico de Uruguay, se ha detectado que las principales barreras que tienen las Mipymes productoras de bienes para exportar están relacionadas con dificultades a la hora de realizar los trámites y permisos para exportar, como así también la existencia de barreras arancelarias y para-arancelarias en los mercados de destino, los problemas logísticos y la reducida competitividad. Por otra parte, para aquellas empresas que todavía no exportan, pero están en proceso de hacerlo, se han identificado algunos problemas adicionales. Entre las dificultades que estas empresas señalan a la hora de explorar la posibilidad de exportar, hay algunas restricciones que aparecen con mayor frecuencia: trámites y permisos, falta información sobre cómo exportar y problemas para satisfacer la demanda (Uruguay XXI, 2017).

La actividad exportadora a nivel de firma

Una revisión de antecedentes muestra que existen pocos estudios e investigaciones que han centrado el análisis de la exportación a nivel de unidades individuales en Uruguay. Uno de los estudios que se pueden citar es el realizado por Snoeck et al. (2008) que, analizando información para un período de veinticinco años, 1981 a 2005, presentan una serie de conclusiones sobre el comportamiento exportador a nivel de empresas.

En el estudio de Snoeck et al. (2008) se hacía referencia a que aparecen tres períodos claramente definidos en la evolución del número de empresas exportadoras en el Uruguay entre 1981 y 2005: un primer período de crecimiento constante durante los años ochenta hasta alcanzar un máximo en 1992, con algo más de 1.000 empresas exportadoras; un segundo período de disminución en el número de empresas exportadoras durante los años noventa, llegando a cerca de 860 empresas, y finalmente, un tercer período, a partir del año 2000 con una tendencia clara al crecimiento, para superar las 1.200 empresas exportadoras en 2005. Ese crecimiento en el número de empresas exportadoras está asociado a un incremento en los valores

exportados por las empresas más grandes, mayor que el incremento verificado en el de las empresas más pequeñas. Coincidentemente, la concentración de ventas de exportación por empresa disminuye hasta 1989, y aumenta hasta el 2005.

La presente investigación aporta información para el período 2010 a 2017 con el objetivo de generar conocimiento actualizado sobre la situación y caracterización de las Mipymes exportadoras en la última década, período de grandes cambios a nivel nacional e internacional. En este último caso, hay que destacar las diversas repercusiones de la crisis financiera global y los efectos que sobre el comercio han tenido las diversas políticas, tanto de apertura de nuevos mercados como de mayor proteccionismo en otros, aspectos que han incidido en el conjunto de empresas exportadoras en Uruguay.

A los efectos de los objetivos planteados y de acuerdo a la metodología utilizada para este estudio, la cual ha sido detallada en la introducción de este documento, se conformó una base de datos de empresas exportadoras para el período 2010 a 2017, con un conjunto de variables que permitirán caracterizar a las empresas exportadoras, en especial las Mipymes y plantear algunas conclusiones sobre su proceso de internacionalización.

El Cuadro 1 presenta la información sobre la cantidad de empresas, según tamaño de las mismas, que realizaron ventas al exterior en cada uno de los años del período analizado, comprobándose una tendencia a disminuir a lo largo del lapso considerado. Mientras que en el trienio 2010-2012 el promedio de empresas que realizó ventas al exterior fue de 1.884, en el trienio 2015 a 2017, dicha cantidad se redujo a 1.710 empresas. Por otra parte, en el primer trienio las Mipymes representaron el 69% del total, pasando al 72% en el último trienio, indicando la significación que tienen en el conjunto de empresas que efectúan ventas al exterior.

Se aprecia de la información presentada que la cantidad de empresas sin clasificar se ha ido reduciendo al entorno de un 2,3% en 2010 a solo 1,6% en 2017. Por otra parte, si se toman en conjunto los ocho años analizados, se tiene que han realizado exportaciones unas 5.292 empresas, muchas de las cuales han exportado en forma muy esporádica, o por valores muy reducidos.

Cuadro 1: Cantidad de empresas exportadoras por año según tamaño de empresa⁷

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tamaño de empresa								
Grande	206	211	213	210	214	200	198	202
Mediana	449	439	440	448	434	444	441	435
Pequeña	465	487	498	520	471	478	484	477
Micro	335	396	406	364	321	305	319	309
Sin clasificar	429	319	358	390	341	309	249	279
Total empresas exportadoras	1884	1852	1915	1932	1781	1736	1691	1702

Fuente: Instituto de Competitividad

El Cuadro 2 muestra la información según valores exportados en cada año, por tamaño de empresas, comprobándose que las Mipymes han sido responsables de un 30% promedio, en el período 2010-2017, de las exportaciones de bienes realizadas por Uruguay, con una clara tendencia a incrementarse el porcentaje de la mediana empresa en el conjunto de las Mipymes. En el año 2010 las exportaciones de las medianas empresas representaron un 63% del conjunto de las exportaciones de la Mipymes, porcentaje que llegó al 84% en 2017. Incluso se verifica un descenso en valores nominales de las exportaciones de las pequeñas y micro empresas.

Cuadro 2: Monto exportado por año según tamaño de empresas (millones de US\$)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tamaño de empresa								
Grande	4.245	4.928	5.743	6.028	6.211	4.751	5.075	5.289
Mediana	1.502	1.737	1.805	2.077	2.047	1.725	1.579	1.876
Pequeña	466	538	620	562	497	296	260	266
Micro	211	208	172	143	187	178	92	99
Sin clasificar	435	415	584	450	334	240	216	409
Total empresas exportadoras	6.859	9.836	10.937	11.273	11.290	9.204	9.237	9.956

Fuente: Instituto de Competitividad

Desde un punto de vista administrativo, Uruguay se encuentra dividido en 19 Departamentos, cada uno de los cuales cuenta con una autoridad ejecutiva, el intendente, y un legislativo departamental, la llamada Junta Departamental, que en conjunto forman el gobierno local del departamento. Los departamentos tienen

⁷ Esta información es coincidente con la presentada en Uruguay XXI (2018).

superficies muy diferentes y, a su vez, la actividad económica y productiva está muy centralizada en la capital, Montevideo, que siendo el departamento con menor superficie (0,3% del total) es el que tiene la mayor población, casi el 40% de la población total del país. Esto se refleja en la localización de las empresas ya sean grandes o mipymes, y en particular en las empresas exportadoras. Aproximadamente un 92% de las empresas exportadoras, sean grandes o Mipymes, se localiza en Montevideo.

El Cuadro 3 muestra como un 87,6% del monto promedio exportado en el período analizado corresponde a Mipymes radicadas en Montevideo (56,0%) y otros cuatro departamentos, Canelones, Soriano, Paysandú y Colonia. Las Mipymes localizadas en los 14 departamentos restantes son responsables de solo un 12,4% las exportaciones realizadas en el período. Estos datos están indicando una concentración muy fuerte de Mipymes exportadoras en la capital y en muy pocos departamentos del interior del país, que corresponden a departamentos cercanos a Montevideo y del litoral del río Uruguay, una de las zonas más productivas del territorio.

Esto muestra la importancia de Montevideo como punto de referencia para la internacionalización de las empresas, debido entre otros factores, a la disponibilidad de servicios portuarios y aéreos, servicios bancarios, realización de trámites, etc. Respecto a los otros departamentos significativos se puede observar que Canelones presenta una mayor diversidad empresarial con casi 300 mipymes exportadoras, siendo el segundo departamento con mayor concentración de empresas luego de Montevideo, seguido por Maldonado (99 empresas) y Colonia (69 empresas). Montevideo, Canelones y Colonia presentan una diversificación similar de las empresas según su tamaño, es clara la prevalencia de las micro y pequeñas respecto a las medianas, esto puede deberse a la menor inversión requerida para su funcionamiento.

Soriano y Paysandú presentan un comportamiento muy similar, tanto en el monto exportado como en la cantidad de empresas y su distribución. Es importante tener en cuenta que ambos departamentos se encuentran en el litoral oeste del país y la principal actividad de exportación en ambos casos está relacionado con el agro, en el caso de Paysandú es la forestación y actividades relacionadas y en Soriano el comercio al por mayor de granos, semillas y frutos oleaginosos.

Cuadro 3: Monto exportado por año según tamaño de empresas (millones de US\$)

Departamentos	% exportado 2010-2017	Número de empresas			
		Mediana	Pequeña	Micro	Mipymes
Montevideo	56,0%	685	952	845	2482
Paysandú	9,5%	12	12	13	37
Soriano	9,0%	12	13	10	35
Canelones	7,1%	69	100	126	295
Colonia	6,0%	18	29	22	69
Sub total	87,6%	796	1106	1016	2918
Otros departamentos (14)	12,4%	66	153	205	424
Total	100,0%	862	1259	1221	3342

Fuente: Instituto de Competitividad

Si se analizan los principales productos exportados por las Mipymes en el año 2017 se comprueba una concentración en actividades de comercialización de productos agropecuarios diversos, principalmente soja, elaboración de productos alimenticios diversos y elaboración y comercialización de productos de la madera, todo lo cual explica casi el 50% del valor exportado por la Mipymes en ese año. El otro 50% de las exportaciones están muy diversificado a nivel de productos exportados.

Aproximación a la internacionalización de las Mipymes

A los efectos de analizar la internacionalización vía exportaciones de las Mipymes exportadoras uruguayas, se decidió dividir las en cinco subgrupos teniendo en cuenta los años que han exportado en el período 2010-2017 que es el que se tiene información.

Los grupos se conformaron y los criterios que los definen son los siguientes:

- Grupo 1: Exportadora **consolidada**. Empresa que ha exportado los ocho años.
- Grupo 2: **En vías de consolidación**. Empresa que ha exportado entre 5 a 7 años, no necesariamente en forma continua.
- Grupo 3: Internacionalización **reciente**. Empresa que ha comenzado a exportar en los últimos 4 años, 3 o 4 años consecutivos.
- Grupo 4: Exportación **esporádica**. Empresa que exportó entre 1 a 4 años no consecutivos.

- Grupo 5: Exportación **detenida**. Empresa que ha dejado de exportar en los últimos 3 o 4 años.

Cuadro 4: Caracterización general de los grupos

Grupos	Número de empresas Mipymes	Promedio exportado (en millones de USD)	% del total exportado
Consolidada	373	39,7	77,3%
En vías de consolidación	413	6,5	13,9%
Reciente	129	3,7	2,5%
Esporádica	1.056	0,3	1,6%
Detenida	1.371	0,7	4,7%
Total general	3.342	50,7	100%

Fuente: Instituto de Competitividad

En primer lugar, es importante diferenciar dos grandes conjuntos. El primero de ellos estaría conformado por las empresas de los grupos 1, 2 y 3 y comprende 915 empresas, un 27% de las 3.342 Mipymes estudiadas. Sus exportaciones se encuentran principalmente consolidadas o en vías de consolidarse, ya que durante varios años consecutivos han exportado en el periodo de estudio considerado. Este conjunto de empresas acumula el 93,8% del total exportado entre el 2010-2017; este factor enfatiza la importancia de las mipymes consolidadas en las exportaciones uruguayas. El grupo con más relevancia tanto en promedio exportado como en porcentaje del total es aquel que ha exportado durante los 8 años seguidos. Este resultado es coherente ya que es de esperar que las empresas vayan aumentando su monto exportado a medida que se van estableciendo en el mercado. Esta evolución también se observa en los grupos 2 y 3.

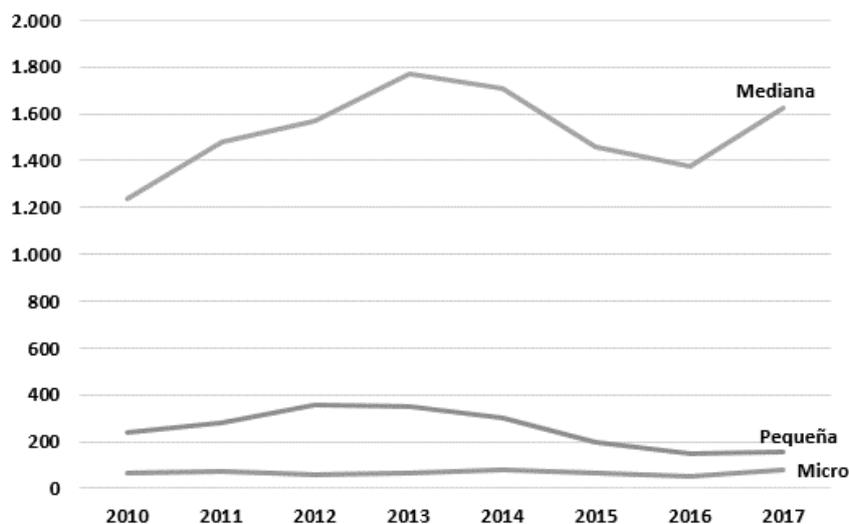
Por otra parte, el segundo conjunto está conformado por las empresas que se encuentran en los grupos 4 y 5. Representan el 73% de las empresas que han exportado en el periodo 2010-2017, pero el monto comercializado al exterior es muy inferior a los otros grupos, tanto en valores promedio como en porcentaje del total, dado que son empresas que exportan esporádicamente o han dejado de exportar en el periodo. Las exportaciones de este conjunto de empresas apenas supera el 6% del total exportado por la Mipymes en el período analizado.

A continuación, se analizan las características de la internacionalización vía exportaciones de las Mipymes de cada uno de los tres grupos estudiados.

Grupo 1: Exportación consolidada

El grupo formado por aquellas empresas consolidadas en la exportación está conformado por 373 empresas, de las cuales 44 son micro, 127 pequeñas y 202 medianas, siendo éstas últimas, además, las de mayor importancia en cuanto a valores exportados, acumulando en promedio el 83% del total. Como se puede observar en el Gráfico 1 el monto exportado por las empresas medianas es ampliamente superior a las pequeñas y micros. A medida que va aumentando el tamaño y el monto de la empresa también se observa que aumenta su volatilidad, siendo los años 2012 y 2013 aquellos que presentan mayor monto exportado. Los años 2014-2016 están marcados por una caída en los montos exportados, afectando especialmente a las empresas con actividades agropecuarias y forestales. El último año relevado presenta una recuperación de las exportaciones, reflejado especialmente en las empresas medianas.

Gráfico 1: Monto exportado por año según tamaño de empresas (millones de US\$)



Fuente: Instituto de Competitividad

Cuadro 5: Exportadoras consolidadas por departamento

Grupo 1	Mediana	Pequeña	Micro	Total general	Total exportado 2010-2017 (millones USD)	% del total exportado
Montevideo	145	89	32	266	8.265	55,9%
Paysandú	2	3	1	6	1.776	12,0%
Soriano	5	0	0	5	1.579	10,7%
Colonia	5	3	0	8	1.077	7,3%
Canelones	21	14	2	37	954	6,4%
Río Negro	1	1	0	2	275	1,9%
Artigas	10	7	5	22	239	1,6%
San José	7	3	0	10	225	1,5%
Rivera	1	0	0	1	90	0,6%
Salto	2	0	0	2	74	0,5%
Cerro Largo	0	3	0	3	72	0,5%
Rocha	0	1	1	2	47	0,3%
Durazno	1	1	0	2	37	0,3%
Maldonado	2	0	1	3	33	0,2%
Treinta Y Tres	0	1	1	2	30	0,2%
Florida	0	1	0	1	12	0,1%
Flores	0	0	1	1	8	0,1%
Total general	202	127	44	373	14.792	100,0%

Fuente: Instituto de Competitividad

Montevideo es el departamento con mayor número de empresas dentro de este grupo (72%) y el monto exportado por este departamento representa el 56% del total exportado por los exportadores consolidados. Los cinco departamentos principales acumulan el 85% de lo exportado por este grupo, resaltando los casos de Paysandú, Soriano y Colonia, que presentan una gran concentración empresarial, no superando, en ninguno de los casos, 10 empresas exportadoras.

Canelones, Artigas y San José, son los departamentos, exceptuando Montevideo, con mayor cantidad de empresas en el Grupo 1, concentrándose especialmente en actividades manufactureras como fabricación de plásticos y de caucho sintético en formas primarias, elaboración de productos de molinería de arroz y elaboración de aceite de arroz y curtido y adobo de cueros; adobo y teñido de pieles.

Cuadro 6: principales actividades Grupo 1

Grupo 1	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
Comercio al por mayor de granos, semillas y frutos oleaginosos	20,31%	16,50%	20,34%	21,04%	21,40%	17,16%	18,98%	21,21%	19,62%
Forestación y otras actividades relacionadas a la forestación	12,20%	9,81%	10,80%	11,09%	11,03%	12,13%	14,39%	12,32%	11,72%
Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos	7,76%	7,23%	9,93%	12,25%	10,88%	11,16%	9,39%	11,44%	10,01%
Comercio al por mayor no especializado de otros productos	5,52%	4,79%	3,12%	3,49%	3,02%	4,29%	5,00%	4,19%	4,18%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	3,43%	3,23%	2,01%	2,58%	3,72%	5,26%	5,05%	5,00%	3,78%
Sub total	49,2%	41,6%	46,2%	50,4%	50,1%	50,0%	52,8%	54,2%	49,31%
Otras actividades (145)	50,8%	58,4%	53,8%	49,6%	49,9%	50,0%	47,2%	45,8%	50,69%

Fuente: Instituto de Competitividad

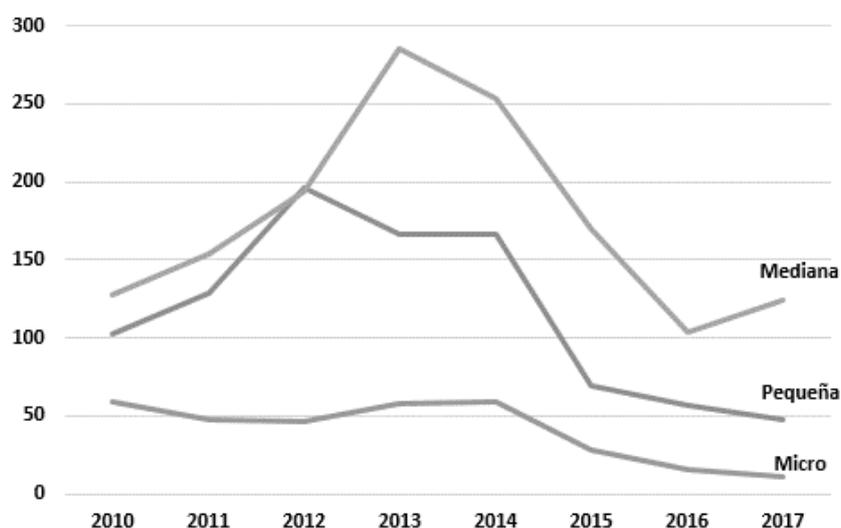
Hay tres actividades, todas relacionadas con el sector primario, que acumulan más del 40% del total exportado en este grupo. Luego, en importancia, la siguen dos actividades más relacionadas con el sector secundario, ya que requieren productos con mayor elaboración. Es importante destacar que en las primeras 5 actividades se concentra casi el 50% del total exportado, dividiéndose el restante 50% en 145 actividades exportadoras.

Respecto a la cantidad de empresas por área de actividad, de las principales actividades exportadoras, solo el comercio al por mayor no especializado y el comercio al por mayor de granos, semillas y frutos oleaginosos, con 20 y 15 empresas respectivamente, son de las actividades con mayor número de empresas. Las otras actividades están más concentradas en menos empresas. En el caso de la forestación, hay una sola empresa exportadora de tamaño mediana en este grupo de empresas.

Grupo 2: Exportación en vías de consolidación

El grupo conformado por aquellas empresas con exportación en vías de consolidación está integrado por 413 empresas, de las cuales 102 son micro, 176 pequeñas y 135 medianas. A diferencia del Grupo 1, las empresas pequeñas son aquellas con mayor peso en este grupo (43% del total). A su vez, el análisis de los valores exportados por tamaño de empresas, muestra un comportamiento diferente respecto al grupo de exportadoras consolidadas. Aunque las empresas medianas exportan en conjunto un monto mayor, la diferencia que existe con el monto exportado por las empresas pequeñas se reduce respecto a las exportadoras consolidadas y crece la brecha entre las empresas pequeñas y micro. Esta característica indica que existe un proceso de consolidación de la inserción internacional a nivel de las empresas pequeñas, aspecto importante para el perfil exportador del país.

Gráfico 2: Monto exportado por año según tamaño de empresas (millones de US\$)



Fuente: Instituto de Competitividad

Las exportaciones de este grupo se presentan más volátiles, creciendo los primeros años del período analizado, hasta el 2012, 2013 según el tamaño, para luego presentar una pronunciada caída en los valores exportados, evolución que se revierte para las empresas medianas en el último año. Este comportamiento puede deberse en parte, a la situación internacional de los productos comercializados, donde es importante la exportación de granos, semillas y frutos oleaginosos.

La mayoría de las empresas de este grupo (72%) se localizan en Montevideo, seguido de los departamentos de Canelones, San José y Artigas. En este último departamento se destaca las empresas de extracción de ágatas y amatistas, actividad característica de dicha zona. En Montevideo las actividades son muy diversas, predominando las actividades comerciales y actividades de varios sectores industriales. Por su parte, en Canelones se encuentran empresas vitivinícolas, algunas curtiembres y empresas vinculadas a la actividad del sector de la madera.

Cuadro 7: Exportadoras en vías de consolidación por departamento

Grupo 2	Mediana	Pequeña	Micro	Total general	Total exportado 2010-2017	% del total exportado
Montevideo	108	122	68	298	1.367,5	51,3%
San Jose	3	5	3	11	433,8	16,3%
Canelones	15	14	12	41	299,6	11,2%
Tacuarembó			2	2	117,3	4,4%
Soriano		3		3	95,5	3,6%
Cerro Largo	1	2		3	94,8	3,6%
Rivera	1	4	4	9	55,9	2,1%
Florida	1	4		5	54,3	2,0%
Salto	1	1		2	35,1	1,3%
Colonia	3	3	1	7	30,2	1,1%
Artigas		8	3	11	29,0	1,1%
Durazno			1	1	19,1	0,7%
Flores		3		3	13,0	0,5%
Rio Negro		2	1	3	12,4	0,5%
Maldonado		3	4	7	3,8	0,1%
Rocha	1	1	2	4	3,4	0,1%
Paysandú	1		1	2	2,5	0,1%
Lavalleja		1		1	0,4	0,0%
Total general	135	176	102	413	2667,6	100,0%

Fuente: Instituto de Competitividad

Cuadro 8: principales actividades grupo 2

Grupo 2	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
Fabricación de vehículos automotores	27,26%	31,09%	20,76%	40,32%	33,02%	28,20%	13,34%	16,96%	26,37%
Comercio al por mayor de granos, semillas y frutos oleaginosos	22,11%	12,73%	21,81%	9,40%	6,19%	2,67%	2,23%	0,66%	9,73%
Comercio al por mayor de otras materias primas agropecuarias y animales vivos	0,10%	1,67%	3,26%	4,50%	7,01%	8,81%	6,35%	8,92%	5,08%
Aserrado, cepillado y trabajo a máquina de la madera	10,52%	5,46%	3,46%	5,20%	3,58%	1,06%	1,62%	1,72%	4,08%
Elaboración de productos de molinería de arroz y elaboración de aceite de arroz	0,00%	0,12%	5,09%	6,27%	3,15%	4,07%	3,07%	2,22%	3,00%
Sub total	60,0%	51,1%	54,4%	65,7%	53,0%	44,8%	26,6%	30,5%	48,25%
Otras actividades (145)	40,0%	48,9%	45,6%	34,3%	47,0%	55,2%	73,4%	69,5%	51,75%

Fuente: Instituto de Competitividad

Grupo 3: Exportación reciente

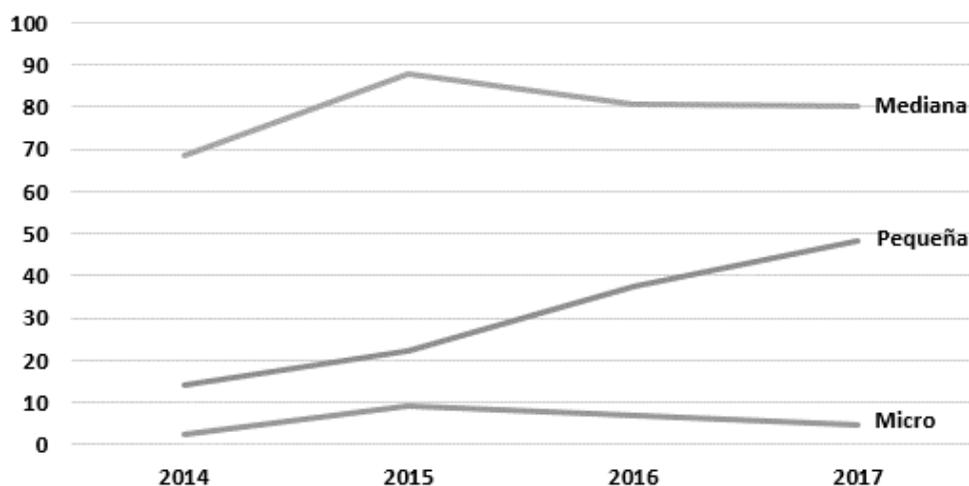
Este grupo está conformado por empresas que han empezado a exportar en los últimos cuatro años. Lo integran unas 129 empresas mayoritariamente micro y pequeñas empresas. Sólo un 30% son empresas medianas. En cuanto a los valores

exportados se verifica un crecimiento en los cuatro años de las ventas de las pequeñas empresas y una tendencia relativamente estable en los valores exportados por las empresas medianas y las micro empresas.

Según la localización, el 84% se trata de empresas radicadas en Montevideo y Canelones, mientras que el 16% restante se distribuye en el resto del país. Se trata de empresas de sectores diversos donde predomina la actividad comercial de semillas y frutos oleaginosos, otras materias primas agropecuarias y elaboración de productos de industrias químicas y de la madera.

Un 36% de las empresas de este grupo muestran un proceso de internacionalización vía exportaciones creciente, con una evolución al alza de sus valores exportados en los cuatro o tres años que llevan comercializando al exterior. La distribución por tamaño de empresas es muy pareja, no pareciendo ser un factor que discrimine en este aspecto.

Gráfico 3: Monto exportado por año según tamaño de empresas (millones de US\$)



Fuente: Instituto de Competitividad

Cuadro 9: Exportadoras recientes por departamento

Grupo 3	Mediana	Pequeña	Micro	Total general	Total exportado 2014-2017	% del total exportado
Montevideo	30	30	39	99	385,8	81,7%
Canelones	1	3	5	9	22,0	4,7%
Tacuarembó			1	1	19,8	4,2%
Paysandú	1		2	3	17,9	3,8%
Colonia	1	1	1	3	13,8	2,9%

Durazno		2		2	8,9	1,9%
Artigas	1	3	1	5	3,2	0,7%
Soriano	1			1	0,5	0,1%
San Jose	1			1	0,2	0,0%
Maldonado		3		3	0,1	0,0%
Rio Negro			1	1	0,1	0,0%
Salto			1	1	0,1	0,0%
Total general	36	42	51	129	472,4	100,0%

Fuente: Instituto de Competitividad

Cuadro 10: principales actividades grupo 3

Grupo 3	2014	2015	2016	2017	Promedio
Comercio al por mayor de granos, semillas y frutos oleaginosos	63,19%	58,73%	45,81%	38,82%	51,64%
Comercio al por mayor de otras materias primas agropecuarias y animales vivos	9,49%	13,54%	19,10%	9,37%	12,88%
Pesca marina de altura y otras capturas marinas	3,16%	4,38%	9,15%	9,42%	6,53%
Fabricación de otros productos de plástico n.c.p.	0,04%	0,60%	7,91%	9,70%	4,56%
Aserrado, cepillado y trabajo a máquina de la madera	0,00%	0,42%	0,88%	13,70%	3,75%
Sub total	75,9%	77,7%	82,8%	81,0%	79,36%
Otras actividades (145)	24,1%	22,3%	17,2%	19,0%	20,64%

Fuente: Instituto de Competitividad

Conclusiones

El presente estudio ha tenido por objetivo analizar las características de las Mipymes exportadoras en Uruguay a los efectos de conocer más en profundidad la realidad de este tipo de empresas y de esa forma contribuir a generar información útil para la definición de políticas públicas asociadas a impulsar los procesos de su inserción internacional.

Se trata de conclusiones preliminares que serán ampliadas con los resultados de una encuesta en profundidad a las principales Mipymes exportadoras que se viene ejecutando en el marco de la investigación sobre la inserción internacional de este tipo de empresas.

Se partió de la construcción de una base de datos de empresas exportadoras en Uruguay para el período 2010 a 2017 que permitió mostrar que en dicho lapso se ha ido reduciendo la cantidad de empresas que exportan por año, aunque ha ido

umentando el número de Mipymes en el total de empresas exportadoras, siendo responsables de casi la cuarta parte de las exportaciones totales de bienes del país.

Por otra parte, del análisis realizado surge una concentración muy fuerte de Mipymes exportadoras en la capital del país y en algunas zonas del interior, que corresponden a regiones cercanas a Montevideo y al litoral con río Uruguay, una de las zonas más productivas del territorio.

En lo que respecta a los principales productos exportados por las Mipymes se comprueba que alrededor del 50% se relacionan con actividades vinculadas a la comercialización de productos agropecuarios diversos, elaboración de productos alimenticios, productos de la madera, y otras actividades manufactureras, y en menor medida productos de la industria extractiva del norte del país; el otro 50% de las exportaciones están muy diversificado a nivel de productos y actividades.

El análisis del proceso de internacionalización mostró un primer grupo de empresas exportadoras consolidadas con un peso significativo de medianas empresas y que han mantenido una corriente exportadora a lo largo del período estudiado. Otro grupo de empresas, que se las denominó en vías de consolidación, más diverso que el anterior, muestra un mayor peso de la pequeña empresa y una evolución de sus exportaciones en forma más volátil, demostrando estar más expuestas a los cambios en el mercado internacional. Finalmente, se identificó un tercer grupo, integrado por empresas de exportación reciente, conformado mayoritariamente por micro y pequeñas empresas radicadas en un alto porcentaje en el sur del país, y que muestran una inserción creciente en los mercados externos.

Avances en la investigación podrán profundizar en el análisis de las características del proceso de internacionalización de las Mipymes uruguayas tratando de determinar, por ejemplo, la incidencia de factores internos y externos a las empresas en su proceso de internacionalización.

Bibliografía

CAMACHO, M., JUNG, A., HORTA, R. y GARCÍA, A. (2010). ¿Cómo innovan las empresas exitosas en Uruguay?: una aplicación del modelo “La cometa de la innovación”. Instituto de Competitividad. Universidad Católica del Uruguay.

- CASEY, S. y HAMILTON, T (2014). Export performance of small firms from small countries: The case of New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*. 12. 254-269.
- DALBOSCO, I. y FLORIANI, D. Grau de internacionalização, competências internacionais, e desempenho organizacional da pme: estudos de caso no sul do brasil. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 22, n. 2, 2016.
- ESCANDÓN BARBOSA, D. y HURTADO AYALA, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales* 30. 172-183.
- GASHI, P., HASHI, I. y PUGH, G. (2014). Export Behaviour of SMEs in Transition Countries. *Small Business Economics* 42. 407–435.
- GAUR, AJAI S., KUMAR, VIKAS y SINGH, DEEKSHA A. (2014). Institutions, Resources, and Internationalization of Emerging Economy Firms (March 14, 2013). *Journal of World Business*, 49 (2).
- GUIMARÃES, S. y AZAMBUJA, L. Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil - Desafios do novo paradigma de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 33, p.1-19, 2018.
- HESSELS, J. y VAN STEL, A. (2009). Entrepreneurship, export orientation, and economic growth. *Small Business Economics*. 37. 255-268.
- HORTA, R. (2015). La exportación como una de las vías de internacionalización de las empresas: algunas reflexiones del caso uruguayo. *Revista Enfoques Económicos*, Cámara de Industrias del Uruguay.
- HORTA, R., CAMACHO, M. y SILVEIRA, L. (2017). Indicadores de Competitividad Departamental en Uruguay. *Pharos*, Academia Nacional de Economía, Universidad Católica del Uruguay.
- JOHANSON, J, & VAHLNE, J.E. (1977), “The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business*, Vol. 8, Nº 1: pp 23-32.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. (2009), “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, No.40, pp. 1411-1431.

KNIGHT, G.A. y CAVUSGIL, S. T. (1996), “The Born Global Firm: A challenge to traditional Internationalization Theory”, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 11-26.

RIALP, A. y RIALP, J. (2005), “El Fenómeno de las Empresas Rápidamente Internacionalizadas: Una Revisión Comentada de la Literatura a Nivel Internacional y Nacional”, en “La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas”, coord. J. J. Durán Herrera, pp.47-82.

LEONIDOU, L. & KATSIKEAS, C.S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27. 517-541.

MIEM-Ministerio de Industria Energía y Minería (2017). Encuesta Nacional de MiMipymes.

SNOECK, M., CASACUBERTA, C., DOMINGO, R., PASTORI, H. I PITTALUGA, L. (2008), “The Emergence of New Successful Export Activities in Uruguay”, Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR, Documento N°9/08.

TESFOM, T. & LUTZ, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*. 1. 262-281

URUGUAY XXI (2017). Encuesta a Mipymes exportadoras de bienes y servicios en Uruguay. Documento de Trabajo No. 8.

URUGUAY XXI (2018). Caracterización de las Mipymes exportadoras de bienes en Uruguay. Departamento de Inteligencia Competitiva, Instituto Uruguay XXI.

WELCH, L. & LUOSTARINEM, R. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14 (2) (1988), pp. 36-64

META-MODELO PARA EL ESTUDIO DE LA INTENCIÓN Y LA ACCIÓN DE EMPRENDER DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Octavio Silverati

octavio.silverati@econ.unicen.edu.ar

Alejandro Bricker

alejandro.bricker@econ.unicen.edu.ar

Centro de Estudios en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN

Resumen

En el presente trabajo se propone, en base a los resultados de la revisión de la literatura empírica realizada previamente por los autores, un modelo integral (meta-modelo) que vincule distintas dimensiones identificadas en la literatura asociadas a la intención y a la acción de emprender en el contexto universitario.

Para esto, siguiendo un método de abstracción de modelos para sintetizar descripciones, se plantean dimensiones y subdimensiones de análisis y, en base a una segunda etapa de revisión de la literatura, se plantean proposiciones respecto de los vínculos entre las mismas.

Se identificaron cinco dimensiones: educación emprendedora, factibilidad percibida, deseabilidad percibida, normas subjetivas e intención emprendedora; que finalmente impactan en la acción de emprender de los estudiantes universitarios.

El meta-modelo propuesto incorpora las cinco dimensiones identificadas (y sus subdimensiones) y las vincula con relaciones de causa-efecto en función a lo planteado en la literatura, permitiendo comprender en términos teóricos el impacto de cada una de ellas en la acción de emprender de los estudiantes universitarios.

El resultado de este trabajo podrá orientar futuras investigaciones empíricas sobre la intención y la acción de emprender en el contexto universitario y brinda a la comunidad universitaria un esquema teórico que permite diseñar acciones tendientes a robustecer el trabajo de la temática emprendedora dentro del propio contexto universitario.

Palabras clave: intención de emprender; acción de emprender; estudiantes universitarios.

Introducción

La creación y desarrollo de emprendimientos juega un rol importante en la economía. Los emprendedores crean puestos de trabajo, conducen y dan forma a la innovación y, al introducir nueva competencia, contribuyen indirectamente a la productividad (Kelley, Bosma y Amorós, 2011). A partir del trabajo liminar del economista austriaco Joseph Schumpeter (1911/1934) la temática, que se ha dado en denominar *Entrepreneurship*, ha tomado gran relevancia siendo ampliamente estudiada por académicos y formuladores de políticas (Audretsch, Keilbach y Lehmann, 2006).

Geldhof *et al.* (2013a) citan varios estudios realizados que refuerzan esto: el estudio de Neck *et al.* (2003) concluye que el 9% de las personas en todo el mundo participan en el emprendedorismo; el estudio de Reynolds (2004) expresa que solo 11% de los estadounidenses que trabajan pueden ser descritos como emprendedores.

No obstante, al hablar de estudiantes universitarios como población específica este porcentaje se reduce. Según el informe presentado por la encuesta global del espíritu emprendedor universitario (Sieger, Fueglistaller y Zellweger, 2016), del total de estudiantes encuestados a nivel mundial, solo el 8,8% cuenta con un emprendimiento activo.

A pesar del creciente interés en el emprendimiento académico y la creación de nuevas empresas por parte de los estudiantes (Walter, Auer y Ritter, 2006), el número de individuos comprometidos en acciones emprendedoras permanece bajo en comparación con quienes expresan intenciones de emprender. Traducido en datos empíricos, Kautonen, van Gelderen y Fink (2015) informan que de los 969 encuestados de su estudio, solo 371 informaron intenciones positivas hacia el emprendedorismo (38%), 137 de los cuáles terminan llevándolo a cabo (14% de la muestra total). Esta discrepancia entre actitudes emprendedoras y acción subraya la necesidad de programas que fomenten el desarrollo del emprendedorismo en los jóvenes de hoy (Geldhof, Weiner, Agans, Mueller y Lerner, 2013b).

En un trabajo anterior de los autores del presente trabajo, se realizó una revisión de la literatura empírica vinculada a los factores individuales y del entorno que afectan a la intención y acción de emprender de estudiantes universitarios en la cual se identificaron 34 artículos publicados entre los años 2000 y 2017.

Los resultados muestran que la mayor parte de los estudios identificados (19) no incorporan variables personales específicas para dichos individuos como grupo

concreto de interés (estudiantes transitando una carrera universitaria), ni específicas del contexto universitario. Además, de los artículos que incorporan variables relacionadas al entorno universitario (personales o contextuales), 5 sólo incorporan variables como carrera, universidad o nivel de avance de carrera, entre otras, por lo que la vinculación con la temática emprendedora tiene que ver con variables no vinculadas al contexto universitario.

Los restantes 10 artículos sí analizan puntualmente al menos una de un conjunto de 13 variables identificadas que vinculan la actividad emprendedora con el contexto universitario (por ejemplo: haber obtenido formación emprendedora en la universidad; la obligatoriedad, contenido y pedagogía asociadas a dicha formación; o la percepción de un contexto universitario que fomenta el desarrollo de nuevos negocios). Cabe destacar que, de todos los artículos analizados, solo 2 de este último grupo analizan tanto la intención como la acción de emprender; el resto de los artículos se enfocan en estudiar solamente la intención.

De esta manera, se evidencia la necesidad de avanzar sobre el estudio de los factores que afectan la intención y la acción de emprender de estudiantes universitarios como población específica, y, en especial, en el contexto latinoamericano. En este sentido, el relevamiento realizado permitió evidenciar un conjunto de variables a tener en cuenta para el desarrollo de futuras investigaciones.

No obstante, la revisión de la literatura también permite concluir que existen distintos modelos para estudiar el fenómeno, por lo que se consideró pertinente analizar los distintos modelos en busca de puntos en común que permitan avanzar en una propuesta de integración que ayude a comprender más cabalmente cuál es la relación entre los distintos grupos de factores que la intención y la acción de emprender de estudiantes universitarios.

En este sentido, se plantea como objetivo general para el presente trabajo proponer, en base a los resultados de la revisión de la literatura empírica realizada previamente, un modelo integral (o meta-modelo⁸) que vincule distintas dimensiones estudiadas en la literatura asociadas a la intención y a la acción de emprender en el contexto universitario.

Se espera que el resultado de este trabajo, por un lado, permita orientar el futuro desarrollo de investigaciones empíricas sobre la intención y la acción de emprender en

⁸ Definido como modelo de modelos o como modelo de un conjunto de modelos.

el contexto universitario y, por el otro, brinde a la comunidad universitaria un esquema que permita trabajar en el diseño de acciones tendientes a trabajar sobre la temática emprendedora dentro del propio contexto universitario.

Preguntas de investigación

Las preguntas que han guiado el proceso de este trabajo son:

- En los trabajos identificados a partir de la revisión de la literatura, ¿cuáles son las variables específicas para el contexto universitario que se utilizan?
- ¿Podrían las variables utilizadas en los trabajos identificados (sean específicas o generales) agruparse en dimensiones (y subdimensiones)?
- ¿Existen antecedentes en la literatura que vinculen las distintas dimensiones?

Marco teórico de referencia

La literatura sobre comportamiento individual ha estudiado qué factores inducen a que un individuo se convierta en emprendedor (Antoncic, Bratkovic Kregar, Singh y DeNoble, 2015; Zhao, Seibert y Lumpkin, 2010). Además, algunos autores (Blanchflower, 2000; Weber y Szkudlarek, 2013) argumentan que las características individuales requeridas para que alguien decida convertirse en emprendedor pueden diferir de país a país, y, especialmente, si se comparan economías desarrolladas con economías en desarrollo (Acs, Desai y Hessels, 2008; Desai, 2009; Wennekers, Van Stel, Thurik y Reynolds, 2005). Así, *Entrepreneurship* se relaciona no sólo con aspectos de la personalidad individual como, por ejemplo, la aversión al riesgo; sino también con la educación y la cultura, por lo que podría ser aprendido y promovido.

Al hablar de intención y acción de emprender, la literatura sigue dos modelos principales y relacionados (Krueger, Reilly y Carsrud, 2000). Por un lado, el modelo del Evento Emprendedor de Shapero (1975, y Shapero y Sokol, 1982, citados por Krueger, 1993) y, por el otro, la Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991, 2001; Engle *et al.*, 2010).

Según la teoría del Comportamiento Planificado (TPB por sus siglas en inglés), el antecedente inmediato del comportamiento es la intención de realizarlo, y esta última se guía por tres tipos de consideraciones: creencias sobre las posibles consecuencias u otros atributos del comportamiento (creencias de comportamiento), creencias sobre las expectativas normativas de otras personas (creencias normativas) y creencias

sobre la presencia de factores que pueden promover o dificultar el desempeño del comportamiento (creencias de control).

El modelo de Shapero del 'Evento Empresarial' (SEE) es implícitamente un modelo de intención, específico del dominio del espíritu empresarial. En el SEE, las intenciones de iniciar un negocio se derivan de percepciones de conveniencia y viabilidad y de una propensión a actuar sobre las oportunidades. El modelo de Shapero asume que la inercia guía el comportamiento humano hasta que algo interrumpe o "desplaza" esa inercia. El desplazamiento a menudo es negativo, como la pérdida del trabajo o el divorcio, pero puede ser positivo, como obtener una herencia o ganar la lotería (Krueger *et al.*, 2000). El desplazamiento precipita un cambio en el comportamiento cuando el tomador de decisiones busca la mejor oportunidad disponible de un conjunto de alternativas (Katz, 1992). La elección del comportamiento depende de la "credibilidad" relativa de los comportamientos alternativos (en esta situación para esta persona que toma las decisiones) más alguna "propensión a actuar" (sin la cual no se pueden tomar medidas significativas). La "credibilidad" requiere que un comportamiento sea visto como deseable y factible. Por lo tanto, los eventos empresariales requieren el potencial para iniciar un negocio (credibilidad y propensión a actuar) previo al desplazamiento y una propensión a actuar después (Krueger *et al.*, 2000).

La deseabilidad y la viabilidad percibida de Shapero corresponden a las actitudes de Ajzen y al control de comportamiento percibido, respectivamente (Krueger, 1993; Kolvereid, 1996; Autio, Keeley, Klofsten, Parker y Hay, 2001). Entonces, en ambos modelos, las intenciones se explican por la voluntad y la capacidad (van Gelderen *et al.*, 2008).

Por su parte, Liñán (2008) plantea que la investigación en la temática se ha llevado a cabo siguiendo dos líneas principales, una que considera los factores individuales o rasgos del emprendedor y su relación con el desarrollo del emprendimiento y la otra, la influencia de los factores contextuales o del entorno en el desarrollo del emprendimiento.

Metodología

Luego de haber realizado una revisión de literatura empírica vinculada a los factores individuales y del entorno que afectan a la intención y acción de emprender de estudiantes universitarios en *Scopus*, y complementada con sugerencias que ofrecía la

plataforma Mendeley (ver Bricker y Silverati, 2018), se identificaron las variables y se procedió a agruparlas a partir de un proceso iterativo, y en base al cual se definieron dimensiones y subdimensiones coherentes y consistentes con los dos modelos principales en la literatura.

Un modelo se define como una abstracción que representa alguna visión de la realidad, necesariamente omitiendo detalles, y para un propósito específico (Henderson-Sellers, 2011). Por su parte, un meta-modelo también es un modelo, que generalmente se define como un "modelo de modelos" (Flatscher, 2002) o como "un modelo de un conjunto de modelos" (Favre, 2004).

Es por esto que el proceso anterior fue seguido de una nueva búsqueda de bibliografía orientada a hallar o reforzar vínculos de agregación⁹ o de relación causal entre las dimensiones y subdimensiones generadas. Los criterios de selección de los artículos para esta etapa incluían, al igual que en la revisión de literatura original el requisito de tener al menos 20 citas (según Scopus o Google Académico). En base al nuevo conjunto de documentos se formulan proposiciones respecto de los vínculos entre las distintas dimensiones.

Con todo lo antes mencionado (dimensiones, subdimensiones y proposiciones sobre los vínculos), y siguiendo un método de abstracción de modelos (por combinación) para sintetizar descripciones (Terrasse, Savonnet, Leclercq, Grison y Becker, 2006), se procedió a diseñar la propuesta para el meta-modelo que integre las distintas propuestas encontradas en la literatura asociadas a la intención y a la acción de emprender en el contexto universitario.

Resultados

El análisis de los documentos desarrollado en Bricker y Silverati (2018) se llevó adelante a partir de clasificar las variables en seis categorías divididas entre Contextuales (si son propias del entorno y no estrictamente relacionadas con características propias del individuo) e Individuales (propias del individuo: sus características personales y biográficas). A continuación, se procedió a subclasificar cada una de las variables de estas dos categorías en tres subcategorías: Generales (no relacionadas al entorno universitario), Específicas 1 (relacionadas al entorno universitario, pero no a la temática emprendedora), Específicas 2 (relacionadas al entorno universitario y a la temática emprendedora). En la Tabla 1 se exponen las

⁹ La agregación es un tipo de asociación que indica que una subdimensión es parte de una dimensión.

variables identificadas correspondientes a las subcategorías Específicas 1 y 2 de ambas categorías.

Para el presente trabajo, se trabajó con todas las variables identificadas en el trabajo anterior (incluidas las generales) hasta agruparlas en cinco dimensiones: educación emprendedora, factibilidad percibida, deseabilidad percibida, normas subjetivas e intención emprendedora; que finalmente impactan en la acción de emprender de los estudiantes universitarios. A continuación se desarrolla cada una de las dimensiones.

Educación emprendedora

Rauch y Hulsink, (2015), citando a Jamieson (1984), diferencian dos tipos distintos de educación emprendedora, la educación sobre el emprendedorismo y la educación para el emprendedorismo. La educación sobre el emprendedorismo se centra principalmente en crear conciencia sobre el espíritu empresarial al enseñar a los estudiantes sobre los diversos aspectos de cómo iniciar y dirigir un negocio. La segunda categoría, educación para el emprendedorismo, se ocupa de la preparación para la creación de un negocio que se brinda a potenciales emprendedores, y generalmente enfatiza una filosofía de aprendizaje orientada a la práctica y la acción (Rauch y Hulsink, 2015). La educación emprendedora ha sido definida por Jones y English (2004) como una forma de desarrollar la capacidad de las personas para reconocer oportunidades de negocios, desarrollar la autoestima y desarrollar conocimientos y habilidades para comenzar un emprendimiento en contexto de riesgo. Su definición, sin embargo, enfatiza el tipo de conocimiento basado en la acción (educación para el emprendimiento), fomentando el aprendizaje práctico, el tipo de resolución de problemas, basado en proyectos, creativo y permitiendo la evaluación por pares (Keat Yeng y Abdullahi, 2015).

Tabla 1 Variables específicas al contexto universitario identificadas en la revisión de la literatura

Tipo de Variable	Variabes
Entorno Esp. 1	Carrera
	Universidad
Entorno Esp. 2	Conocimiento Práctico en el curso de emprendedorismo
	Contenido del curso de emprendedorismo vinculado a planificación del negocio
	Educación introductoria a la actividad emprendedora

	Elementos exploratorios del curso de emprendedorismo
	Exposición a Modelos de rol durante el curso de emprendedorismo
	Obligatoriedad del programa de formación emprendedora
	Orientación al estudiante del curso de emprendedorismo
	Realimentación del curso de emprendedorismo
	Soporte universitario percibido
Individuales Esp. 1	Año de la carrera
	Estudiante con honores
Individuales Esp. 2	Acciones basadas en entrenamiento emprendedor
	Educación emprendedora
	Expectativas del estudiante respecto del curso
	Percepción de posibilidad de desarrollar una red empresarial en el contexto del curso

Fuente: Elaboración propia

Otra clasificación es la de Liñán (2004), quien identifica cuatro tipos de educación empresarial: educación para la conciencia empresarial, educación para la creación de empresas, educación para el dinamismo empresarial y educación continua para empresarios.

La educación para la conciencia empresarial presenta como propósito aumentar el número de personas que poseen conocimiento sobre pequeñas empresas, el autoempleo y el espíritu emprendedor, para que consideren esa alternativa como una opción racional y viable. Esta categoría educativa no persigue directamente la creación de más empresarios.

La educación para la creación de empresas consiste en la preparación del estudiante para ser el propietario de un pequeño negocio convencional, como lo son la gran mayoría de todas las nuevas empresas. Se centra en los aspectos prácticos específicos relacionados con la fase de inicio: cómo obtener financiamiento, regulaciones legales, e impuestos, entre otros. Los participantes en este tipo de cursos suelen estar muy motivados con el proyecto.

La educación para el dinamismo empresarial supone promover los comportamientos dinámicos empresariales luego de la etapa de la puesta en marcha del proyecto. Su objetivo no solo consiste en el incremento de la intención emprendedora en el individuo, sino también de la intención de desarrollar comportamientos dinámicos una vez que el emprendimiento ya se encuentra funcionando.

La educación continua para empresarios es diseñada para permitir el mejoramiento de las capacidades del empresario existente. En particular, es difícil atraer a estos empresarios hacia este tipo de programas, ya que tienden a considerar estas iniciativas como demasiado generales para las necesidades particulares de sus empresas.

Cómo se pudo observar en la Tabla 1, son varias las variables específicas identificadas que se relacionan con esta dimensión.

Factibilidad percibida

Shapero (1975, citado por Saeed, Yousafzai, Yani-De-Soriano y Muffatto, 2015) define la factibilidad percibida (tanto personal como social) como el grado en que un individuo se siente capaz de iniciar un negocio (realizable y controlable personalmente). La factibilidad percibida considera las competencias personales y la disponibilidad de recursos externos (Krueger 1993; Krueger *et al.* 2000; Guerrero, Rialp y Urbano, 2008), es un indicador de la capacidad del individuo (Lanero, Vázquez, Gutiérrez y García, 2011).

En esta dimensión se incorporan principalmente variables de las categorizadas como generales, si bien entre las específicas del contexto universitario podrían observarse “Soporte universitario percibido” (contextual) y “Percepción de posibilidad de desarrollar una red empresarial en el contexto del curso” (individual).

Deseabilidad percibida

Shapero y Sokol (1982, citados por Segal, Borgia y Schoenfeld, 2005) conceptualizaron la deseabilidad percibida como el atractivo (tanto personal como social) de iniciar un negocio. Más específicamente, se refiere al grado en que el individuo tiene una evaluación favorable o desfavorable de la conducta empresarial (Krueger, 1993; Krueger *et al.*, 2000; Guerrero *et al.*, 2008; Lanero *et al.*, 2011). Carter, Gartner, Shaver y Gatewood (2003) mencionan que la deseabilidad comprende seis

factores de motivación individuales: autorrealización, éxito financiero, rol, innovación, reconocimiento e independencia. Este es un indicador de la voluntad del individuo.

En este caso, no se encontraron variables específicas en la literatura analizada y todas las variables de esta dimensión corresponden a la categoría general.

Normas subjetivas

La norma subjetiva o norma social percibida (SN) se refiere a la presión social percibida para realizar o no realizar un comportamiento (Fishbein y Ajzen, 1975, citado por Schwarz, Wdowiak, Almer-Jarz y Breiteneker, 2009). La norma subjetiva se define por el grado de aprobación o desaprobación percibida de las personas que son importantes para el individuo. La opinión de los padres o amigos y otras personas significativas puede ser importante en este proceso porque los estudiantes todavía están en la etapa de explorar sus opciones de carrera (Astuti y Martdianty, 2012). En general, este tipo de normas tienden a contribuir más débilmente en la intención (Armitage y Conner, 2001) para individuos con fuerte locus de control interno (Ajzen, 2001) que para aquellos con una orientación de acción fuerte (Bagozzi, 1992).

Al igual que con la deseabilidad percibida, en esta dimensión también se incorporan únicamente variables corresponden a la categoría general.

Intención emprendedora

La intención emprendedora se ha descrito como un estado mental consciente que dirige la atención y, por lo tanto, la experiencia y la acción hacia un objeto (emprender) o vía específica para lograrlo (Bird, 1988; Hamidi, Wennberg y Berglund, 2008). Las intenciones sirven como importantes variables mediadoras entre el acto de iniciar una empresa y las influencias exógenas potenciales (Krueger *et al.*, 2000). Según Ajzen (1991), la intención captura el grado en que las personas muestran su motivación y disposición para ejecutar el comportamiento deseado. (Saeed *et al.*, 2015). Astuti y Martdianty (2012) comentan que la intención también representa una motivación para planificar o tomar una decisión. Krueger (2009, citado por Shneor, *et al.*, 2013) define a las intenciones empresariales como el propósito de iniciar un negocio y/o lanzar una nueva empresa.

Relaciones entre dimensiones y subdimensiones

Como ya se mencionó, la segunda búsqueda bibliográfica permitió identificar un conjunto de relaciones entre las dimensiones y subdimensiones. Las relaciones encontradas (agrupadas en ocho conjuntos) permitieron avanzar en la formulación de proposiciones que luego se usaron para la construcción de un meta-modelo que integra los distintos enfoques de análisis del fenómeno.

A continuación se exponen los ocho conjuntos de relaciones indicando las referencias a los autores que las establecen y nuestras proposiciones.

Relación entre la Educación Emprendedora, la Deseabilidad y la Factibilidad

Varios autores mencionan una relación indirecta entre la educación emprendedora con la intención y acción de emprender (Fayole, Gailly y Lassas-Clerc, 2006; Entrialgo e Iglesias, 2016; Krueger y Brazeal, 1994; Lanero *et al.*, 2011; Weber y Szkudlarek, 2013; Liñán y Chen, 2009). La educación emprendedora pretende generar actitudes positivas hacia el emprendimiento (Fayole *et al.*, 2006; Weber y Szkudlarek, 2013) y desarrollar habilidades de pensamiento (Fayole *et al.*, 2006; Krueger y Brazeal, 1994; Weber y Szkudlarek, 2013) por esto es que dicha variable afecta la deseabilidad y factibilidad percibida de crear una nueva empresa (Lanero *et al.*, 2011).

En base a estas propuestas, se formulan las siguientes proposiciones:

Proposición 1: La educación emprendedora incide en forma positiva (aumenta) sobre la deseabilidad percibida por los estudiantes universitarios respecto de iniciar un nuevo emprendimiento.

Proposición 2: La educación emprendedora incide en forma positiva (aumenta) sobre la factibilidad percibida por los estudiantes universitarios respecto de iniciar un nuevo emprendimiento.

Relación entre la Factibilidad Percibida, el Entorno y Factores Individuales

Shapero (1975, citado por Saeed *et al.*, 2015) al brindar una definición de factibilidad percibida, menciona sus componentes tanto personales como sociales. Varios autores (Krueger 1993; Krueger *et al.*, 2000; Guerrero *et al.*, 2008; Lanero *et al.*, 2011; Solesvik, Westhead, Kolvereid y Matlay, 2012) consideran que el grado en que un

individuo se siente capaz de iniciar un negocio se ve afectado por sus competencias individuales y la disponibilidad de recursos externos.

- **Entorno: Barreras Percibidas, Factores de Apoyo**

Lüthje y Franke (2003) concluyen que los factores contextuales (apoyo y barreras) son responsables de la falta de una perfecta correlación entre actitud e intención, impactando directamente en las intenciones de emprender. Encontramos dentro de factores de apoyo, los de apoyo general (culturales, financieros, de asesoramiento) y los de apoyo universitario (apoyo educativo percibido, el apoyo al desarrollo de conceptos, el apoyo al desarrollo empresarial y el apoyo institucional). Dentro de barreras podemos encontrar las financieras, legales o culturales, ya sea del país en general o la región en la que se sitúe la universidad.

- **Competencias individuales**

Esta subdimensión incorpora dos conjuntos de variables: la asociadas a los conocimientos del individuo y la asociadas a sus características de la personalidad.

- **Conocimiento: Acceso a saber cómo, Acceso a saber quién**

En cuanto a la variable conocimiento, Dohse y Walter (2012) lo enmarcan en la adquisición de conocimientos y buenos consejos (Acceso a saber cómo) y la adquisición de contactos que proporcionen soluciones o faciliten la puesta en marcha y el desarrollo del negocio (Acceso a saber quién). Es decir, saber qué hacer y a quién recurrir, al momento de iniciar un emprendimiento.

- **Características de la personalidad: Propensión al riesgo, Locus de Control, Control de comportamiento Percibido**

Lüthje y Franke (2003), tratan la propensión al riesgo y el locus de control como características de la personalidad de los emprendedores, citando varios estudios en los que mencionan dichas variables. El control de comportamiento percibido (PBC, por sus siglas en inglés) refleja el grado de control percibido de un individuo sobre el proceso de creación de una nueva empresa (Ajzen, 1991), la forma en que un individuo se percibe capaz de influenciar en su entorno varía de persona en persona y explica por qué dos personas con los mismos recursos pueden percibir más o menos factible la acción de emprender. Algunos autores (van Gelderen *et al.*, 2008; Astuti y Martdianty, 2012) mencionan los factores que componen el control de comportamiento

percibido: la perseverancia, la creatividad, el estado de alerta empresarial y la autoeficacia.

En base a todo lo anterior, se formulan las siguientes proposiciones sobre la relación entre la Factibilidad Percibida, el Entorno y Factores Individuales:

Proposición 3: *Las variables asociadas con el entorno de los estudiantes universitarios inciden sobre la factibilidad percibida por ellos respecto de iniciar un nuevo emprendimiento.*

Proposición 3.1: *Las barreras percibidas por los estudiantes universitarios inciden en forma negativa (reducen) sobre la factibilidad percibida por ellos respecto de iniciar un nuevo emprendimiento.*

Proposición 3.2: *Los factores de apoyo percibidos por los estudiantes universitarios inciden en forma positiva (aumentan) sobre la factibilidad percibida por ellos respecto de iniciar un nuevo emprendimiento.*

Proposición 4: *Las variables asociadas a competencias individuales de los estudiantes universitarios inciden sobre la factibilidad percibida por ellos respecto de iniciar un nuevo emprendimiento.*

Relación entre la deseabilidad percibida, la motivación y la actitud

La deseabilidad percibida constituye una perspectiva a nivel individual, que comprende seis factores de motivación individuales: autorrealización, éxito financiero, rol, innovación, reconocimiento e independencia (Saeed *et al.*, 2015; Carter *et al.*, 2003). La actitud hacia la acción refleja la evaluación individual de la deseabilidad personal de crear un nuevo negocio (Saeed *et al.*, 2015). Liñán, Rodríguez-Cohard y Rueda-Cantuche (2011) compara las variables del modelo de Shapero y Ajzen, y menciona que “la percepción de la conveniencia (deseabilidad) de la empresa está muy cerca de los determinantes de la actitud de Ajzen hacia el comportamiento”.

Proposición 5: *Las variables asociadas a la motivación para emprender y la actitud hacia la acción de emprender*

de los estudiantes universitarios inciden sobre la deseabilidad percibida por ellos respecto de iniciar un nuevo emprendimiento.

Relación entre la Intención Emprendedora, la Factibilidad Percibida, la Deseabilidad Percibida y las Normas Subjetivas

Investigaciones anteriores han remarcado una relación directa entre la intención de emprender, la factibilidad y la deseabilidad percibida. Saeed *et al.* (2015) mencionan que percibir que iniciar una empresa es factible es un factor predictivo de la intención de crearla. Otros autores (Gatewood, Shaver y Gartner, 1995; Guerrero *et al.*, 2008), relacionan a la intención directamente con la factibilidad y la deseabilidad percibida. Lanero *et al.* (2011) plantean que existen varios estudios que respaldan la relación positiva entre la viabilidad percibida, la conveniencia y la intencionalidad de emprender de los estudiantes universitarios (por ejemplo, Krueger *et al.*, 2000; Guerrero *et al.*, 2008). Asimismo, como menciona Liñán (2008), las normas subjetivas afectan la intención de emprender, aunque tienden a contribuir más débilmente (Armitage y Conner, 2001) para individuos con fuerte locus de control interno (Ajzen, 2001) que para aquellos con una fuerte orientación a la acción (Bagozzi, 1992).

Así, se formulan las siguientes proposiciones:

Proposición 6: *La factibilidad percibida respecto de iniciar un nuevo emprendimiento incide en forma positiva (aumenta) sobre la intención de emprender de los estudiantes universitarios.*

Proposición 7: *La deseabilidad percibida respecto de iniciar un nuevo emprendimiento incide en forma positiva (aumenta) sobre la intención de emprender de los estudiantes universitarios.*

Proposición 8: *Las normas subjetivas inciden sobre la intención de emprender de los estudiantes universitarios.*

Relación entre Variables demográficas, Intención y Acción de emprender

Con respecto a la influencia del género, la existencia de una brecha entre hombres y mujeres en el emprendedorismo ha sido reconocida desde hace mucho tiempo

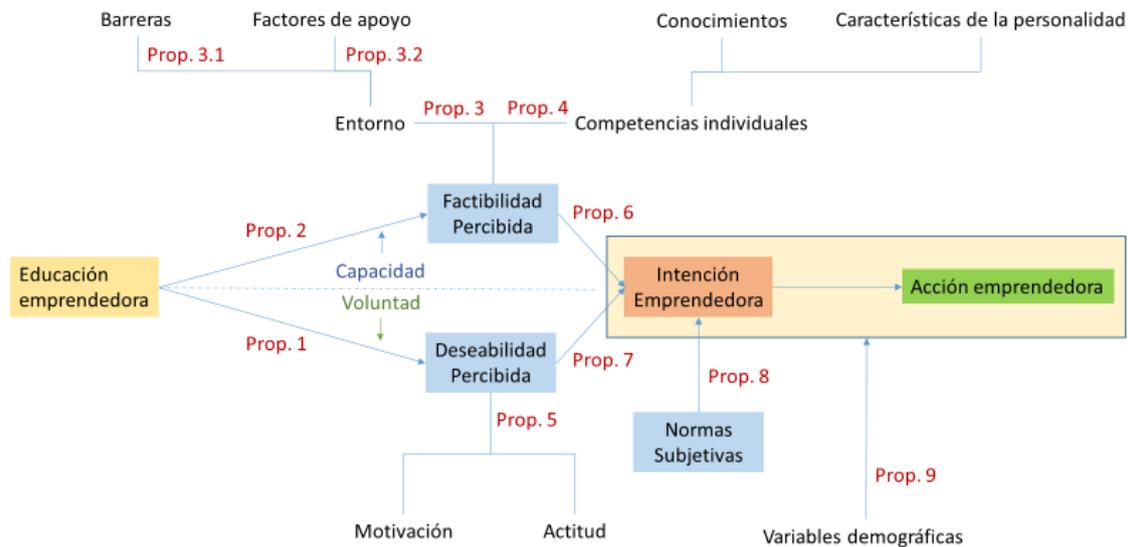
(Entrialgo e Iglesias, 2016). Se observa que los estudiantes varones tienen mayores aspiraciones empresariales que las mujeres y que diversos estudios lo respaldan (Wang y Wong, 2004). Además, Matthews y Moser (1996, citado por Wang y Wong, 2004) hallaron, a través de un estudio longitudinal, que los intereses de los hombres son consistentes en el tiempo, pero los intereses de las mujeres disminuyen a medida que aumenta la edad.

Wang y Wong (2004) también concluyen que el género, la experiencia en empresas familiares y el nivel educativo afectan significativamente la intención de emprender, mientras que otras variables (el origen étnico, la ciudadanía y el estado de ingreso familiar) tienen poco efecto independiente. Otros autores (por ejemplo, Shirokova Osiyevskyy y Bogatyreva, 2016) mencionan que ciertas variables demográficas como la edad, el género y los modelos de rol moderan la relación entre las intenciones empresariales y la intensidad de las acciones reales.

Proposición 9: Las variables demográficas inciden tanto sobre la intención como sobre la acción de emprender de los estudiantes universitarios.

Todo esto permitió avanzar en la integración de las dimensiones y subdimensiones encontradas a partir de la revisión de la literatura empírica vinculada a los factores individuales y del entorno que afectan a la intención y acción de emprender de estudiantes universitarios. El resultado de esta integración se puede observar en la Ilustración 1 a continuación. Asimismo, en la Ilustración 2 se presenta el meta-modelo con mayor grado de desagregación de las distintas componentes expuestos en la Ilustración 1.

Ilustración 1 Propuesta de Meta-modelo para el estudio de la intención y la acción de emprender de estudiantes universitarios - Dimensiones y subdimensiones principales



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El meta-modelo propuesto incorpora las cinco dimensiones identificadas (y sus subdimensiones) y las vincula con relaciones de causa-efecto en función a lo planteado en la literatura, permitiendo comprender en términos teóricos el impacto de cada una de ellas en la acción de emprender de los estudiantes universitarios.

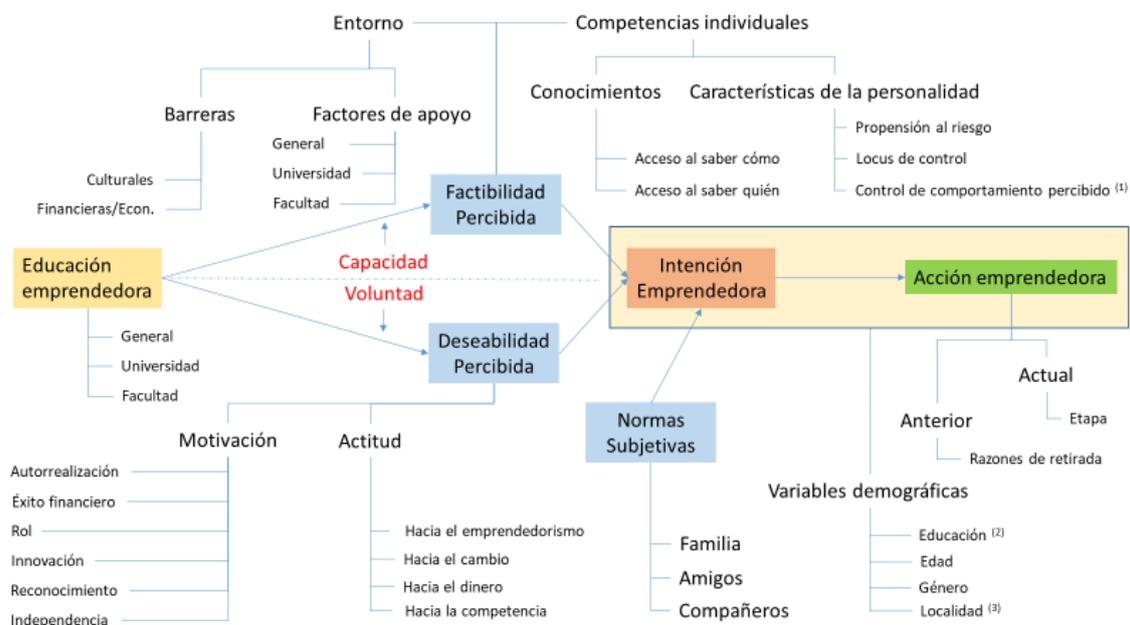
Se espera que el resultado de esta integración permita desarrollar metodologías y herramientas de recolección de datos sobre estudiantes universitarios que integren las distintas perspectivas encontradas en los trabajos empíricos identificados y que esto, a su vez, ayude a mejorar nuestra comprensión de esta población particular en relación a cuáles son los factores que inciden sobre su intención y acción de emprender.

En este sentido, el modelo incorpora tanto variables generales como específicas del contexto universitario. Igualmente, se podría robustecer aún más un eventual estudio de campo en el contexto universitario a partir de la incorporación de una mayor cantidad de variables específicas a ese contexto que las identificadas en la literatura relevada.

En particular, se ha avanzado en la construcción de un instrumento de recolección de datos que permita la implementación de un estudio de campo a partir del meta-modelo planteado.

Finalmente, el meta-modelo planteado también podrá ser útil a la comunidad universitaria como esquema teórico para el diseño de acciones tendientes a mejorar los resultados de los esfuerzos que realizan las universidades para el desarrollo de la intención de emprender en sus estudiantes y el surgimiento de nuevos emprendimientos en el propio contexto.

Ilustración 2 Propuesta de Meta-modelo para el estudio de la intención y la acción de emprender de estudiantes universitarios con componentes



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Anexo a Ilustración 2

Control de comportamiento percibido (1)	1-Perceverancia
	2-Creatividad
	3-Estado de alerta emprendedora
	4-Auto-eficacia
Educación (2)	1-Facultad
	2-Carrera
	3-Año en que inició la carrera
Localidad(3)	1-Ciudad de origen
	2-Ciudad de residencia

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- ACS, Z., DESAI, S. y HESSELS, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31(3), 219–234.
- AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- AJZEN, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27–58.
- ANTONCIC, B., BRATKOVIC KREGAR, T., SINGH, G. y DENOBLE, A. (2015). The Big Five Personality-Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819–841.
- ARMITAGE, C. y CONNER M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: a meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology* 40(4): 471-499.
- ASTUTI, R. y MARTDIANTY, F. (2012). Students' Entrepreneurial Intentions By Using Theory of the Planned Behaviour - The Case in Indonesia. *South East Asian Journal of Management*, 6(2), 65–80.
- AUDRETSCH, D., KEILBACH, M. y LEHMANN, E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. Oxford University Press
- AUTIO, E., KEELEY, R., KLOFSTEN, M., PARKER, G. y HAY, M. (2001). Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145-160.
- BAGOZZI, R. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behaviour. *Social Psychology Quarterly* 55(2), 178-204.
- BIRD, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.

- BLANCHFLOWER, D. (2000). Self-employment in OECD countries. *Labour Economics*, 7(5), 471–505.
- BRICKER, A. y SILVERATI, O. (2018). Explorando la literatura vinculada con factores que afectan la intención y la acción de emprender de jóvenes estudiantes universitarios. XXIII Reunión Anual de la Red PyMEs MERCOSUR. Mar del Plata, Argentina.
- CARTER, N., GARTNER, W., SHAVER, K. y GATEWOOD, E. (2003). The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18(1), 13–39.
- DESAI, S. (2009). *Measuring Entrepreneurship in Developing Countries*. UNU-WIDER.
- DOHSE, D. y WALTER, S. (2012). Knowledge context and entrepreneurial intentions among students. *Small Business Economics*, 39(4), 877–895. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9324-9>
- ENGLE, R., DIMITRIADI, N., GAVIDIA, J., SCHLAEGEL, C., DELANOE, S., ALVARADO, I., HE, X., Buame, S. y Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent. A twelve-country evaluation of Ajzen’s model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(1), 35–57.
- ENTRIALGO, M. e IGLESIAS, V. (2016). The moderating role of entrepreneurship education on the antecedents of entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1209–1232. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0389-4>
- FAVRE, J. (2004). Foundations of meta-pyramids: languages vs. metamodels. En *Episode II. Story of Thotus the Baboon, Procs. Dagstuhl Seminar* (Vol. 4101).
- FAYOLE, A., GAILLY, B. y LASSAS-CLERC, N. (2006). Assessing the impact of Entrepreneurship Education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701–720.

- FLATSCHER, R. (2002). Metamodeling in EIA/CDIF---meta-metamodel and metamodels. *ACM Transactions on Modeling and Computer Simulation (TOMACS)*, 12(4), 322-342.
- GATEWOOD, E., SHAVER, K. y GARTNER, W. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371–391.
- GELDHOF, G.; PORTER, T.; WEINER, M.; MALIN, H.; BRONK, K.; AGANS, J. y LERNER, R. (2013a). Fostering youth entrepreneurship: Preliminary findings from the young entrepreneur’s study. *Journal of Research on Adolescence*, 24(3), 431–446.
- GELDHOF, G.; WEINER, M.; AGANS, J.; MUELLER, M. y LERNER, R. (2013b). Understanding Entrepreneurial Intent in Late Adolescence: The Role of Intentional Self-Regulation and Innovation. *Journal of Youth and Adolescence*, 43(1), 81–91.
- GUERRERO, M., RIALP, J. y 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. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0032-x>
- HAMIDI, D., WENNERBERG, K. y BERGLUND, H. (2008). Creativity in entrepreneurship education. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15, 304-320. doi: 10.1108/14626000810871691
- HENDERSON-SELLERS, B. (2011). Bridging metamodels and ontologies in software engineering. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 301-313.
- JONES, C. y ENGLISH, J. (2004). A contemporary approach to entrepreneurship education. *Education + Training*, 46, 416-423. doi: 10.1108/00400910410569533

- KATZ, J. (1992). A psychological cognitive model of employment status choice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29-37.
- KAUTONEN, T., VAN GELDEREN, M. y FINK, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 655–674.
- KEAT YENG, O. y ABDULLAHI, N. (2015). Perceived Effective Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intention: The Role of the Perception of University Support and Perceived Creativity Disposition. *Journal of Education and Vocational Research*, 6(2), 70–79.
- KELLEY, D., BOSMA, N., y AMORÓS, J. (2011). Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report. Global Entrepreneurship Research Association GERA, 1–85.
- KOLVEREID, L. (1996). Predictions of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 21(1), 47-57.
- KRUEGER, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21.
- KRUEGER, N. y BRAZEAL, D. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91–104.
- KRUEGER, N., REILLY, M., CARSRUD, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 411–432.
- LANERO, A., VÁZQUEZ, J., GUTIÉRREZ, P. y GARCÍA, M. (2011). The impact of entrepreneurship education in European universities: An intention-based approach analyzed in the Spanish area. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 8(2), 111–130. <https://doi.org/10.1007/s12208-011-0067-8>

- LIÑÁN, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, 3(1), 11-35.
- LIÑÁN, F. (2008). Skill and value perceptions: How do they affect entrepreneurial intentions? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 257–272. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0093-0>
- LIÑÁN, F. y CHEN, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 593–617. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00318.x>
- LIÑÁN, F., RODRÍGUEZ-COHARD, J. y RUEDA-CANTUCHE, J. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International entrepreneurship and management Journal*, 7(2), 195-218.
- LÜTHJE, C. y FRANKE, N. (2003). The ‘making’ of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R and D Management*, 33(2), 135–147. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00288>
- RAUCH, A. y HULSINK, W. (2015). Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of management learning & education*, 14(2), 187-204.
- SAEED, S., YOUSAFZAI, S., YANI-DE-SORIANO, M. y MUFFATTO, M. (2015). The role of perceived university support in the formation of students’ entrepreneurial intention. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1127–1145. <https://doi.org/10.1063/1.2756072>
- SCHUMPETER, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers. (Trabajo original publicado en 1911)

- SCHWARZ, E., WDOWIAK, M., ALMER-JARZ, D. y BREITENECKER, R. (2009). The effects of attitudes and perceived environment conditions on students' entrepreneurial intent: An Austrian perspective. *Education and Training*, 51(4), 272–291. <https://doi.org/10.1108/00400910910964566>
- SEGAL, G., BORGIA, D. y SCHOENFELD, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 42–57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- SHIROKOVA, G., OSIYEVSKYY, O. y BOGATYREVA, K. (2016). Exploring the intention–behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics. *European Management Journal*, 34(4), 386–399. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.007>
- SHNEOR, R., CAMGÖZ, S. y KARAPINAR, P. (2013). The interaction between culture and sex in the formation of entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(9–10), 781–803. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.862973>
- SIEGER, P., FUEGLISTALLER, U. y ZELLWEGER, T. (2016). Student Entrepreneurship 2016: Insights From 50 Countries. St. Gallen: IMU Management.
- SOLESVIK, M., WESTHEAD, P., KOLVEREID, L. y MATLAY, H. (2012). Student intentions to become self-employed: The Ukrainian context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 441–460. <https://doi.org/10.1108/14626001211250153>
- TERRASSE, M., SAVONNET, M., LECLERCQ, E., GRISON, T. y BECKER, G. (2006). Do we need metamodels and ontologies for engineering platforms? En *Proceedings of the 2006 international workshop on Global integrated model management* (pp. 21-28). ACM.

VAN GELDEREN, M., BRAND, M., VAN PRAAG, M., BODEWES, W., POUTSMA, E. y VAN GILS, A. (2008). Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour. *Career Development International*, 13(6), 538–559.

WALTER, A., AUER, M. y RITTER, T. (2006). The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin off Performance. *Journal of Business Venturing*, 541-567.

WANG, C. K., & WONG, P. K. (2004). Entrepreneurial interest of university students in Singapore. *Technovation*, 24(2), 163–172. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00016-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00016-0)

WEBER, F. H. y SZKUDLAREK, B. (2013). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(1), 242–251.

WENNEKERS, S., VAN STEL, A., THURIK, R. y REYNOLDS, P. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, 1–35.

ZHAO, H., SEIBERT, S. y LUMPKIN, G. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(36), 381–404.

EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO DE LAS UNIVERSIDADES ARGENTINAS

María Paz Camino

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

mpcamino@hotmail.com

Guadalupe Oliveras

Universidad Nacional del Sur (UNS) - Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO) - Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible (CEDETS) - Comisión de Investigaciones Científicas (CIC)

guadalupe.oliveras@upso.edu.ar

Resumen

La literatura publicada en los últimos diez años, coincide con que el contexto en el cual se desarrolla la educación está cambiando rápida y profundamente. Esto obliga a las instituciones a dar un gran salto cualitativo, adaptando sus estructuras, procesos, resultados y políticas educacionales a esa transformación (Brunner, 2000). En ese marco, según Palomo (2009) a la universidad actual le cabe la responsabilidad de ser emprendedora en una época de emprendedores, y por lo tanto, debe asumir nuevas funciones en pos de adaptarse a las exigencias del mercado, logrando así el avance y consolidación de la dinámica emprendedora (Solé Parellada, 2016).

En la Argentina, varias universidades e institutos de nivel superior han dado respuesta a las nuevas exigencias del entorno mediante el desarrollo de proyectos e iniciativas, dando soporte, brindando cursos de capacitación, entre otras acciones. Sin embargo, algunas actividades se realizan de manera aislada, mientras que otras forman parte de un proyecto educativo que apunta hacia una misma dirección: consolidar su propio ecosistema emprendedor.

Frente a este escenario, el presente trabajo plantea como objetivo estudiar el Ecosistema Emprendedor Universitario de las universidades de la Argentina, relevando todas las actividades que se llevan a cabo en relación con la cuestión emprendedora. Para ello, se utiliza como herramienta de análisis cualitativo la nube de etiquetas (*tags*), técnica que permite de forma dinámica la visualización de los

conceptos más y menos abordados. A partir de los resultados, se espera contribuir con el diseño de políticas acordes con el desarrollo emprendedor.

Palabras clave: Ecosistema Emprendedor Universitario - Universidades - Emprendedorismo

1. Introducción

La creación y desarrollo de nuevas empresas constituye una fuente importante de crecimiento social y económico, y en eso, las universidades tienen un rol fundamental para lograr el avance y la consolidación de la dinámica emprendedora. En este contexto, Palomo (2009) afirma que a la universidad le corresponde la responsabilidad de ser emprendedora en tiempo de emprendedores y, citando a Mayor (1995), agrega que la comunidad universitaria representa una fuerza capaz de influir en la evolución que se produce en este mundo en permanente cambio. Las razones son diversas. Para Solé Parellada (2016) la universidad asiste en la creación de capital humano, en la atracción de talento y en el estímulo de la cultura emprendedora y la innovación, en la creación y consolidación de patentes, de *spin-off* y *start-ups*, permitiendo crear un tejido productivo de calidad.

En la Argentina, existe un compromiso cada vez mayor de las instituciones de nivel superior en el desarrollo de las competencias emprendedoras, asociados a un interés progresivo por el fenómeno de la creación de empresas (Oliveras, 2015). Las propuestas se extienden a lo largo de todo el país. En algunos casos, se realizan de manera aislada, mientras que otras forman parte de un proyecto educativo que apunta hacia una misma dirección: consolidar su propio ecosistema emprendedor universitario (EEU).

En cuanto a los motivos por lo que algunas comenzaron a trabajar, vale citar el caso del programa “Universidad Emprendedora”, llevado adelante en forma conjunta por los Ministerios de Educación y de Producción de la Nación, con el fin de promover el espíritu emprendedor y trabajar en la sensibilización, capacitación y formación sobre desarrollo emprendedor en las Universidades Nacionales, lo que condujo a que muchas instituciones se autodenominen Universidades Emprendedoras (UE).

Estas cuestiones llevan a reflexionar si son todas las Universidades que trabajan en emprendedorismo UE y si todas las UE trabajan para consolidar su EEU. Ante esto, se considera interesante saber cuáles son las principales actividades llevadas a cabo y si esas actividades están en línea con los desafíos previamente establecidos.

A partir de lo anterior, se busca diagnosticar y analizar las formas en las que en la Argentina se lleva a la práctica las acciones relacionadas con el fortalecimiento del emprendedorismo.

El trabajo se diseña como sigue: en una primera instancia se presenta el marco teórico de referencia, luego la metodología seguida y por último, la presentación de los resultados y las reflexiones finales.

2. Marco Teórico

Diversos autores han estudiado cómo una universidad puede abordar la temática emprendedora, introduciendo el concepto de EEU y de UE.

Respecto al EEU, si bien no hay una definición comúnmente aceptada, su conceptualización se ha realizado a partir de la identificación de cada uno de sus componentes.

Según Carvalho, Costa y Dominginhos (2010), dentro de un EEU, se pueden incluir los cursos con orientación emprendedora que forman parte de la currícula, los programas extracurriculares y la infraestructura, los proyectos de I+D, las patentes, la transferencia de tecnología, y la relación con las organizaciones de la región.

Para Feld (2012), las Universidades cuentan con cinco recursos importantes para desarrollar el emprendedorismo: los estudiantes, los profesores, los laboratorios de investigación, los programas de emprendedorismo y las oficinas de transferencia tecnológica. Según el autor, los primeros dos recursos, formados por personas, son mucho más importantes que los otros tres, formados por instituciones. Admitir esta idea es esencial para lograr un saludable ecosistema emprendedor. Asimismo, considera que los estudiantes son por lejos, la contribución más significativa de una universidad a su territorio ya que le aportan nuevas ideas y perspectivas.

Guerrero, Urbano, Ramos, Ruiz-Navarro, Neira, y Fernandez-Laviada (2016), analizan al EEU a través de la existencia de diversos programas orientados a fomentar el emprendedorismo, asignaturas, cursos con orientación emprendedora, unidades de apoyo, incubadoras, incentivos a los emprendedores y su difusión. Además incluyen en el análisis la valoración de cada uno de los elementos que configuran un entorno universitario que influyen en las actitudes/capacidades emprendedoras adquiridas de los estudiantes, en las asignaturas de la universidad. Por último, la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid de España, establece como elementos de un EEU: la

formación, la investigación, la red de viveros e incubadoras, la colaboración con otras instituciones y las actividades divulgativas.

A partir de las propuestas planteadas por los autores antes mencionados, es posible agrupar las acciones que puede realizar una universidad para consolidar su EEU en cuatro grandes actividades (Figura 1):

- *Académicas*: aquí se incluyen las actividades destinadas a instalar en los estudiantes universitarios la temática emprendedora como una alternativa laboral, brindando las herramientas y fortaleciendo las competencias necesarias para que desarrollen su potencial emprendedor, ya sea a través de la realización de cursos, con asignaturas obligatorias u optativas, capacitando a docentes, etc.
- *De Investigación*: incluye todas las actividades destinadas a construir y ampliar el conocimiento vinculado con la cuestión emprendedora a fin de buscar soluciones a problemas específicos y/o reformular planteamientos sobre el tema, en armonía con el ámbito territorial al cual pertenece. Se lleva a la práctica financiando proyectos de investigación, realizando reuniones científicas, entre otras actividades
- *De Soporte*: impulsando y asistiendo en la definición de ideas de negocio, oportunidades innovadoras y/o proyectos en marcha que surgen dentro de la comunidad universitaria. Se formaliza a través del acompañamiento durante el proceso de creación de la empresa, utilizando todas aquellas herramientas que permiten disminuir las condiciones de riesgo como unidades de apoyo, incubadoras, incentivos a los emprendedores, redes de contacto, etc.
- *De Extensión y vinculación tecnológica*: favoreciendo la interacción entre la universidad y los demás agentes de la trama social en la cual se inserta: gobierno, empresa y sociedad. Esta vinculación permite detectar las necesidades y problemáticas del entorno, brindar soluciones y generar actividades que instalen la temática emprendedora en la región como motor del desarrollo económico y social.

Por su parte, Fetter, Green, Rice y Sibley Butler (2010), además de estos cuatro elementos, que los mencionan indicando la presencia de un equipo de profesionales capacitados en desarrollar y gestionar programas, elaborar planes de estudio, dominar temáticas relacionadas con pedagogía y enseñanza, y de relaciones dentro y fuera de

la universidad; establecen que una de las claves para construir y mantener un EEU robusto, es el compromiso y apoyo del liderazgo de alto nivel. Lo mismo sugiere Clark (1998 en Hernández Mogollón 2017) estableciendo la importancia de un sólido núcleo de gestión para llevar a cabo cualquier actividad, además de un plan con un objetivo definido, una base de financiación diversificada, incentivos adecuados para estimular la cultura de la investigación y de la transferencia y la cultura emprendedora. Dicho autor establece quien realiza estas actividades podrá considerarse UE.

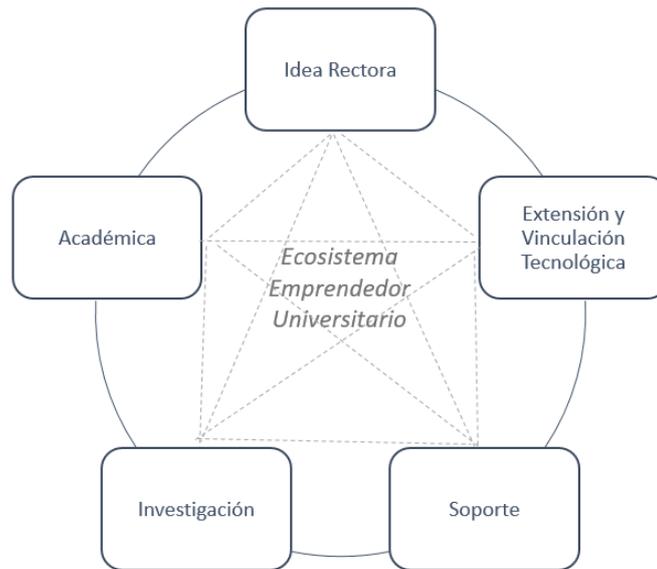
Figura 1: Elementos de un EEU



Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo los aportes de Fetter et al (2012) y de Clark (1998) se puede establecer que el valor agregado de cualquier EEU, estará dado por la presencia de una idea rectora, materializada a través del compromiso de los directivos en establecer las bases y los lineamientos necesarios para llevar a la práctica la actividad emprendedora en todas las actividades (investigación, docencia, académica y extensión y vinculación tecnológica), garantizando una plena comunicación de dicha política entre todos los agentes de la universidad. La figura 1, puede entonces redefinirse como sigue en la figura 2.

Figura 2: EEU completo



Fuente: Elaboración Propia

Definidos los elementos de un EEU, es posible vincularlos con el concepto de UE, ya que una Universidad Emprendedora será aquella que trabaje de manera sistémica en cada uno de ellos, con una idea rectora tal, que guíe el accionar hacia el emprendedorismo. A partir de lo anterior, una UE puede definirse como *aquella que decide construirse como impulsora del emprendimiento, permitiendo estrechar el vínculo entre el mundo universitario y el empresarial, siendo capaz de dinamizar la economía de la zona causando un impacto económico y social a nivel local y nacional, a través del fortalecimiento de su ecosistema emprendedor*”.

3. Hipótesis y objetivo de la investigación

El presente trabajo parte de la hipótesis de que si bien varias universidades de la Argentina llevan a cabo actividades vinculadas con la temática emprendedora, no necesariamente se gestan micro ecosistemas de emprendimiento que permitan asumir el rol de UE.

Por lo anterior, el objetivo del presente trabajo es diagnosticar y analizar las principales actividades realizadas por las universidades de la Argentina a fin de conocer cuan desarrollado está el EEU en el país.

4. Metodología

A fin de cumplir con el propósito del trabajo, a continuación se describe la selección de la muestra, las herramientas de análisis, así como las fuentes de información utilizadas.

4.1 Selección de la muestra

De acuerdo con el SPU, en la actualidad existen un total de 131 universidades tanto públicas como privadas, dispersas a lo largo y a lo ancho de todo el país.

Para determinar el número de universidades que se encuentran realizando alguna actividad vinculada con la temática emprendedora, se utilizó como criterio de identificación, las universidades participantes de la encuesta bianual del GUESSS, encuesta de impacto internacional, destinada a relevar la intención emprendedora en estudiantes universitarios. Ese número se completó con el número de Universidades Emprendedoras de la Argentina, que identifica el portal Universia¹⁰.

Así, se llegó a un total de 37 universidades, 20 privadas y 17 públicas (Tabla 1).

Tabla 1: Listado de universidades consultadas

Universidad	Fondos
Instituto Universitario de Cs. De la Salud Fundación Barceló (FB)	Privada
Universidad Blas Pascal (UBP)	Privada
Universidad CAECE	Privada
Universidad Católica de Córdoba	Privada
Universidad Católica de Cuyo (UCCUYO)	Privada
Universidad Católica de Santa Fe (UCSF)	Privada
Universidad de la Cuenca del Plata (UCP)	Privada
Universidad de Congreso	Privada
Universidad del Salvador	Privada
Universidad Empresarial Siglo XXI	Privada
Universidad FASTA	Privada
Universidad Maimónides	Privada
Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)	Privada
Universidad Torcuato di Tella	Privada
Universidad del CEMA	Privada
Universidad de San Andrés	Privada
IAE Business School - Universidad Austral	Privada
Universidad de Palermo (UP)	Privada
Universidad Católica Argentina (UCA)	Privada
Universidad Argentina de la Empresa (UADE)	Privada

¹⁰ Universia Argentina: <https://noticias.universia.com.ar/consejos-profesionales/noticia/2015/09/15/1130969/emprender-argentina-15-universidades-apoyan-emprenderismo.html>

Universidad Nacional del Nordeste (UNNE)	Pública
Universidad Nacional de San Martín	Pública
Universidad Nacional de Formosa	Pública
Universidad Nacional de Río Negro	Pública
Universidad Nacional de Tres de Febrero	Pública
UTN Resistencia	Pública
Universidad de Buenos Aires	Pública
Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS)	Pública
Universidad Nacional del Sur (UNS)	Pública
Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO)	Pública
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires	Pública
Universidad Nacional del Litoral	Pública
Universidad Nacional de Córdoba (UNC)	Pública
Universidad Nacional de Quilmes	Pública
Universidad Nacional de La Plata	Pública
Universidad del Aconcagua	Pública
Universidad Nacional de Rosario	Pública

4.2 Fuentes de información

Identificadas las universidades objeto de análisis, a fin de relevar la información requerida, se usaron fuentes de información secundaria. Se utilizó la página de *Google* como buscador principal, empleando como término clave el “nombre de la universidad” a fin de identificar la página web oficial y, en el caso de que tuviere, se usó el buscador de la página con las palabras clave: “emprendedor” o “emprendedores”. Para aquellas universidades sin dicha sección, se realizó directamente la búsqueda mediante *Google* con el término “nombre de la universidad + emprendedor”.

Salvo una (Universidad del Museo Social Argentino), coincidió que todas las universidades identificadas contaban con alguna actividad vinculada con la temática emprendedora.

4.3 Herramienta de análisis

Dado que se trata de una investigación de tipo cualitativa, donde el objetivo es analizar la frecuencia en la que aparece determinado elemento, se definió como herramienta de análisis la nube de etiquetas (Tags) a través del software gratuito “Wordart”. La misma permite, mediante una representación visual, el conteo de todos los términos que aparecen con más frecuencia en una definición, representando en mayor tamaño las palabras que más se repiten.

En la actualidad, la nube de etiquetas es reconocida como una herramienta válida e innovadora para las investigaciones de tipo cualitativa (Fernández, 2015). Asimismo, en la temática emprendedora, hay antecedentes en su uso como es el caso del *World Economic Forum* en la presentación del reporte anual de 2013 sobre el “Ecosistema Emprendedor alrededor del mundo y las empresas de crecimiento dinámico”, en el cual se muestran los resultados de las encuestas realizadas a través de una nube de etiquetas.

4.4 Identificación de las etiquetas

Para realizar las comparaciones pertinentes, se establecieron dos niveles de análisis.

El primero estuvo destinado a identificar las actividades desarrolladas por las Universidades en relación con la temática emprendedora. Luego, dichas actividades fueron renombradas en términos comunes, a fin de unificar las palabras principales que definen y describen las actividades encontradas. En este análisis previo se establecieron 36 términos comunes.

El segundo análisis se realizó con el objetivo de clasificar dichos términos dentro de los 4 dominios definidos en la Figura 1 para un determinado EEU, de acuerdo con la descripción propuesta para cada uno.

A continuación, en la Tabla I, se detallan los términos que se utilizaron para describir dichas actividades y su relación con los dominios.

Tabla 2: Variables de clasificación y Dominios

Variables de Clasificación	Dominios
Asignaturas emprendimientos Asistencia a docentes Formación	<i>Académica</i>
Concursos, Convocatorias, Cursos, Difusión, Eventos, Innovación, Proyectos tecnológicos, Vinculación Tecnológica, Charlas, Conferencias, Programas Innovación, Seminarios	<i>Extensión y Vinculación Tecnológica</i>
Investigación	<i>Investigación</i>
Herramientas, Aceleradora, Asesoramiento, Asistencia, Capacitación, Capitales, Competencias, Coworking, Financiamiento, Foros, Incubadoras, Jornadas, Mentoría, Orientación, Programas, Redes de Contacto, Talleres, Tutorías, Consultoría, Proyectos	<i>Soporte</i>

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, siguiendo la definición de idea rectora planteada en el marco teórico, se consideró su existencia en los casos donde se trabajan conjuntamente los cuatro dominios antes mencionados: investigación, soporte, extensión y vinculación tecnológica y académica.

5. Resultados

Los resultados se presentan ordenados de acuerdo con los dos niveles de análisis definidos según el Apartado 4.4., referido a las variables de clasificación.

5.1 Actividades relacionadas con la temática emprendedora

De acuerdo con la información obtenida, una de las instituciones pioneras y referentes en la formación y promoción de la actividad emprendedora en el país y la región es el IAE *Business School* de la Universidad Austral, con su Centro de *Entrepreneurship*. Esta institución representa al *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) y el Informe Internacional GUESSS en la Argentina, llevando adelante estudios sobre la actividad emprendedora. El programa se apoya en cuatro pilares: la formación que pretende el desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes, la capacitación a través de programas regulares, MBA y seminarios, el financiamiento, y, por último, el soporte que lleva adelante trabajos de mentoría y networking. Además, la Universidad Austral, en su sede de Rosario, cuenta con el Laboratorio de Innovación y Emprendimientos (LINE), creado ante la necesidad de cambiar el enfoque con el que estaban preparando a sus estudiantes. Hoy pretenden que quienes se gradúen lo hagan con “una mentalidad mucho más emprendedora” (Soler, 2018), con la idea de achicar la brecha entre la demanda del mercado laboral y las capacidades fomentadas por la institución en quienes realizan sus estudios. Si bien no todos buscan desarrollar un emprendimiento, con esta formación tienen la posibilidad de hacerlo, ya sea en una compañía como en un proyecto propio. Soler (2018) afirma que “hoy las corporaciones buscan eso, gente que pueda desafiar y generar innovación”.

Por su parte, el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) posee un Centro de Emprendedores que ofrece instancias de capacitación y asesoramiento, además de la oportunidad de incubar sus proyectos. Según se explica en su sitio web, la iniciativa se originó hace más de diez años, con la intención de dar satisfacción a la creciente demanda e interés de la comunidad por el *Entrepreneurship*, la creación y el desarrollo de empresas, la gestión de capitales y recursos para emprender y el estímulo a la

innovación y el desarrollo. Asimismo, junto con la Universidad CAECE (Cámara Argentina de Comercio y Servicios), y la Universidad del Salvador (USAL) sostienen un proyecto que consiste en la asociatividad complementaria de las tres universidades con el fin de desarrollar actividades conjuntas vinculadas a las necesidades de la sociedad en la que están insertas.

Para quienes quieren emprender, la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) tiene su propia incubadora con oficinas equipadas, asesoramiento legal y técnico, capacitaciones en materia de gestión de proyectos y redes de vinculación con otras instituciones de la región. Franco Francisca, el subsecretario de Innovación, Transferencia y Vinculación Tecnológica de esta casa de altos estudios, es el encargado de coordinar en Argentina el proyecto LISTO (*Latin American and European Cooperation on Innovation and Entrepreneurship*). Este proyecto consiste en la colaboración entre universidades internacionales para fortalecer las relaciones entre la academia y el sector productivo. De esta manera, el conocimiento científico puede generar beneficios concretos para la sociedad.

La Universidad de Buenos Aires (UBA), propone una incubadora para proyectos de base tecnológica y una incubadora de emprendimientos agropecuarios. Por su parte, la Universidad Nacional de la Plata (UNLP) y la Universidad Tecnológica Nacional de Resistencia, además de ofrecer diversos programas dirigidos a emprendedores, poseen una incubadora de empresas. Los beneficios que ofrece la incubadora son un espacio con oficinas de trabajo y de reuniones, asistencia técnica y asesoramiento, red de contactos, apoyo institucional, promoción y difusión de proyectos, vinculación con fuentes de financiamiento, coaching para la presentación en concursos, red de mentores y participación en ámbitos para el intercambio de experiencias emprendedoras. Por su parte, la Universidad Nacional de Quilmes brinda capacitaciones y asesoramiento a emprendimientos de base tecnológica y se involucra en la búsqueda de capital.

Otros programas que existen en instituciones del sector privado son el Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (CEDEX) de la Universidad de Palermo, el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversión (CIMEI) de la Universidad del CEMA y el Di Tella Entrepreneurship Network (DEN) de la Universidad Torcuato Di Tella. Todos suministran consultoría y asesoramiento estratégico para proyectos o *start ups* y ofrecen vinculación con capital humano e inversionistas.

La Universidad Católica Argentina (UCA), la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y la Universidad de Congreso (UC) poseen, cada una, un Centro de Emprendedores que realiza convocatorias de ideas de negocios, concursos, eventos y charlas para brindar apoyo y seguimiento al emprendedor. Por su parte, en la Universidad Empresarial Siglo XXI se desarrolla la Cátedra Abierta para emprendedores, una jornada cuyo objetivo es la exposición de un caso de éxito frente a un panel de especialistas invitados. Asimismo, la universidad es parte activa del ecosistema emprendedor de Córdoba a través del Club de Emprendedores 21 que concentra y comparte información, conocimientos y experiencias entre sus miembros, y que además recibe beneficios especialmente pensados para promoverlos como emprendedores.

En instituciones educativas del sector público, también existen diversos programas y centros que están orientados a pequeños empresarios y PyMEs y brindan asistencia técnica, capacitación, cursos y eventos para promover el emprendedorismo en la región. El Programa “Universidad Emprendedora” nace en 2014, llevado adelante en forma conjunta por los Ministerios de Educación y de Producción de la Nación, con el fin de promover el espíritu emprendedor y trabajar en la sensibilización, capacitación y formación sobre desarrollo emprendedor en las Universidades Nacionales, entendido como la base para la generación de una Universidad Emprendedora. Se recalca la importancia de contar con el involucramiento de alumnos, docentes, no docentes, investigadores, tecnólogos y actores sociales, que contribuyen a fortalecer la visión de una formación de recursos humanos no sólo demandantes del mercado laboral, sino que transformen el capital intelectual aprehendido durante su formación, en oportunidades de crecimiento y desarrollo.

El Programa Universidad Emprendedora es el primer programa integral en acercar herramientas del desarrollo emprendedor a toda la comunidad universitaria. Comprende una serie de actividades que tienden a promover el espíritu emprendedor. Tal es el caso del Centro de Innovación y Creación de Empresas (CICE), dependiente de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, del Centro de Emprendedores, que funciona en la Universidad del Aconcagua, y del Programa de Emprendedores, impulsado por la Universidad Nacional del Litoral. La Universidad Nacional del Sur (UNS) ofrece programas para jóvenes emprendedores y promueve la temática a través de la Vinculación Tecnológica: Intercambio red Universitaria Emprendedora y la Investigación. Por su parte, la UBA, en la Facultad de Ciencias Económicas a través del programa GEN XXI favorece la vinculación de la Comunidad

Emprendedora a través de la capacitación, la investigación y la difusión del espíritu emprendedor. La Universidad Nacional de Formosa ofrece además de un taller de capacitación para emprendedores, el “Curso de Posgrado de Formación de Formadores en Competencias Emprendedoras” con titulación expedida por la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) y está dirigido a profesores universitarios y profesionales que quieran capacitarse en la formación de emprendedores.

En el caso de la Universidad Nacional de Río Negro se busca generar y fortalecer en la comunidad universitaria las competencias y habilidades necesarias para desarrollar un emprendimiento. Para ello la Incubadora UNRN organiza cursos destinados a estudiantes, graduadas/os, docentes, docentes-investigadores y no docentes de la Sede Andina que tengan una idea para desarrollar un negocio basado en conocimientos adquiridos durante sus carreras, o que sean resultados de investigaciones.

Algunas universidades, como es el caso de la Universidad Austral, la Universidad Nacional de Cuyo, la Universidad Nacional de Rosario y la UBA a través del GEN XXI, llevan adelante iniciativas con alumnos de colegios secundarios, apostando a que el espíritu emprendedor se forma desde edades más tempranas. La intención es empezar a fomentar la innovación desde antes incluso que lleguen a la universidad.

La Universidad Provincial del Sudoeste (UPSOU), por su parte, promueve el emprendedorismo con Tecnicaturas Universitarias con perfil emprendedor, las que cuentan con materias obligatorias con contenido emprendedor, haciendo hincapié en cuestiones prácticas, como la capacidad de trabajar en equipo y tener flexibilidad. Para eso, organizan dinámicas que permiten a los estudiantes experimentar la vida de un emprendedor desde buscar financiamiento hasta poner las ideas en marcha. Dichos talleres también son impartidos para los docentes de la Universidad. Asimismo, tiene el propósito de investigar el emprendedorismo como proceso social tendiente a contribuir al aumento del bienestar de la comunidad, generando conocimiento original y promoviendo su aplicación para resolver las necesidades del medio.

Otras universidades que tienen dentro de sus planes de estudio materias con perfil emprendedor son la Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS) y la Universidad de San Andrés. La primera, a través del PRODEM (Programa sobre el desarrollo emprendedor en innovación en América Latina) busca construir y difundir conocimientos sobre emprendimiento e innovación, brindar asistencia técnica a

instituciones públicas y privadas en el diseño e implementación de programas de creación de empresas, así como también en los procesos de crecimiento e innovación de PyMEs. Es su principal interés participar en redes y alianzas con otras instituciones nacionales e internacionales, profesionales y emprendedores para lograr un vínculo que retroalimente el proceso de construcción de conocimiento y la práctica concreta. Por su parte, la Universidad de San Andrés tiene una propuesta académica especial transversal a todas las orientaciones, que incluye materias optativas, módulos de emprendedorismo y seminarios. Siguiendo esta línea, la Universidad Torcuato Di Tella propone a los alumnos de las Licenciaturas en Economía Empresarial y Administración de Empresas una materia obligatoria, “Desarrollo de Nuevos Negocios” y de forma optativa la asignatura “Innovación”. La UCA ofrece un programa de formación emprendedora en conjunto con Endeavor transversal a todas las carreras y es de carácter optativo, en tanto, la propuesta de la Universidad Nacional del Centro radica en una asignatura optativa dentro del programa emprendedor.

Siguiendo con el análisis, la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) realiza convocatorias para el financiamiento de proyectos de alto impacto en materia de desarrollo sostenible, emprendimiento e innovación social. Asimismo, ofrece cursos para emprendedores y cuenta con una asignatura de carácter optativo de formación para emprendedores universitarios, la cual se dicta en forma presencial con soporte virtual para todas las carreras de la UNNE. Por otra parte, la Subsecretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, tiene como misión dinamizar y gestionar la vinculación de la Universidad con entidades públicas y privadas involucradas en el mejoramiento de las condiciones sociales y productivas de la región armonizando la oferta tecnológica de la universidad y las demandas del sector socio-productivo. De igual modo, y a través de la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT), el Instituto Universitario de Cs. De la Salud Fundación Barceló (FB) y la Universidad Católica de Santa Fe (UCSF) conducen diversos programas. En el primer caso se denomina “Mentes Transformadoras 2018”, y busca el fortalecimiento, capacitación y mejora para organizaciones sin fines de lucro. El objetivo de dicha propuesta es mejorar la actividad comercial a partir de la promoción de la investigación y el desarrollo, la transmisión de tecnología, la asistencia técnica y el fomento de todo hecho innovador que redunde en lograr bienestar social con criterio federal y regional. En el segundo caso, la UCSF brinda asistencia para la formulación de proyectos y para la vinculación entre Instituciones de Ciencia y Tecnología y el sector privado. Además, la UVT aporta su estructura jurídica para facilitar la gestión, organización y el gerenciamiento de los mismos. En este marco, dichas universidades cuentan con una incubadora que se

focaliza en desarrollar un programa exclusivo y personalizado para cada emprendimiento, dicho en otros términos, guía al equipo emprendedor en un proceso ordenado e innovador.

En otro orden, la Universidad Blas Pascal (UBP) y la Universidad de la Cuenca del Plata (UCP) realizan acciones vinculadas con la temática emprendedora presentando foros, charlas de emprendedores y participando en eventos y conferencias. La UBP, cuenta con una incubadora para emprendedores de base tecnológica, en tanto, la UCP ofrece talleres para concretar ideas de negocios y brinda capacitación a emprendedores. En esta universidad se dicta una Diplomatura para emprendedores del rubro alimenticio.

Por su parte, la Universidad CAECE y la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) tienen una Usina de Emprendedores. Se propone como un espacio creativo y dinámico, destinado a todo tipo de emprendedores, tanto aquel que tenga interés en comenzar un proyecto, como el que dispone de un prototipo o de un emprendimiento en marcha. También ofrece una Diplomatura en Emprendedorismo y en Emprendedorismo Innovador. Volviendo a lo anterior, la Universidad Católica de Córdoba también cuenta con una incubadora de proyectos en la cual se realiza un plan de trabajo personalizado, brindando no solo el apoyo y asesoramiento de destacados mentores, sino también el espacio de trabajo. Asimismo, dicha universidad, admite el acceso a cursos y capacitaciones dictados por el CEINN, promueve la relación con profesionales, emprendedores y otros actores de la comunidad para potenciar los proyectos, como así también el acceso a la inversión.

Para el caso de la Universidad Católica de Cuyo (UCCUYO), el Centro de Emprendedores y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales han elaborado un programa destinado a todos los emprendedores de tecnologías exponenciales. Dicho programa consta de 5 talleres en los que se desafía a los jóvenes a usar el poder transformador de las tecnologías que crecen a un ritmo vertiginoso para reinventar el futuro de sus organizaciones. Asimismo, rubricó un convenio para la creación del Consejo Provincial Emprendedor de San Juan que tiene como objetivo desarrollar y potenciar el ecosistema emprendedor de la provincia. En este sentido la UCCUYO, a través de la Secretaria de Extensión y Relaciones Institucionales, dictó el primer curso de Gestión Empresarial del Programa de Empleo Independiente.

La Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) proponen competencias y concursos como estrategia para

fomentar la actividad emprendedora. La UNTREF junto con la Secretaría Pyme y Emprendedores de la Nación ofrecen talleres de capacitación, asistencia técnica y asesoramiento sobre cómo financiar los proyectos. Por su parte, la UNSAM, a través de "TECNOx" convoca a estudiantes con el objetivo de desarrollar proyectos aplicados pertenecientes a diversas disciplinas y que permitan resolver problemas de relevancia social en América Latina. Asimismo, la Fundación de la Universidad Nacional de San Martín, reconocida como Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MinCyT) y el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) acompaña en la gestión y promoción de actividades científico-tecnológica.

Por último, en la Universidad FASTA se verifica el dictado de taller acerca de las claves para emprender y la Universidad Maimónides manifiesta realizar competencias y concursos para emprendedores.

5.2 Principales Dominios del EEU abordados

Para realizar el análisis de la nube de etiquetas, a continuación, en las Tablas 3 y 4, se presentan las palabras clave para cada universidad pública y privada, de acuerdo a la descripción realizada en el apartado anterior. Asimismo se define el dominio que le corresponde, de acuerdo con la explicación propuesta para cada uno.

Tabla 3: Universidades Privadas y los dominios del EEU

Universidades Privadas	<i>Institución</i>	<i>Región</i>	<i>Palabras clave Programa</i>	<i>Dominios</i>
	Instituto Universitario de Cs. De la Salud Fundación Barceló (FB)	Buenos Aires La Rioja Santo Tomé	Programas VinculaciónTecnológica Investigación Asistencia Incubadoras	Ey VT Soporte Investigación
	Universidad Blas Pascal (UBP)	Córdoba	Foros Charlas Eventos Conferencias Incubadoras ProyectosTecnológicos	Ey VT Soporte
	Universidad CAECE	Mar del Plata - Buenos Aires	Charlas Formación Asesoramiento Asistencia Coworking	Extensión Soporte Académica
	Universidad Católica de Córdoba	Córdoba	Incubadoras Aseoramiento Coworking Cursos Capacitaciones RedesdeContacto VinculaciónTecnológica	Ey VT Soporte
	Universidad Católica de Cuyo (UCCUYO)	San Juan	Programas ProyectosTecnológicos Talleres VinculaciónTecnológica Asesoramiento Cursos	Ey VT Soporte
	Universidad Católica de Santa Fe (UCSF)	Santa Fe y sedes	Cursos Talleres Proyectos VinculaciónTecnológica Asistencia	Ey VT Soporte
	Universidad de la Cuenca del Plata (UCP)	Corrientes	Charlas Talleres Capacitación Formación Jornadas	Extensión Soporte Académica
	Universidad de Congreso	Varias sedes	Programas Jornadas Concursos Convocatorias Financiamiento Charlas Capacitaciones	Ey VT Soporte
	Universidad del Salvador	CABA	ProyectosTecnológicos Asistencia Coworking Capacitación VinculaciónTecnológica Programas Investigación	Ey VT Soporte Investigación
	Universidad Empresarial Siglo XXI	Varias Sedes	Jornadas Asistencia Asesoramiento Coworking Convocatoria VinculaciónTecnológica	Ey VT Soporte
	Universidad FASTA	Varias sedes	Talleres	Soporte
	Universidad Maimónides	CABA	Concursos	Extensión
	Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)	CABA	Capacitación Asesoramiento Incubadoras Competencias Programas Innovación Capitales Vinculación	Soporte Ey VT
	Universidad Torcuato de Tella	CABA	Consultoría Asesoramiento Investigación Capacitación Asignaturas Emprendimientos Cursos Talleres Redes de Contacto	Soporte Extensión Académica
	Universidad del CEMA	CABA	Consultoría Asesoramiento Herramientas Concursos Capacitación Redes de Contacto	Soporte Ey VT
	Universidad de San Andrés	CABA	Talleres Incubadoras Asignaturas emprendimientos Seminarios	Soporte Extensión Académica
	IAE Business School - Universidad Austral	CABA y Santa Fe	Capacitación Asesoramiento Incubadoras Competencias Programas Innovación Capitales Vinculación Redes de Contacto Investigación Mentoría Seminarios Financiamiento	Soporte Ey VT Investigación Académica Idea Rectora
	Universidad de Palermo (UP)	CABA	Capacitación Asesoramiento Mentorías Concursos Redes de Contacto	Soporte
Universidad Católica Argentina (UCA)	CABA	Concursos Eventos Financiamiento Redes de Contacto Asesoramiento	Soporte Ey VT Académica	
Universidad Argentina de la Empresa (UADE)	CABA	Capacitación Orientación Asesoramiento Financiamiento Asistencia técnica Coworking	Soporte Extensión	

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 4: Universidades Públicas y los dominios del EEU

Universidades Públicas	<i>Institución</i>	<i>Región</i>	<i>Palabras clave Programa</i>	<i>Dominios</i>
	Universidad Nacional del Nordeste (UNNE)	Corrientes	Convocatoria Financiamiento Cursos Vinculación Tecnológica Asignatura Emprendimientos Incubadoras	Ey VT Soporte Académica
	Universidad Nacional de San Martín	Buenos Aires	Competencias Coworking Proyectos Vinculación Tecnológica Programas Cursos Asistencia	Ey VT Soporte
	Universidad Nacional de Formosa	Formosa	Talleres Capacitación Formación Asistencia Docentes Programas Herramientas Redes de Contacto Incubadoras Seminarios Cursos Asignaturas Emprendimientos Proyectos Tecnológicos	Académica Soporte Ey VT
	Universidad Nacional de Río Negro	Río Negro	Incubadoras Cursos Investigación Herramientas Vinculación Tecnológica Asistencia Docentes	Soporte Investigación Ey VT Académica Idea Rectora
	Universidad Nacional de Tres de Febrero	Buenos Aires	Concursos Asistencia Tutorías Programas Talleres Capacitación Asesoramiento Financiamiento	Extensión Soporte
	UTN Resistencia	Chaco	Incubadoras Proyectos Tecnológicos Convocatorias	Ey VT Soporte
	Universidad de Buenos Aires	CABA	Consultoría Capacitación Redes de contacto Investigación Cursos Talleres Financiamiento Vinculación Asesoramiento Mentoría	Soporte Investigación Ey VT
	Universidad Nacional General Sarmiento (UNGS)	Bs. As.	Investigación Asesoramiento Redes de Contacto	Soporte - Investigación Ey VT
	Universidad Nacional del Sur (UNS)	Bs. As.	Investigación. Vinculación Tecnológica Programas Redes de Contacto	Soporte Ey VT Investigación
	Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO)	Bs. As.	Programas Aceleradora Capacitación Talleres Redes de Contacto	Soporte - Académica - Extensión - Investigación Idea rectora
	Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires	Bs. As.	Programas Asignaturas emprendimientos Financiamiento	Soporte - Extensión Académica
	Universidad Nacional del Litoral	Santa Fé	Formación Concursos Asistencia Convocatorias.	Soporte - Ey VT Académica
	Universidad Nacional de Córdoba (UNC)	Córdoba	Eventos Concursos Incubadoras Redes de Contacto Asignaturas emprendimientos Proyectos tecnológicos Financiamiento	Soporte - Ey VT - Investigación - Académica - Idea Rectora
	Universidad Nacional de Quilmes	Bs. As.	Programas Redes de Contacto	Soporte
	Universidad Nacional de La Plata	Bs. As.	Vinculación Tecnológica Cursos Concursos Asesoramiento Tutorías Capacitación Difusión Redes de Contacto Asistencia a docentes	Soporte Ey VT Académica
	Universidad del Aconagua	Mendoza	Capacitaciones Foros Conferencias Talleres Coworking Redes de Contacto Incubadora Asesoramiento	Soporte - Extensión
Universidad Nacional de Rosario	Santa Fé	Formación Convocatorias Difusión Concursos Cursos Capacitaciones	Soporte - Extensión Académica	

Fuente: *Elaboración Propia*

A partir de dicha información, el Esquema 1 proporciona una nube de etiquetas para los 36 términos seleccionados y clasificados en “Palabras Clave por Programa”. Del análisis surge que las cinco más destacadas son: “Redes de Contacto”, “Asesoramiento”, “Capacitación”, “Vinculación Tecnológicas” y “Programas de apoyo al emprendedor”. Asimismo, se destaca que las actividades menos llevadas a cabo resultan ser las “asignaturas de emprendimiento” y “formación”, las tareas de “investigación” y las actividades de “difusión”.

Esquema 2: Dominios del EEU en las Universidades de la Argentina



Fuente: Elaboración Propia

6. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia en general la ausencia de una mirada holística de la temática emprendedora. Esto se refleja en el tipo y la forma en que se llevan a cabo las diversas actividades, muchas de ellas desarrolladas de manera aislada y no enmarcadas dentro de una idea rectora.

Lo anterior conlleva a reflexionar sobre diversos puntos. Por un lado, la necesidad de que exista un mayor compromiso por parte de los directivos que abordan la temática emprendedora. Por otro, es importante seguir realizando esfuerzos en la formación de estudiantes, quienes, según Feld (2012) son fundamentales para lograr un saludable ecosistema emprendedor y representan la contribución más importante de una universidad a su comunidad. Asimismo se considera elemental profundizar en la investigación sobre la temática que incluyan buenas prácticas que luego puedan ser impartidas en los espacios áulicos. Esto va en línea con lo que sugiere Hernández Mogollón (2017) al afirmar que otro error común es crear servicios universitarios sin que se conozca la naturaleza del fenómeno.

Trabajar en cada uno de estos puntos conducirá verdaderamente a que las universidades que se ocupan de la temática emprendedora se conviertan verdaderamente en Universidades Emprendedoras.

En cuanto a las limitaciones del trabajo se observa que se consultaron fuentes de información secundaria, lo que quizás debería ser ampliado con entrevistas que

permitan conocer el tema con mayor nivel de profundidad. Por otro lado, el criterio de selección de universidades puede resultar insuficiente para conocer la verdadera situación a nivel país. De todas formas sí constituye una buena aproximación del abordaje dado a la temática emprendedora.

Por último, se considera de interés continuar con la investigación en otras universidades que no participaron del relevamiento GUESSS y tomar casos de estudio a fin de analizar de manera sistémica cada elemento del EEU y su grado de desarrollo y vinculación entre sí.

7. Bibliografía

BRUNNER, J. J. (2000). Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias. Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe, 1-35.

CARVALHO, L. M. C., COSTA, T., & DOMINGUINHOS, P. (2010). *Creating an entrepreneurship ecosystem in higher education*. I-TECH Education and Publishing.

FELD, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.

FERNÁNDEZ, C. H. (2015). Nuevos recursos para la investigación cualitativa: Software gratuito y herramientas colaborativas. *Opción*, 31(5), 453-471.

FETTER, M. L., GREEN, P. G., RICE, M. P., & SIBLEY BUTLER, J. (2010). *The development of university-based entrepreneurship ecosystems*.

GUERRERO, M.; URBANO, D.; RAMOS, A.; RUIZ-NAVARRO, J.; NEIRA, I. y FERNANDEZ-LAVIADA A. (2016). Observatorio de Emprendimiento Universitario en España. Edición 2015-2016. Madrid: Crue Universidades Españolas-RedEmprendia-CISE.

HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. (2017). *El gran desafío de la educación emprendedora. Propuesta de un modelo para la educación superior. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*. Barcelona, España.

OLIVERAS, G. (2015). La educación emprendedora en la universidad: Análisis y propuestas para la inserción de estas actividades en las currículas.

- OLIVERAS, G.; PORRAS, J.; VIGIER, H. (2013). Relevamiento y análisis de las actividades vinculadas con la temática emprendedora en las universidades públicas argentinas. En Azcúa R.; Camprubí G.; Tripaldi G. A. (Eds.), *18º Reunión Anual de la Red Pymes MERCOSUR*, (ISBN: 978-987-3608-02-5 pp 155-160). Resistencia, Chaco, Argentina: Universidad Nacional del Nordeste.
- PALOMO, C. Educación superior en América Latina: la vereda de la esperanza. *Argentina: Universidad Tres de Febrero*. <http://planinst.unsl.edu.ar/pags-pdi/plan/1docs-info/docs-elec/educ-sup-enamerica-latina.pdf> (Visitada el 25 de noviembre del 2009).
- SOLÉ PARELLADA, F. (2016). La contribución de la universidad al desarrollo económico y social como objeto de estudio en las ciencias económicas y de gestión. *Ed. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona*.
- WEF. (2014). Entrepreneurial ecosystems and around the globe and early-stage company growth dynamics—an entrepreneurs perspective. Davos: World Economic Forum http://www3.weforum.org/docs/WEF_I_I_EntrepreneurialEcosystemsEarlyStageCompany_Report_2014.pdf.

ECOSISTEMA EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO: PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN

María Paz Camino

UPSO - CEDETS - CIC

mpcamino@hotmail.com

UNS - UPSO - CEDETS - CIC

guadalupe.oliveras@upso.edu.ar

Flavia Petz

UPSO - CEDETS - CIC

flaviapetz@gmail.com

Ma. Agustina Tauro

UPSO - CEDETS - CIC

matauro@gmail.com

Nayla Zwenger

UPSO - CEDETS - CIC

nzwenger@upso.edu.ar

Resumen

En respuesta a las demandas de distintos sectores de la sociedad, varias universidades adoptaron un proceso de transformación hacia un modelo emprendedor como medida de supervivencia ante los cambios que experimenta la economía mundial, que ha pasado de ser una economía dirigida, a una economía emprendedora (Hernández Mogollón, 2017). A partir de este nuevo enfoque, el emprendedorismo gana un lugar en la universidad, no sólo a través de la educación, sino también desde la creación de espacios para facilitar el desarrollo de nuevas empresas. Esto conlleva al surgimiento de ciertos interrogantes: ¿Cómo se puede tomar conocimiento y evaluar de manera crítica si las actividades que se llevan a cabo en pos de desarrollar el espíritu emprendedor, efectivamente consolidan un Ecosistema Emprendedor Universitario (EEU)? ¿Son todas las Universidades que imparten educación emprendedora, Universidades Emprendedoras (UE)? ¿Es condición que una universidad cuente con un EEU para entenderla como una UE? No existen en la bibliografía consultada modelos destinados a evaluar tal impacto, por lo que el aporte del presente trabajo está destinado a elaborar una herramienta de autoevaluación que permita llevar a cabo dicha medición.

Palabras clave: *Ecosistema Emprendedor Universitario, Universidad Emprendedora, Educación Emprendedora*

1. Introducción

En la actual sociedad del conocimiento, las universidades se han convertido cada vez más y de manera más directa, en promotoras del desarrollo político, económico y social de un país, ya que actúan como un vehículo para formar recursos de alto nivel que cumplan con las demandas competitivas de los distintos sectores y ámbitos de la sociedad (Solé Parellada, 2016).

En esta línea, Clark (2000) afirma que varias universidades adoptaron un proceso de transformación hacia un modelo emprendedor como medida de supervivencia ante los cambios que experimenta la economía mundial, que ha pasado de una economía dirigida a una economía emprendedora (Hernández Mogollón, 2017).

Ese modelo, ha admitido diferentes formas de llevarse a la práctica, desde un curso de emprendedorismo aislado hasta la aplicación de diversos programas integrales. De todos modos, siguiendo a Feld (2012), si bien tener un programa formal es un elemento importante para cumplir con tal desafío, debe pensarse como una conexión de componentes que funcionan de una forma sistémica y dinámica. De este modo, aparecen en la bibliografía diversos enfoques para abordar el tema, englobados en dos conceptos clave: Ecosistema Emprendedor Universitario (EEU) y Universidad Emprendedora (UE). Ahora bien, ¿es lo mismo consolidar un EEU y ser una UE? Pareciera que la bibliografía no brindara al respecto una respuesta consensuada. De hecho, no habría acuerdo si todas las actividades que se llevan a cabo en pos de desarrollar el espíritu emprendedor, efectivamente consolidan un EEU y si todas las Universidades que imparten educación emprendedora, pueden ser consideradas UE.

Frente a este escenario, el objetivo del presente trabajo es realizar un aporte a esta cuestión, estudiando ambos conceptos y proponiendo como resultado un conjunto de indicadores, enmarcados en una herramienta de autoevaluación, que permitan relevar las diversas actividades que se realizan en el marco de la temática emprendedora, y el grado de cumplimiento de los roles por parte de quienes asumen este desafío. Se busca que la herramienta permita reconocer el nivel de desarrollo del EEU en una Universidad, y en consecuencia, analizar si es posible considerarla como UE.

Para cumplir con dicho objetivo, en una primera medida se presentan los conceptos de EEU y UE, luego se propone una metodología para la construcción de la herramienta de evaluación y luego se presenta la misma, culminando el trabajo con las reflexiones finales.

2. Marco teórico

2.1. Ecosistema Emprendedor Universitario

Si bien el abordaje sobre el concepto de EEU se ha dado de manera reciente, lo cierto es que algunos, para referirse a cómo una universidad puede impactar sobre su entorno, llevando a cabo actividades emprendedoras, lo han hecho utilizando el término de Universidad Emprendedora (UE).

Clark (1998), investigador norteamericano, fue uno de los primeros dedicados a definir a una UE, identificando cinco elementos fundamentales para definirla:

- Un sólido núcleo de gestión.
- Un plan con un objetivo definido.
- Una base de financiación diversificada, tanto en el ámbito público, como privado.
- Incentivos adecuados para estimular la cultura de la investigación y de la transferencia/ pudiendo trasladar la investigación al mercado en materia de propiedad industrial protegida.
- Una cultura emprendedora.

Años más tarde, Solé Parellada (2016) citando Etzkowitz, adiciona a lo anterior, la necesidad de establecer un compromiso con el territorio, definiendo a una UE como aquella que además de cumplir con los cinco principios propuestos por Clark, logra trasladar la investigación al mercado a través de oficinas de transferencia de tecnología y de patentes y que puede crear empresas dentro de la universidad.

Carvalho, Costa, y Dominginhos, (2010), directamente mencionan el concepto de EEU y lo definen identificando sus componentes. Incluyen tres dimensiones: los cursos con orientación emprendedora contenidos en la currícula y su metodología; los programas extracurriculares y la infraestructura, relacionado principalmente con los proyectos de I+D, patentes y transferencias; y la relación con las organizaciones de la región.

Por su parte, Fetter, Green, Rice, y Sibley Butler (2010), sostienen que para consolidar un EEU hay que contar con el compromiso y el apoyo del liderazgo de alto nivel, además de la presencia de un equipo de profesionales capacitados en desarrollar y gestionar programas, elaborar planes de estudio, dominar temáticas relacionadas con pedagogía y enseñanza y generar relaciones dentro y fuera de la universidad.

Asimismo, Feld (2012) considera que las universidades tienen cinco recursos relevantes para el desarrollo de un EEU: los estudiantes, los profesores, la investigación, los programas de emprendedorismo y las oficinas de transferencia de tecnología.

Los estudiantes son considerados el aporte más importante que puede realizar una universidad a una comunidad emprendedora ya que considera que algunos de ellos podrán ser emprendedores, en tanto otros, trabajarán para una empresa, pero en ambos casos, contribuirán con nuevas ideas y perspectivas. Respecto a los profesores, afirma que son los que fomentan la cultura emprendedora. Algunos trabajan de forma independiente en actividades que surgen a partir de sus propias investigaciones y otros, acompañan a los estudiantes en el proceso de emprender, cumpliendo el rol de guías, mentores, o inclusive de cofundadores. También dedican tiempo a la investigación y es valiosa la relación que se puede establecer entre los programas académicos y los laboratorios de investigación. Otro de los componentes clave que considera el autor, tiene que ver con los programas de emprendedorismo. Sostiene que, gran parte de ellos, se dictan en las “escuelas de negocios” y que ese es exactamente el lugar equivocado. En muchos casos las innovaciones provienen de las áreas de Ingeniería, Ciencias de la Computación o de las Ciencias Humanas. Tener un programa formal es fundamental, especialmente en el contexto de vinculación de la universidad con el tejido productivo pero su efectividad deviene cuando se yuxtapone con los estudiantes y los profesores, ambos de diversas disciplinas, participando de la concepción de ideas innovadoras. Por último, los espacios de transferencia tecnológica acompañan en el patentamiento de investigaciones que surgen en el ámbito de la universidad.

En cierta concordancia con esta propuesta se presenta la de Brush (2014) que, citando a Aulet, define a un EEU como un sistema que incluye varios niveles. En primer lugar, a las personas (estudiantes, personal, practicantes y administración), en segundo lugar, a las organizaciones como incubadoras y centros y, por último, a los grupos de interés (gobierno, legisladores, industria, inversores, entidades financieras). A su vez, identifica tres componentes clave dentro de las actividades internas:

- Currículum: Conjunto de cursos con contenido relacionado con el emprendimiento que están basados en unos objetivos de aprendizaje, conceptos, pedagogías y sistemas de evaluación específicos.

- **Actividades extracurriculares:** Conjunto de actividades extracurriculares que mejoran la experiencia de aprendizaje de los alumnos. Estas actividades pueden ser clubs, conferencias, talleres o experiencias.
- **Investigación:** Tanto teórica como aplicada, es esencial para dirigir el programa emprendedor, y ayuda a difundir teorías relacionadas con el emprendimiento.

Más reciente Guerrero; Urbano; Ramos; Ruiz Navarro; Neira y Fernández Laviada (2016), consideran que un ecosistema emprendedor universitario se conforma a partir de una serie de elementos que constituyen un ambiente propicio para emprender. Estos elementos son: diversos programas orientados a fomentar el emprendedorismo, asignaturas y/o cursos con orientación emprendedora, incubadoras, incentivos a los emprendedores y difusión de los programas de apoyo o iniciativas orientadas a promover el emprendedorismo. Asimismo, reconocen la importancia de comprender la valoración de cada uno de los elementos que configuran un entorno universitario y que influyen en las actitudes y capacidades emprendedoras de los estudiantes.

A partir del análisis de la bibliografía, es posible entonces identificar diversas actividades que puede llevar a cabo una universidad para consolidar su EEU, las que en consecuencia, y siguiendo los aportes realizados por diversos autores, se propone agrupar en cinco componentes (o dominios):

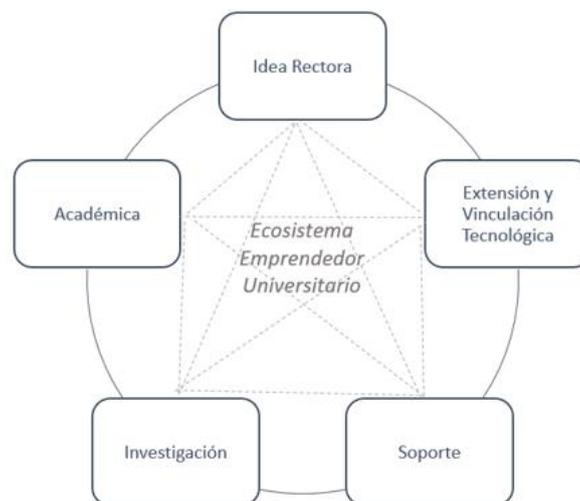
- *Académico:* aquí se incluyen las actividades destinadas a instalar en los estudiantes universitarios la temática emprendedora como una alternativa laboral, brindando las herramientas y fortaleciendo las competencias necesarias para que desarrollen su potencial emprendedor, ya sea a través de la realización de cursos, con asignaturas obligatorias u optativas, capacitando a docentes, etc.
- *De Investigación:* incluye todas las actividades destinadas a construir y ampliar el conocimiento vinculado con la cuestión emprendedora a fin de buscar soluciones a problemas específicos y/o reformular planteamientos sobre el tema, en armonía con el ámbito territorial al cual pertenece. Se lleva a la práctica financiando proyectos de investigación, realizando reuniones científicas, entre otras actividades
- *De Soporte:* impulsando y asistiendo en la definición de ideas de negocio, oportunidades innovadoras y/o proyectos en marcha que surgen dentro de la comunidad universitaria. Se formaliza a través del acompañamiento durante el proceso de creación de la empresa, utilizando todas aquellas

herramientas que permiten disminuir las condiciones de riesgo como unidades de apoyo, incubadoras, incentivos a los emprendedores, redes de contacto, etc.

- *De Extensión y vinculación tecnológica:* favoreciendo la interacción entre la universidad y los demás agentes de la trama social en la cual se inserta: gobierno, empresa y sociedad. Esta vinculación permite detectar las necesidades y problemáticas del entorno, brindar soluciones y generar actividades que instalen la temática emprendedora en la región como motor del desarrollo económico y social.
- *Idea rectora:* incluye todas las actividades destinadas a fijar un lineamiento y brinde un marco institucional vinculado con la temática emprendedora en todas las funciones académicas (investigación, docencia, extensión), garantizando una plena comunicación de dicha política entre todos los agentes de la universidad.

Lo anterior puede resumirse en la figura 1:

Figura 1: Estructura del modelo de evaluación de EEU



Fuente: Elaboración Propia

Definidos los elementos de un EEU, se propone aquí vincularlos con el concepto de UE, definiéndola como aquella que trabaje de manera sistémica en cada uno de ellos, con una idea rectora tal, que guíe el accionar hacia el emprendedorismo. A partir de lo anterior, una UE se entiende como *aquella que decide construirse como impulsora del emprendimiento, permitiendo estrechar el vínculo entre el mundo universitario y el empresarial, siendo capaz de dinamizar la economía de la zona causando un impacto*

económico y social a nivel local y nacional, a través del fortalecimiento de su ecosistema emprendedor”.

2.2. Evaluación del Ecosistema Emprendedor Universitario

En lo que hace a la evaluación de un EEU, no se encuentra en la bibliografía un abordaje integral que contemple en análisis de todos los dominios que lo componen. De todas formas, sí es posible identificar algunos mecanismos para evaluar cada uno de manera individual.

En lo referido a la evaluación de programas de educación emprendedora, para algunos autores el indicador correcto debería ser el número de empresas creadas por quienes se gradúan. Al respecto, McMullan y Long (1987) sugieren indicadores como: número de empresas creadas, número de empleos creados, tipos de empresas formadas, potencial de crecimiento de las empresas, contribución a la economía local, entre otros. En coincidencia con lo anterior, Rosa (2000) propone que se debería medir además, la calidad de esas empresas y el número de empresas que subsisten después de tres o cinco años, teniendo en consideración el tipo de sector en el que entran, si se trata de un mercado en auge o en declive, también distinguiendo si es un sector tradicional o de alta tecnología, algo que también es defendido por Wilson, Vyakarnam, Volkman, Mariotti y Rabuzzi (2009). Sin embargo, según Fayolle y Degeorge (2006), la creación de empresas no puede ser medida durante o inmediatamente después de la formación específica o de un programa determinado, ya que el proceso de creación de empresas lleva su tiempo. Asimismo, según Oliveras (2015) utilizar como indicador el número de empresas lleva a que en la práctica, se observe a educadores realizar acciones para inducir a sus alumnos a emprender, como camino a acelerar el resultado positivo para ellos, a fin de que el resultado del indicador muestre como exitosa la formación o plan impartido.

Desde otra corriente, se comienza a analizar la evaluación desde un enfoque cognitivo. Según González López, García Piñero 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 los programas sobre emprendedorismo promueven en los estudiantes las habilidades y competencias necesarias para emprender con éxito, incluyendo características personales y conocimiento específico relacionado con el mundo emprendedor. De todas formas, aquí también se identifica a la variable tiempo como limitante, ya que muchos de los efectos logrados pueden observarse en realidad en el mediano y largo plazo, o mejor

dicho, en el momento en que la persona decida poner en marcha un emprendimiento (Oliveras, 2015).

A partir de lo anterior, pareciera que, tanto los indicadores destinados a contabilizar el número de empresas, como aquellos dedicados a medir cambios en las competencias, estarían enfocados a evaluar resultados, más que la gestión realizada o el abordaje dado a cada uno de los dominios de un EEU. A fin de responder a esta cuestión, se encuentra el trabajo de Oliveras Vigier y Porras (2013), quienes proponen una serie de indicadores para evaluar el marco mediante el cual se desarrollaron las actividades de investigación, académicas y de extensión en las Universidades, relevando información relativa a número de cursos brindados, principales temáticas, existencia de proyectos de investigación y de programas de extensión, entre otras cuestiones.

De todas formas, de acuerdo al análisis de la literatura, parecería que los aportes bibliográficos encontrados, no resolvieran del todo la evaluación de cada dominio de un EEU. De hecho, en lo que hace a la idea rectora, fundamental para consolidar cualquier actividad, no se han hallado aportes en esa dirección. Por lo anterior, resultaría interesante contar con una herramienta que aglutine diversos indicadores para salvar esta cuestión.

3. Objetivos de la investigación

A partir del análisis de la bibliografía, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar una herramienta de autoevaluación para que cada institución pueda analizar cuan desarrollados tiene cada dominio a fin de obtener información útil para la toma de decisiones.

4. Metodología

Para la elaboración de la herramienta, se tomó como base para el diseño, la propuesta realizada por el Pacto Global que, mediante un tablero de comando, mide el nivel de evolución de las políticas y estrategias de Responsabilidad Social en las empresas.

En este caso, el tablero de comando se empleó para evaluar el nivel de desarrollo de un EEU. Para cada dominio, se propusieron: objetivos, premisas a cumplir e indicadores de medición. Asimismo, se contempló el rol de quién debería responder este diagnóstico. Esto permitió delinear el nivel de profundidad a alcanzar en cada pregunta.

El modelo propuesto se estructuró en los cinco ejes descriptos en el marco teórico, que abordan los temas considerados clave para la evaluación del EEU. Para cada uno, se comenzó definiendo los objetivos y se continuó con la determinación de las premisas, es decir, con la construcción de afirmaciones o ideas que sirven de base para seguidamente, determinar los indicadores.

Los indicadores se crearon para medir el cumplimiento de cada una de las premisas. Para su construcción, se establecieron cuatro posibles respuestas: “Sí”; “No”; “No aplica (NA)” y “En proceso (EP)”. En principio, se propuso para cada uno la misma ponderación, por lo que a partir de las respuestas positivas alcanzadas, será posible determinar el grado de desarrollo de la premisa.

Por último, para validar la herramienta de manera global, se realizó una investigación cualitativa de todas las actividades llevadas a cabo por Universidades de la Argentina con el fin de corroborar que todas las afirmaciones podían ser respondidas.

5. Resultados

A continuación, se presenta la herramienta de evaluación propuesta, teniendo en cuenta los objetivos definidos para cada dominio de un EEU, las premisas correspondientes y los indicadores de medición.

5.1. Idea rectora

La Idea Rectora, tiene como principal objetivo fijar un lineamiento y brindar un marco institucional vinculado con la temática emprendedora en todas las funciones académicas (investigación, docencia, extensión), garantizando una plena comunicación de dicha política entre todos los agentes de la universidad.		Sí	No	EP	NA
IR.1	Se encuentra institucionalizada la temática emprendedora en la Universidad/ Facultad/ Departamento				
Indicadores					
A	Se encuentra declarado en el estatuto de la Universidad/Facultad/Departamento contribuir con el desarrollo de la actividad emprendedora				
B	Se considera que las autoridades de la Universidad/Facultad/Departamento están comprometidas con el desarrollo del emprendedorismo				
C	El emprendedorismo es un tema central para la definición de políticas y actividades de la Universidad/Facultad/ Departamento				
D	El Rector/ Decano de la Universidad/Facultad/Departamento ha declarado su compromiso con la enseñanza del emprendedorismo				

E	Se lleva a cabo una formación integral y continua de directivos, docentes y personal administrativo en temas vinculados con la cuestión emprendedora				
F	Los docentes están familiarizados con la temática emprendedora declarada por la Universidad/ Facultad/ Departamento				
G	El emprendedorismo es un rasgo distintivo del proyecto institucional				
IR.2	El emprendedorismo se constituye como marco de todas las funciones académicas de la Universidad/ Facultad/ Departamento				
Indicadores					
A	El emprendedorismo es definido como una línea prioritaria dentro de las actividades de investigación				
B	Se considera el emprendedorismo para la definición del perfil del egresado cualquiera sea el área temática				
C	La Universidad/ Facultad/ Departamento ha establecido una capacitación mínima requerida para sus docentes a fin de garantizar que los mismos conozcan la posición de la Universidad sobre el emprendedorismo y la formación emprendedora				
D	Los docentes contratados cuentan con información sobre el compromiso y las políticas de la Universidad en materia de emprendedorismo, así como el material para su capacitación				
E	El emprendedorismo es definido como una línea prioritaria dentro de las actividades de extensión				
F	La Universidad/ Facultad/ Departamento ofrece regularmente capacitación sobre emprendedorismo para todos sus empleados				
IR.3	Existe un área y responsables destinados al abordaje del tema de manera estratégica				
A	La Universidad/ Facultad/ Departamento ha asignado diferentes individuos responsables dedicados al tema emprendedor				
B	El responsable del área se dedica a dicha tarea de manera exclusiva				
C	El nombre del cargo del responsable del área, incluye el término emprendedor o está relacionado con la temática				
D	La universidad/ Facultad/ Departamento tiene un equipo de trabajo con responsabilidades definidas				
IR.4	Existe una comunicación clara sobre la temática emprendedora				
A	Todos los docentes conocen la posición de la universidad sobre el emprendedorismo y la formación emprendedora				
B	El personal es informado de la participación y resultados de la Universidad en programas o proyectos vinculados con el tema emprendedor (GUESSS)				
C	La Universidad informa a todos los empleados (docente y no docentes) sobre su compromiso con el emprendedorismo y la formación emprendedora				

D	La Universidad busca activamente la retroalimentación de su personal y el diálogo sobre sus iniciativas emprendedoras				
E	Tienen todos los docentes y colaboradores una idea clara de hacia dónde va la institución en lo que hace a la temática				

5.2 Investigación

La Investigación, tiene como objetivo construir y ampliar el conocimiento vinculado con la cuestión emprendedora a fin de buscar soluciones a problemas específicos y/o reformular planteamientos sobre el tema en armonía con el ámbito territorial al cual pertenece.		Sí	No	EP	NA
Premisa					
IN.1	La Universidad/Facultad/Departamento fomenta la Investigación en temas vinculados con el emprendedorismo				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento cuenta con líneas de investigación definidas en el área emprendedora.				
B	La Universidad/Facultad/Departamento difunde entre la comunidad académica las líneas de investigación vigentes.				
C	La Universidad/Facultad/Departamento otorga subsidios para el desarrollo de proyectos de investigación sobre la temática emprendedora.				
D	La Universidad/Facultad/Departamento sola o en conjunto con otras Instituciones otorga becas para el desarrollo de proyectos de investigación sobre la temática emprendedora.				
E	La Universidad/Facultad/Departamento otorga incentivos a los docentes que trabajan en proyectos de investigación sobre la temática emprendedora.				
IN.2	La Universidad/Facultad/Departamento promueve el intercambio de información y resultados acerca de la cuestión emprendedora, entre todos los actores de la comunidad académica y científica				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento promueve la participación en eventos científicos (congresos, jornadas, workshop) sobre la temática emprendedora.				
B	La Universidad/Facultad/Departamento presenta algún mecanismo de difusión dentro de la comunidad académica para lograr el intercambio y aprendizaje entre pares.				
C	La Universidad/Facultad/Departamento organiza eventos científicos (congresos, jornadas, workshop) relacionados con la temática emprendedora.				
D	La Universidad es representante de algún organismo nacional o internacional que investiga temas relacionados con la temática emprendedora.				

5.3 Académico

El Área Académica, tiene como principal objetivo a partir del proceso enseñanza-aprendizaje brindar las herramientas y fortalecer las competencias necesarias para que los estudiantes desarrollen su potencial emprendedor.		Sí	No	EP	NA
Premisa					
AC.1	La Universidad/Facultad/Departamento garantiza que los docentes cuenten con capacitación en la temática emprendedora				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento brinda a los docentes capacitación específica en la temática emprendedora				
B	La Universidad/Facultad/Departamento tiene como política exigir a todos los docentes la formación en temas vinculados con el emprendedorismo				
C	La Universidad/Facultad/Departamento incluye dentro de la evaluación de antecedentes de sus docentes, la capacitación y la experiencia en la formación en emprendedorismo y en la creación de emprendimientos				
D	La Universidad/Facultad/Departamento fomenta el funcionamiento de grupos de aprendizaje entre pares para el intercambio de información sobre la temática emprendedora				
E	La Universidad/Facultad/Departamento cuenta con un programa de inducción al personal docente de nuevo ingreso para iniciarlos en la temática emprendedora				
Premisa					
AC.2	La Universidad/Facultad/Departamento valora la utilización de metodologías activas de enseñanza-aprendizaje.				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento valora la formación pedagógica de los docentes				
B	En la Universidad/Facultad/Departamento hay un área de asesoría pedagógica para atender la formación y asesoramiento de la comunidad docente.				
C	La Universidad/Facultad/Departamento pone a disposición los recursos y materiales necesarios para que los docentes lleven a cabo una buena experiencia educativa				
Premisa					
AC.3	Los planes de estudio de las distintas carreras brindan las herramientas y fortalecen las competencias necesarias para que el graduado desarrolle su potencial emprendedor.				
Indicadores					
A	En los planes de estudio hay materias específicas que contienen las herramientas necesarias para crear y gestionar un proyecto.				
B	En los planes de estudio hay materias específicas que contribuyen al desarrollo de las competencias emocionales necesarias para emprender				
C	Las materias específicas de la temática				

	empresadora son transversales a todas las carreras				
D	Las materias relacionadas con la temática empresadora son obligatorias para todas las carreras				
Premisa					
AC.4	La Universidad/Facultad/Departamento incentiva y acompaña la incorporación de la temática empresadora en las asignaturas de las diferentes carreras				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento respeta la libertad de cátedra de los docentes que incorporan a su asignatura la educación empresadora				
B	La Universidad/Facultad/Departamento orienta o da los lineamientos necesarios para la incorporación de la temática empresadora a la asignatura de cada docente				
C	La Universidad/Facultad/Departamento fomenta y/o brinda espacios para los intercambios entre docentes que deciden incorporar la temática empresadora				
E	Está disponible para los docentes la bibliografía que contiene el marco teórico de la temática empresadora que promueve la institución.				

5.4 Extensión universitaria y vinculación tecnológica

La Extensión Universitaria y la vinculación tecnológica, tienen como objetivo favorecer la interacción entre la universidad y los demás agentes de la trama social en la cual se inserta, gobierno, empresa y sociedad. Esta vinculación permite detectar las necesidades y problemáticas del entorno, brindar soluciones y generar actividades que instalen la temática empresadora en la región como motor del desarrollo económico y social.		Sí	No	EP	NA
Premisa					
EV.1	La Universidad/Facultad/Departamento realiza acciones conjuntas con otros actores para promover iniciativas vinculadas con la cuestión empresadora				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento realiza acciones conjuntas con otras Universidades y/o Instituciones de Educación Superior con el fin de promover el estudio sobre la temática empresadora.				
B	La Universidad/Facultad/Departamento realiza acciones conjuntas con el Sector Productivo con el fin de promover iniciativas vinculadas con la temática empresadora.				
C	La Universidad/Facultad/Departamento realiza acciones conjuntas con el Sector Público de gobierno con el fin de promover iniciativas vinculadas con la temática empresadora.				

“CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS. DEMOGRAFÍA EMPRESARIAL”

D	La Universidad/Facultad/Departamento desarrolla acciones de colaboración recíproca con el Ecosistema Emprendedor de la región, organizaciones e instituciones que promueven el crecimiento del tejido productivo.				
EV.2	La Universidad/Facultad/Departamento crea un ámbito de articulación en el cual se fomente, consolide y difunda el vínculo universidad-empresa-estado y su relación con el emprendedorismo				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento realiza reuniones para la comunidad académica con emprendedores referentes que comparten experiencias inspiradoras.				
B	La Universidad/Facultad/Departamento proporciona información a los grupos de interés (municipio, colegios, instituciones regionales) sobre las actividades de capacitación y sobre la intención de desarrollar el emprendedorismo en la región				
C	La Universidad/Facultad/Departamento realiza algún tipo de muestra en el ámbito regional con participación de los alumnos (presentación de proyectos) en eventos de interés general (Ej.: stand en Expo, charlas en muestra de carreras).				
D	La Universidad/Facultad/Departamento realiza capacitaciones abiertas a la comunidad como forma de instalar la temática emprendedora				
EV.3	La Universidad/Facultad/Departamento define estrategias de Vinculación y Transferencia Tecnológica de la Universidad hacia su entorno armonizando la oferta tecnológica de la universidad y las demandas del sector socio-productivo				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento fomenta el desarrollo y la transferencia de tecnología en pos de responder las necesidades y demandas de innovación de los sectores productivos.				
B	La Universidad/Facultad/Departamento coordina la articulación con la sociedad posibilitando a docentes e investigadores la aplicación concreta de sus conocimientos y el desarrollo tecnológico				
C	La Universidad/Facultad/Departamento estimula y asegura una eficiente transferencia de los resultados alcanzado en ámbitos académicos hacia el entorno socio-productivo generando valor agregado a partir del conocimiento.				
D	Desde la Universidad/Facultad/Departamento se han generado <i>spin off</i>				

5.5 Soporte

El <i>Soporte</i> , tiene como objetivo impulsar y asistir en la definición de ideas de negocio, oportunidades innovadoras y/o proyectos en marcha que surgen dentro de la comunidad universitaria. El mismo se formaliza a través del acompañamiento durante el proceso de creación de la empresa utilizando todas aquellas herramientas que permiten disminuir las condiciones de riesgo, diseñar estrategias e insertarse en el mercado de manera competitiva y sostenible. Asimismo, posibilita la construcción de espacios de vinculación y creación de redes de contacto.		Sí	No	EP	NA
Premisa					
SO.1	La Universidad/Facultad/Departamento fomenta el emprendimiento ofreciendo recursos y creando las condiciones necesarias dentro de la universidad.				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento cuenta con áreas internas y/o externas que permiten a los alumnos y/o graduados compartir un mismo espacio de trabajo para desarrollar y poner en marcha proyectos y emprendimientos de negocio o de impacto social.				
B	La Universidad/Facultad/Departamento ofrece WI FI libre a disposición de los alumnos, los graduados y otros miembros de la comunidad académica.				
C	La Universidad/Facultad/Departamento pone a disposición de los alumnos, los graduados y otros miembros de la comunidad académica recursos tecnológicos e insumos para el desarrollo de actividades relacionadas con la temática emprendedora.				
SO.2	La Universidad/Facultad/Departamento posibilita la vinculación y colabora en la creación de redes de contacto de emprendedores y potenciales emprendedores.				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento fomenta la colaboración y el desarrollo de equipos interdisciplinarios de alumnos de diferentes carreras que tienen interés en participar de actividades relacionadas con el emprendedorismo y la creación de empresas.				
B	La Universidad/Facultad/Departamento propone la asistencia técnica de consultores y facilita la relación con otros emprendedores para compartir inquietudes y realizar reuniones de trabajo.				
C	La Universidad/Facultad/Departamento promueve vínculos con entidades financieras públicas y/o privadas que permitan acceder a programas de financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos.				
D	La Universidad/Facultad/Departamento facilita el vínculo con individuos inversores				

E	La Universidad/Facultad/Departamento promueve vínculos con empresas y/o universidades públicas o privadas para que la comunidad emprendedora genere redes de contacto.				
SO.3	La Universidad/Facultad/Departamento ofrece actividades de capacitación, asistencia y acompañamiento para los alumnos o graduados que tienen la idea de crear una empresa o que tienen proyectos en etapas iniciales				
Indicadores					
A	La Universidad/Facultad/Departamento cuenta con mecanismos de iniciativa y acompañamiento: aceleradora/incubadora/consultores para apoyar emprendimientos que surjan en el ámbito universitario				
B	La Universidad/Facultad/Departamento cuenta con personal que participe de manera temporal en el proyecto involucrándose directamente con el emprendimiento				

6. Conclusiones

El modelo propuesto incluye una serie de conceptos clave y orientaciones prácticas que pueden utilizarse para evaluar el grado de avance en las distintas tareas que las instituciones llevan adelante en los procesos formativos con características emprendedoras. Plantea el tema de una manera práctica pretendiendo contribuir con aportes concretos y útiles, invitando a la reflexión y observación de las propias acciones. Esta herramienta se constituye como base para decisiones de planificación, ejecución y análisis, y su característica dinámica la presenta como una obra en permanente construcción.

Está dirigida a todas las personas que en la Universidad e Institutos de Nivel Superior se encuentran involucradas en la toma de decisiones, el diseño, la implementación y la evaluación de programas y políticas vinculados con el desarrollo emprendedor. Por lo anterior, puede ser aplicada tanto a una Universidad en su totalidad, o bien a nivel departamental o de Facultad

Dar respuesta a estas cuestiones permite entonces, poder determinar si el trabajo realizado por cada institución, efectivamente conduce a conformar una Universidad Emprendedora.

6. Referencias

- BRUSH, C. G. (2014). Exploring the concept of an entrepreneurship education ecosystem. In *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century* (pp. 25-39). Emerald Group Publishing Limited.
- CARVALHO, L. M. C., COSTA, T., & DOMINGUINHOS, P. (2010). *Creating an entrepreneurship ecosystem in higher education*. I-TECH Education and Publishing.
- CLARK, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Issues in Higher Education. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York, NY 10010 (paperback: ISBN-0-08-0433545; hardcover: ISBN-0-08-0433421, \$27).
- CLARK, B. K., & BRUNO-JOFRE, R. D. (2000). Creating entrepreneurial universities: organisational pathways of transformation. *The Canadian Journal of Higher Education*, 30(2), 171.
- FAYOLLE, A.; DEGEORGE, J.M. (2006). Attitudes, intentions, and behaviour: New approaches to evaluating entrepreneurship education. En Fayolle, A.; Klandt, H. (Eds), *International entrepreneurship education. Issues and newness*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- FELD, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wiley & Sons.
- FETTER, M. L., GREEN, P. G., RICE, M. P., & SIBLEY BUTLER, J. (2010). *The development of university-based entrepreneurship ecosystems*.
- GONZÁLEZ LÓPEZ, M.J.; GARCÍA PIÑEIRO S.; RODRÍGUEZ ARIZA, L. (2012, junio). Indicadores para la evaluación de la educación superior en emprendimiento: Una aproximación. Ponencia presentada en Workshop en Experiencias y Metodologías Docentes en Emprendimiento, Granada, España.
- GUERRERO, M.; URBANO, D.; RAMOS, A.; RUIZ-NAVARRO, J.; NEIRA, I. y FERNANDEZ-LAVIADA A. (2016). *Observatorio de Emprendimiento Universitario en España. Edición 2015-2016*. Madrid: Crue Universidades Españolas-RedEmprendia-CISE.

HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R. (2017). *El gran desafío de la educación emprendedora. Propuesta de un modelo para la educación superior. Discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*. Barcelona, España.

MCMULLAN, W.E.D; LONG, W.A. (1987). Entrepreneurship Education in the nineties. *Journal of Business Venturing*, 2: 261-275.

OLIVERAS, G. (2015). La educación emprendedora en la universidad: Análisis y propuestas para la inserción de estas actividades en las currículas.

OLIVERAS, G.; PORRAS, J.; VIGIER, H. (2013). Relevamiento y análisis de las actividades vinculadas con la temática emprendedora en las universidades públicas argentinas. En Azcúa R.; Camprubí G.; Tripaldi G. A. (Eds.), *18º Reunión Anual de la Red Pymes MERCOSUR*, (ISBN: 978-987-3608-02-5 pp 155-160). Resistencia, Chaco, Argentina: Universidad Nacional del Nordeste.

ROSA, S. F. (2000). *Enterprise Education and its relationship to Enterprising Behaviours: a conceptual and methodological investigation* (Doctoral dissertation, Durham University).

SOLÉ PARELLADA, F. (2016). La contribución de la universidad al desarrollo económico y social como objeto de estudio en las ciencias económicas y de gestión. *Ed. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona*.

WILSON, K.E.; VYAKARNAM, S.; VOLKMANN, C.; MARIOTTI, S.; RABUZZI, D. (2009, April). Educating the next wave of entrepreneurs: Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century. En *World Economic Forum: A Report of the Global Education Initiative*.

**LA INTERACCIÓN ENTRE FUTUROS LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN Y EMPRENDEDORES TECNOLÓGICOS.
APORTES DESDE LA CÁTEDRA DE SEMINARIO DE
INTEGRACIÓN FINAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL**

María Rosa Sánchez Rossi
mariarosasanchezrossi@gmail.com

Lucía D´Jorge
ludjorge@hotmail.com

Gerardo Dagametti
geradag@hotmail.com

María Soledad Molina
m.smolina@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional del Litoral

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo presenta algunas de las actividades de vinculación realizadas por alumnos del Seminario de Integración de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral. (U.N.L.).

En el marco de este Seminario, de cursado anual, los alumnos del último año desarrollan el trabajo final de la carrera con el objetivo de integrar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la Licenciatura, elaborando un plan de negocios de una empresa innovadora.

Las ideas que dan inicio a estos planes se originan por iniciativa de los propios alumnos y/o mediante vinculaciones con emprendedores, empresarios o grupos de proyectos/investigadores de otras unidades académicas o instituciones que se encuentren dentro del ámbito de influencia de la U.N.L. que requieran el desarrollo un plan de negocio.

Descripción de la experiencia

En el presente trabajo se pretende dar a conocer las iniciativas desarrolladas en el marco de la cátedra Seminario de Integración, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL; con el fin de propiciar la vinculación de los alumnos con el medio en el cual se desempeñan.

Historia de la cátedra

La carrera Licenciatura en Administración se crea en el año 1997. El consejo directivo había dispuesto que para la obtención del título, todos los alumnos debían cumplir con el requisito de realizar un trabajo final integrador en modalidad de tesina.

En el año 2004, fruto de una evaluación institucional, las autoridades de la Facultad, detectaron la escasa cantidad de alumnos que habían concluido el trabajo final, así como también la gran cantidad de alumnos que habiendo cursado la carrera completa encontraban serias dificultades para concretar dicho trabajo. Por ello, el Consejo Directivo dispuso que, a partir del año académico 2005, el trabajo final podía materializarse, adicionalmente a la tesina, en un proyecto de creación de empresas; creándose para tal fin la cátedra Seminario de Integración.¹¹.

Dentro del plan de estudios vigente, la asignatura se ubica en el tercer año del ciclo especializado de la carrera. Es de cursado anual y los estudiantes deben tener aprobada al menos el 75% de la carrera para poder realizarla (incluidas las asignaturas de: Comercialización, Administración de Recursos Humanos y Administración de las Operaciones).

Como ya se mencionó precedentemente y con el fin de integrar de manera crítica y creativa los contenidos aprendidos y despertar el espíritu emprendedor, el alumno debe materializar el trabajo final en un proyecto de creación de una empresa.

Para cumplir con este objetivo, la materia se organiza en tres ejes temáticos que recorren los aspectos conceptuales que se relacionan con el fenómeno del emprendedorismo. Los mismos son:

- Eje Temático I: La iniciativa emprendedora
- Eje Temático II: La oportunidad empresarial
- Eje Temático III: El Plan de Negocios

Actualmente, la Cátedra está integrada por cuatro docentes investigadores, tres profesionales adscriptos, una estudiante y un reciente graduado que realizan prácticas académicas internas.

¹¹Se adjunta la Resolución de Consejo Directivo 811/2010-Régimen de Enseñanza de la materia.

Los resultados alcanzados desde el 2005, se traducen en el acompañamiento y orientación de cuatrocientos cincuenta (450) alumnos, plasmados en ciento cincuenta (150) planes de negocios.

Desarrollo del Trabajo Final

Como se indicó anteriormente, para aprobar la asignatura los alumnos deben desarrollar un plan de negocios en equipos de hasta tres integrantes. Para cumplir con este objetivo el trabajo de la cátedra se organiza por cuatrimestre.

Durante el primer cuatrimestre, los alumnos deben definir la idea de negocio, demostrando que la misma constituye una oportunidad, cumpliendo con los siguientes requisitos: sea innovadora, incorpore tecnología, posea ventajas competitivas, genere puestos de trabajo, tenga potencialidad de crecimiento en el mercado interno y/o externo y se presente en un adecuado equipo de trabajo y redes de apoyo. Aprobada la idea, en la segunda parte del año, pasan a desarrollar el Plan de negocios.

Para la definición de la idea de negocio desde la cátedra se implementan diversas estrategias con el fin de propiciar la vinculación de los estudiantes con emprendedores, empresarios o grupos de proyectos/investigadores de otras unidades académicas o instituciones que se encuentren dentro del ámbito de influencia de la U.N.L. En este sentido, se destacan tres actividades desarrolladas durante el primer cuatrimestre.

La primera de ellas, consiste en la visita al Parque Tecnológico Litoral Centro¹², con el objetivo de generar un primer vínculo de los alumnos con emprendedores de base tecnológica presentes en la región. En esta visita, se presenta la institución, se recorren las instalaciones y se programa una reunión con uno de los emprendedores incubados con el fin de que les transmita su experiencia.

La segunda instancia consiste en el panel de emprendedores. Este se organiza dentro del aula donde se dicta la materia con el objetivo emprendedores de diversos rubros puedan compartir sus experiencias.

¹² El Parque tecnológico del Litoral Centro es una como una Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria. Cuenta con socios del sector científico (la Universidad Nacional del Litoral -UNL); el gubernamental (el Gobierno de la Provincia de Santa Fe; la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe y de Paraná); y el empresarial, (la Confederación General de la Industria y la Confederación General Económica). Forma parte de un ecosistema urbano, en el que los sectores científico-tecnológico, gubernamental y empresarial se asocian para apoyar el crecimiento de empresas de base tecnológica con elevado perfil innovador ofreciendo alternativas para la pre-incubación, incubación y radicación de empresas.

Finalmente, la tercer actividad a destacar es, el panel organizado con alumnos que se encuentren desarrollando trabajos finales de otras carreras de la U.N.L.

Además de estas instancias, la cátedra fomenta y acompaña a los alumnos en la búsqueda de docentes, investigadores o emprendedores que requieran del asesoramiento de un futuro profesional para el desarrollo de su proyecto empresarial.

Participaciones en Jornadas por parte de los alumnos.

Todos los años los alumnos del Seminario – acompañados por los docentes de la Cátedra – participan en las Jornadas Internacionales de Jóvenes Emprendedores (JIJE) organizadas por el Programa Emprendedores de la U.N.L. Éstas tienen como propósito generar proyectos innovadores, formar equipos multidisciplinarios y entrenar competencias emprendedoras. Este programa tiene como criterios para la selección de los ganadores: la creatividad y la innovación de cada emprendimiento; el valor agregado de cada producto o servicio, su impacto social y ambiental; la factibilidad técnica para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, entre otros

En el marco de estas jornadas destacamos la experiencia de las dos últimas ediciones en las cuales alumnos de la cátedra fueron protagonistas:

- JIJE 2017- "**Piensa global, emprende local**": En esta edición se presentaron 40 ideas y 21 modelos de negocios, provenientes de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Paraguay. Dentro de la categoría “Modelo de Negocio”, el proyecto ganador “Dispositivo de sobrepaso vehicular (DSV)”, fue presentado por un equipo interdisciplinario integrado por alumnos de la cátedra y un ingeniero de la ciudad de Paraná. La idea consistió en el desarrollo de un dispositivo inteligente que pretendía evitar accidentes de tránsito frontales, una de las principales causas de muertes en las rutas de nuestro país.

En esta ocasión, el equipo evaluador estuvo integrado por el Ministro de Ciencia, Tecnología de Innovación Productiva de la provincia de Santa Fe, el Subsecretario de Industria de Santa Fe, y el Responsable de Relaciones Institucionales de la Cervecería Santa Fe.

- JIJE 2018 - “Innová para transformar, emprendé para que suceda”: En esta edición se presentaron 30 ideas proyectos y 10 modelos de negocio de Argentina, Brasil, Colombia y Paraguay. Al igual que en el año anterior, el proyecto “BIPMOV”, presentado en conjunto por alumnos del Seminario de

Integración y un emprendedor biotecnólogo de la ciudad de Paraná se llevó el primer puesto en la categoría modelos de negocio. Este trabajo se basó en el desarrollo de un bipestador eléctrico con base motorizada, que permitía a los niños con discapacidad motriz poder moverse de manera independiente a través del mismo.

En esta jornada el jurado estuvo integrado por miembros de la Secretaria de Vinculación y Transferencia Tecnológica de la U.N.L., Subsecretaria de Innovación y Emprendedores del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, del Banco Credicoop, del curso de Maestría en Ciencias Farmacéuticas, del curso de Farmacia de la Universidad de Estadual do Oeste do Paraná de Cascavel, Brasil y de Extensión Universitaria de la Universidad Tecnológica Intercontinental, de Asunción, Paraguay.

Cabe destacar que en la actualidad el equipo emprendedor conformado bajo el proyecto BIPMOV, sigue trabajando en conjunto en post de lanzar al mercado el producto.

Comentarios sobre las Jornadas por parte de los alumnos.

Para acompañar este trabajo, nos contactamos con los alumnos, que participaron de las JIJE, quiénes nos cuentan sobre su experiencia de vinculación, y el aporte que realizan este tipo de actividades a la profesión:

“Desde lo profesional significó todo un desafío exponer y fundamentar una idea de negocio frente al jurado y atraer la atención de los presentes. La vinculación con otros emprendedores e investigadores nos permitió ampliar nuestra perspectiva sobre el emprendedorismo y relacionarnos con distintos actores que ayudan en la concreción de proyectos como las incubadoras y entidades financieras. Además nos permitió conocer una variedad de líneas de investigación desconocidas para nosotros, en donde se registran necesidades y problemáticas insatisfechas y que son áreas con gran potencial para la innovación y desarrollo de productos y servicios. Asimismo, el contacto con emprendedores que lograron concretar sus proyectos nos nutre de conocimientos y genera un gran entusiasmo para aquellos que recién se inician o tienen ganas de emprender.” Nuestra experiencia tanto en la cátedra como en las JIJE fueron muy buenas. En la cátedra tuvimos respuesta rápida generalmente y un seguimiento muy dispuesto. En ciertos momentos precisamos contactos y la cátedra no tuvo problema en vincularnos. Frente a las JIJE nuestra participación fue mas

independiente, en el sentido que no precisamos ayuda para nuestra presentación y fue muy satisfactorio todo. El acompañamiento de la cátedra estuvo durante el mismo día de las JIJE y lo subsiguiente. Marcos, Proyecto BIPMOV, ganador modelo de negocios JIJE 2018

“...esta experiencia aportó mucho ya que pudimos ver la diferencia de miradas respecto a lo que debe enfrentar un emprendimiento. La importancia del cliente final, los interlocutores intermediarios y la forma de comunicar el producto son aspectos en los que nos diferenciamos frente a otros profesionales de otras disciplinas. Si bien no somos expertos en ningún área, tenemos una base que nos permite distinguir conceptos de otra manera. Esto también se refleja respecto a los indicadores financieros, la estimación de costos, la importancia del manejo del recurso humano, entre otras cosas” Juan, Proyecto BIPMOV, ganador modelo de negocios JIJE 2018

Cabe destacar que este proyecto se sigue desarrollando y creciendo, ya constituyeron una sociedad y participan de diversas competencias de negocios, en el presente año fue ganador del proyecto NAVES Federal, del IAE

“...nosotros nos adentramos en un espacio del cual conocíamos sólo de forma teórica, las personas que ya han pasado por el proceso de iniciar un emprendimiento o investigación tienen la experiencia y conocimiento certero de los inconvenientes y las dificultades, porque no todo es tener un idea. Esas experiencias transmitidas fueron orientativas al momento de iniciar con un proyecto propio como el nuestro, los tutores que tuvimos nos incentivaron, nos dieron datos y contactos (que son muy importantes, sobre todo en la parte inicial) que nos sirvieron para saber dónde estábamos parados y cómo continuar.” Grupo “Dispositivo de sobrepaso vehicular (DSV)”- Ganador Modelo de negocio JIJE 2017.

Merece destacarse que este tipo de experiencias constituye un factor motivacional y de superación académica para los estudiantes y les permite proyectarse como profesionales preparados para desenvolverse en la sociedad del conocimiento.

En el Anexo 2 se presentan imágenes de la participación en las jornadas JIJE.

Lecciones aprendida.

La elaboración del trabajo final de la Licenciatura en Administración, además de integrar conocimientos adquiridos durante la misma, genera sinergias entre el ámbito

académico y el entorno socio-productivo en el cual se insertarán los futuros profesionales.

El plan de negocios que realizan los alumnos de la cátedra les permite acercarse a la realidad de los emprendedores tecnológicos y contribuir en el diseño de una empresa innovadora, con el acompañamiento de la cátedra.

Los resultados obtenidos hasta el momento resultan muy satisfactorios dado que superan las expectativas académicas. En el marco del cursado del Seminario, los alumnos pueden acceder a diferentes oportunidades desde competir en una jornada con otros equipos de trabajos de diferentes carreras y países hasta lograr oportunidades laborales a partir del trabajo interdisciplinario con emprendedores de la región.

ANEXO 1: Resolución Consejo Directivo 811/2010.

Expte. N° 37.108

SANTA FE, 02-12-2010

VISTO el nuevo Régimen de Enseñanza aprobado por Resolución C.D. N° 955/2009 y las actuaciones por las cuales la Cont. María Rosa SANCHEZ ROSSI Profesora Titular del SEMINARIO DE INTEGRACIÓN de la carrera Licenciatura en Administración, presenta propuesta de programa de dicha asignatura para dar cumplimiento con el mencionado Régimen, y

CONSIDERANDO:

QUE la propuesta de programa presentada responde a los contenidos mínimos de los planes de estudios aprobados oportunamente,

QUE en la propuesta de programa se da cumplimiento a los datos que exige el art. 4°, inciso b) de la Resolución C.D. N° 955/2009,

POR ELLO, y teniendo en cuenta el despacho de la Comisión de Enseñanza,

**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar el programa del SEMINARIO DE INTEGRACIÓN de la carrera Licenciatura en Administración, que incluye denominación de la asignatura, régimen y modalidad de cursado, propuesta de enseñanza, carga horaria, objetivos generales, programa analítico, cronograma, bibliografía básica y ampliatoria y sistema de evaluación, condiciones de regularidad y régimen de promoción, que se adjunta a las presentes actuaciones.

ARTÍCULO 2°.- Disponer la vigencia del mencionado programa para el dictado de la asignatura a partir del Primer Cuatrimestre del año 2011 y su aplicación en los exámenes finales a partir del turno de Noviembre de 2011.

ARTÍCULO 3°.- Inscribirse, comuníquese, tómesese nota y archívese.

RESOLUCIÓN C.D. N° 811

cb

ANEXO 2: Fotos de la participación en Jornadas



LA TEORIA EFECTUAL Y EL FRACASO EMPRESARIAL

María Dolores Dupleix

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

Resumen

La teoría efectual y el fracaso empresarial son dos temas centrales en el campo del Emprendimiento. La efectuación es un modelo de comportamiento emprendedor y el fracaso es uno de los resultados posibles de todo nuevo emprendimiento. Estudios previos han relacionado ambas temáticas de manera conceptual, aunque no existe una definición precisa ni evidencia empírica que fundamente este vínculo. En el presente estudio se analiza la incidencia de la efectuación en emprendimientos que fracasaron mediante un análisis fenomenológico interpretativo de experiencias de fracaso de emprendedores del sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina. Se encontró que no obstante la lógica efectual es compatible con el desarrollo de emprendimientos en sectores dinámicos, dada su flexibilidad y maleabilidad ante la incertidumbre y el cambio, la supervivencia de éstos depende de cómo los emprendedores utilizan y superan las debilidades de la lógica efectual. Dependiendo de cómo o cuándo se aplica este modelo de comportamiento emprendedor, puede al mismo tiempo conducir al “éxito”, o impedir el progreso de nuevos emprendimientos. Estos resultados enriquecen la literatura de efectuación, que aún se encuentra en un nivel intermedio de desarrollo empírico, y contribuyen a la literatura existente sobre fracaso al ofrecer un nuevo enfoque para su análisis.

Palabras claves: Teoría efectual; fracaso empresarial; emprendimientos.

I. INTRODUCCION

La teoría efectual y el fracaso empresarial son temas centrales en el campo del Emprendimiento. La efectuación propone una modalidad de comportamiento emprendedor originalmente propuesta por Sarasvathy (2001), quien, a diferencia de las corrientes tradicionales de estudio que convergen en un modelo causal que asume que las oportunidades están presentes en el entorno, listas para ser detectadas y que la función empresarial consiste en su reconocimiento, descubrimiento y explotación

(Shane & Venkataraman, 2000; Shepherd, McMullen, & Ocasio, 2017), propuso una teoría alternativa, evocando tácticas creativas y transformativas.

La teoría de la efectuación como una teoría emergente ha atraído la atención creciente de los académicos, alcanzado un estado intermedio de desarrollo (Fisher, 2012; Perry, Chandler, & Markova, 2012; Reymen et al., 2015). En particular, los académicos del Emprendimiento han abordado conceptual y empíricamente la implicancia de los principios efectuales en la autoeficacia empresarial (Engel et.al., 2014); la creatividad y el bricolaje (Blauth, Mauer, & Brettel, 2014; Welter, Mauer, & Wuebker, 2016); la innovación (Berends et. al, 2014); la orientación estratégica (Werhahn et.al., 2015); el desempeño de la empresa (Deligianni, Voudouris, & Lioukas, 2017; Read et al., 2016); y la internacionalización (Kalinic, Sarasvathy, & Forza, 2014; Sarasvathy et. al, 2014).

Dado los antecedentes que vinculan a la teoría efectual con procesos empresariales claves, resulta interesante indagar sobre su relación con el fracaso empresarial, como uno de los resultados posibles de todo nuevo emprendimiento, pero que no obstante su elevada probabilidad de ocurrencia, ha sido por mucho tiempo fuertemente estigmatizado en la literatura del Emprendimiento. Precisamente este “*tabú*” justifica la importancia de estudiar el fracaso, como un proceso empresarial más.

Aunque escasos estudios previos han relacionado la teoría efectual y el fracaso empresarial de manera conceptual, no existe una definición precisa ni evidencia empírica que fundamente el vínculo. Es por esto que en el presente estudio se analiza la incidencia de la efectuación en emprendimientos que fracasaron mediante un análisis fenomenológico interpretativo de tres experiencias de fracaso de emprendedores del sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina.

Así, este trabajo responde a los llamados para contribuir al desarrollo empírico y a examinar e integrar la teoría de la efectuación con otros conceptos teóricos, modelos y teorías relacionadas con el Emprendimiento, para así también mejorar la comprensión del campo más amplio de la iniciativa empresarial (Arend, Sarooghi, & Burkemper, 2015; Perry et.al., 2012). Asimismo, el enfoque adoptado a partir de las experiencias de fracasos vividas por los emprendedores contribuye a su des-estigmatización y alienta a que futuras líneas de investigación continúen abordando el fracaso desde esta perspectiva.

En la siguiente sección se presenta el marco conceptual, luego el apartado metodológico, seguido de la sección de resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones.

II. MARCO CONCEPTUAL

Teoría Efectual

El modelo de comportamiento emprendedor tradicional propone un proceso de toma de decisiones motivado por el logro de un objetivo e involucra un proceso racional y analítico, a través de un plan estratégico cuidadosamente desarrollado, con el fin de seleccionar el conjunto óptimo de recursos para alcanzarlo. En cambio, el comportamiento emprendedor en base al enfoque de la efectuación se define como *“un sistema consistente de principios que conduce un proceso dinámico e interactivo para la creación de nuevas empresas y mercados”* (Sarasvathy et al, 2014, p. 245). Este proceso se inicia con los recursos disponibles, a partir de los cuales se implementan posibles efectos, a través del ensayo y error. A diferencia del razonamiento causal, la efectuación no supone una fase de planificación.

Esta teoría se sustenta en 5 pilares fundamentales. El primero, parte de la premisa de que el emprendedor inicia su negocio según los medios o recursos disponibles para los que imagina posibles objetivos. A partir de lo que sabe, lo que tiene y a quiénes conoce, el emprendedor imagina todas las alternativas posibles. Así, el emprendedor primero se “asegura” tener los recursos, y posteriormente define qué puede hacer con ellos. Los tres recursos claves que se consideran son: el emprendedor en sí mismo (personalidad, experiencias, historias, etc.); el stock de conocimientos (educación, formación académica, experiencia laboral y profesional); y las personas a quienes conoce el emprendedor (redes de amigos, familia, colegas, etc.) (Reymen et.al., 2017).

El segundo principio se refiere al criterio con el cual el emprendedor toma decisiones financieras y limita sus pérdidas, sin determinar sus posibles ganancias. Es decir, según este principio, el emprendedor evalúa las oportunidades en función del máximo que está dispuesto a perder en el caso de que el proyecto o las acciones previstas no alcancen los resultados previstos, y no en función de las expectativas de ganancias (Dew et. al., 2009; Read et. al, 2016).

El tercer principio se enfoca en la importancia de las redes de contactos y alianzas estratégicas y supone un proceso de co-creación de los resultados que los emprendedores alcanzan junto a otros actores. Según este modelo, la evolución y los

resultados de un proyecto se van definiendo a partir de los aportes que realicen las personas sobre quienes se apoya el emprendedor para llevarlo a cabo: amigos, familiares, conocidos, proveedores, clientes, y colegas (Reymen et.al., 2017).

El principio cuatro describe al emprendedor efectual como una persona flexible, que acepta y aprovecha las sorpresas y dificultades que pueden aparecer en el camino, enfrentando las contingencias, en lugar de evitarlas. Se trata de personas que fácilmente se adaptan a lo que va surgiendo y aprovechan las oportunidades que de ello pueden surgir (Reymen et.al., 2017).

El último principio postula al control como recurso clave para el emprendedor efectual, quien siempre se orienta a actividades conocidas y que pueden estar bajo su control. Es decir, no obstante el futuro no es predecible, se puede tener cierto control sobre él, realizando aquellas acciones que se puedan controlar y que tienen mayor probabilidad de generar resultados deseados (Dew et.al., 2015).

El escenario actual de los negocios, con un elevado dinamismo y rapidez en los cambios radicales que alientan ideas cada vez más innovadoras, propicia el razonamiento efectual. En muchos casos los emprendedores evitan condicionar sus proyectos a planes detallados, que pierden rápidamente su validez a medida que el entorno sugiere nuevos desafíos, y en cambio adoptan un modelo no predictivo según el cual las acciones presentes se determinan según un conjunto de valores desconocidos futuros, que nacen, cambian y mueren a lo largo del tiempo (Reymen et.al, 2015).

Fracaso Empresarial

Desde los inicios de la investigación en Emprendimiento se realizaron importantes esfuerzos por estudiar el éxito y el crecimiento de las empresas y recién luego de varios años surgió el interés por ampliar el alcance de la investigación del Entrepreneurship hacia “la otra cara de la moneda”, y los casos “no exitosos”, estigmatizados bajo el término de fracaso (Singh et.al., 2015).

El foco inicial del estudio del fracaso empresarial se colocó en la identificación y el análisis de sus causas, para así encontrar una receta mágica para evitarlo (Franco & Haase, 2010; Mantere et.al., 2013). Sin embargo, siendo insuficiente determinar solo las causas para conocer el fenómeno, los estudiosos comenzaron a analizar los efectos de fracasar a nivel de los emprendedores, en términos de los costos

financieros, psicológicos y sociales (Shepherd, Wiklund & Haynie, 2009; Ucbasaran et al., 2013), contribuyendo aún más a su estigmatización (Singh et.al., 2015).

Jenkins et.al. (2014) investigaron por qué los emprendedores experimentaban el estigma después de un fracaso, y qué hacían para reducirlo, y encontraron que ellos se hacían responsables por sus fracasos, independientemente de las circunstancias que lo habían causado. Los autores también demostraron que quienes anticipadamente habían considerado el fracaso como un riesgo inherente a la creación de sus negocios que era difícil de evitar, tenían menos probabilidades de sentirse estigmatizados.

Es por esto por lo que una mayor comprensión de los riesgos involucrados en la creación de nuevas empresas puede ayudar a reducir la estigmatización del fracaso. En este sentido, DeTienne & Wennberg (2016) sostienen que el avance en la investigación sobre fracaso debe contribuir a su entendimiento como una etapa que completa el ciclo empresarial, dado que cada nuevo inicio tiene el potencial de fracasar.

Asimismo, ha sido demostrado que durante el proceso de fracaso se producen obligadamente nuevos conocimientos, alentando procesos intensivos de aprendizaje, afectando significativamente las trayectorias de los emprendedores y sus decisiones para iniciar negocios posteriores (Mantere et. al., 2013; Singh et. al., 2015; Ucbasaran et al., 2013). Se trata de circunstancias desconocidas y no planificadas que estimulan sustancialmente la generación de formas distintivas de aprendizaje intensivo que resultan fundamentales para el emprendedor, tanto en términos personales como para sus negocios (Cope, 2011; Politis & Gabrielsson, 2009).

En la actualidad los debates académicos respecto al fracaso se enfocan en su impacto en negocios que se encuentran en etapas de gestación y desarrollo (Khan, Tang, & Joshi, 2014; Wiklund, Baker & Shepherd, 2010), los cuales son significativamente afectados por la naturaleza incierta del mundo de los negocios (Knight, 2012). En particular el foco está colocado sobre los emprendedores, y sus experiencias de fracaso (Byrne & Shepherd, 2015; Singh et.al., 2015; Walsh & Cunningham, 2016). Shepherd y Patzelt (2017) invitan a profundizar en la comprensión de las cogniciones, emociones, y los comportamientos de los emprendedores en el proceso de fracaso.

Además se deben aportar resultados que contribuyan a abrir la “caja negra” del fracaso, y permitan a los emprendedores dar a conocer y compartir abiertamente sus

experiencias. Bledow et. al. (2017) sostienen que las experiencias de fracaso proporcionan una fuente mejorada para la transferencia de aprendizaje. Debido a su componente negativo, las historias sobre los fracasos, en comparación con las historias sobre éxitos, provocan en quienes las escuchan una respuesta motivacional más pronunciada, de modo que las personas elaboran el contenido de las historias de fracasos más activamente como oportunidades de aprendizaje. Como consecuencia, es más probable que el conocimiento obtenido de las historias de fracasos estimule y se transforme en verdadero aprendizaje.

III. METODOLOGIA

Diseño

El presente trabajo pretende analizar la incidencia de la efectucción en emprendimientos que fracasaron. Dado que se trata de un fenómeno complejo como el fracaso en relación con una perspectiva teórica poco explorada empíricamente, se desarrolla un estudio fenomenológico interpretativo (Smith & Osborn, 2008). Este método permite conocer y comprender un fenómeno a partir de la descripción y el análisis en profundidad de los significados que quienes lo atraviesan atribuyen a cada experiencia subjetiva, apreciando lo único y concreto de cada caso (Smith & Osborn, 2008). A través de la herramienta narrativa se comprende el cómo del fenómeno y, en particular, el desempeño del individuo dentro de su entorno (Giorgi, 2012; Hycner, 1985).

No obstante este método inductivo ha sido aplicado fundamentalmente en la investigación de Pedagogía y Psicología (Giorgi, 2012), en la última década, el campo del Emprendimiento ha sido testigo de un cuerpo de investigación emergente dentro de un paradigma interpretativo, y numerosos estudios argumentan la pertinencia de los métodos fenomenológicos en la investigación empresarial (Abebrese, 2014; Berglund, 2015; Cope, 2011; Gill, 2014; Kolehmainen, & Salomaa, 2017; Raco, & Tanod, 2014).

Escenario

El estudio se desarrolla en una región donde, al igual que a nivel nacional, el sector de Software y Servicios ha sido protagonista de un crecimiento exponencial en la última década. Según la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) las ventas en pesos corrientes aumentaron 43,2% en 2018 con respecto a 2017 y generó un incremento de 5,6% en el empleo registrado, lo que equivale a 5.337 nuevos puestos. Actualmente, no obstante la complicada situación económica del país, la Industria

del Software demuestra su potencial y el compromiso de los empresarios en seguir invirtiendo en el país, con su permanente generación de empleo de calidad.

Selección de individuos

Dada la complejidad asociada al tema, los individuos de seleccionaron de forma intencional, procurando obtener un grupo manejable y relevante de individuos cuyos emprendimientos hubieran fracasado. Para ello, se consultaron fuentes de información sobre el sector y se contactaron actores claves dentro del mismo, y se identificaron 10 emprendedores que habían discontinuado sus emprendimientos y que habían asumido un papel clave en el proceso.

Una vez identificados, se procedió a contactarlos, pero sólo se obtuvieron 6 respuestas. Luego de finalizadas esas entrevistas, se consiguió el contacto de otros dos emprendedores que habían transitado experiencias similares y que estarían dispuestos a ser parte del estudio en curso. Para los objetivos del presente estudio se analizan las experiencias de 3 individuos.

Individuo 1

- Periodo 2009-2015.
- Servicios informáticos en el sector turismo; y desarrollo de producto asociado.
- Oportunidad: contacto con un empresario del sur de Argentina.
- Participación en un programa de incubación local.
- Se destinó más de un año al desarrollo del producto, consumiendo gran parte de los recursos disponibles de tiempo y dinero, y se perdieron otras oportunidades. El producto terminado no tuvo mercado.

Individuo 2

- Periodo 2011-2014.
- Desarrollo de una herramienta web para utilizar redes wifi como canales de comunicación y espacio publicitario.
- Oportunidad: auge del wifi.
- Participación en un programa de incubación en Chile.
- Tanto en Argentina como en Chile tuvieron dificultades para vender su producto porque no tuvo aceptación en el mercado.

Individuo 3

- Periodo 2007-2012.
- Servicios de desarrollo de software a medida en el mercado internacional.
- Oportunidad: A partir de colegas de un Programa de Maestría surgió la posibilidad de trabajar para una empresa vinculada a la agricultura de precisión, y así lanzar su propio proyecto.
- A fines del 2008 golpeó el efecto de la crisis financiera mundial. y la actividad empezó a contraerse cuando muchos clientes del extranjero cerraron.
- El emprendedor decidió que cerraría el negocio después de terminar los dos últimos proyectos en marcha, que duraron casi un año, periodo en el cual la situación no mejoró.

Recolección de datos

Los datos se recolectaron a partir de entrevistas fenomenológicas, como el medio más adecuado para lograr una comprensión profunda de las experiencias de los emprendedores (Hycner, 1985). Las entrevistas partieron de preguntas disparadoras, siendo los entrevistados quienes establecieron el curso del diálogo. Se realizaron preguntas con fines aclaratorios o ampliatorios cuando ello fue necesario, y se tomaron notas de campo.

Análisis de datos

Como un enfoque nuevo y en desarrollo, el análisis fenomenológico interpretativo no es una metodología prescriptiva y alienta la individualidad y la flexibilidad. No obstante, para avanzar de lo descriptivo a lo interpretativo es necesario seguir un procedimiento sistemático (Smith & Eatough, 2006).

Tomando como base el trabajo seminal de Hycner (1985), después de la transcripción textual de las entrevistas fenomenológicas, se leyeron y releeron los protocolos para obtener una apreciación total de cada historia y recordar cada entrevista en un sentido cognitivo y afectivo, generando así una “intimidad” con cada relato.

Posteriormente, a través de un proceso de inmersión y creación de sentido, se volvieron a leer los protocolos línea por línea y se dividieron en unidades de significado (Giorgi, 2012). Luego de este “análisis textual libre” (Smith & Osborn, 2008), esas unidades se agruparon en categorías, capturando cualidades homogéneas específicas de lo manifestado por los participantes. En una etapa posterior, algunas categorías se

fusionaron y otras se dividieron, al mismo tiempo que se fueron asociando a las declaraciones originales correspondientes. La siguiente etapa implicó un proceso formal de síntesis y redacción de un relato narrativo resultante de la interacción entre el relato de la experiencia en las propias palabras del participante y la actividad interpretativa del investigador, desde la perspectiva de la disciplina (Smith & Eatough, 2006).

IV. RESULTADOS

1. PRINCIPIO 1

El emprendedor inicio el negocio solo, a partir de lo que le interesaba y lo motivaba a arriesgarse; de lo que conocía por su formación académica y su experiencia laboral; y de las personas que conocía que él consideraba potenciales clientes. Primero, a partir de sus conocimientos técnicos y su experiencia laboral en el sector, armó un paquete de servicios a ofrecer. Luego, a partir de un contacto que le solicitó el desarrollo de un sistema de gestión de reservas turísticas, consiguió sus primeros clientes.

Pero eso no sería suficiente para dar el paso siguiente. Ese primer trabajo se terminó y debía conseguir nuevos clientes, y fue en ese momento cuando encontró el primer obstáculo de haber confiado ciegamente en la primera oportunidad que había parecido. Tenía que buscar sus propios clientes y no sabía cómo hacerlo. Tampoco había previsto los recursos que necesitaría, y aún menos capacitado estaba para solicitar financiamiento externo, por lo cual sólo podría operar algunos pocos meses con los recursos disponibles.

En el afán de cumplir su sueño de empezar su propio negocio, creyendo que podría hacerlo sólo, y sin haber delegado en otras personas las tareas que estaban afuera de su alcance, perdió importantes oportunidades de negocio.

1. PRINCIPIO 2

Una vez que decidió sumar a un socio en 2012, y hasta el 2015, desarrollaron ellos mismos un producto que complementaba los servicios ofrecidos, hasta que el proyecto debió pausarse porque se les había acabado “la palanca”. Ante la falta de una planificación financiera oportuna, asignaron sus ganancias al desarrollo del prototipo durante más de un año, y descuidaron su actividad principal y única fuente de ingresos.

No obstante se llegó a que el producto comenzara a funcionar, y consiguieron algunos clientes, cuando fue necesario mejorarlo y adaptarlo a las necesidades que éstos exigían, no tenían los recursos necesarios para lograrlo. En ese punto, no obstante el proyecto había alcanzado un equilibrio financiero, sabían que si no se mejoraba el producto perderían clientes, y entonces decidieron salir a buscar inversores externos. En ese momento decidieron que no arriesgarían dinero propio, y dado que no consiguieron fondos externos, debieron cancelar el proyecto.

1. PRINCIPIO 3

Las redes de contacto jugaron un rol muy importante en el desarrollo de este emprendimiento. Inicialmente, fue a partir de un contacto con un conocido que el emprendedor consiguió sus primeros clientes. Aquel le había pedido que desarrollara un sistema de gestión de reservas turísticas para una empresa localizada en el sur del país, que formaba parte de un grupo de varias empresas. Desde entonces se sumergió y especializó en el sector del turismo, siendo los contactos un aspecto clave para poder avanzar.

Asimismo, los contactos fueron claves para este emprendedor al momento de decidir dar un salto y crear su propio producto, una oportunidad que surgió a partir de un importante empresario y líder de algunas de las principales instituciones del sector a nivel local, que estaba utilizando un sistema semejante, y le aseguró al emprendedor que varios colegas estarían interesados en el producto.

Asimismo, con esta idea de mantenerse conectado y priorizar la generación de redes, el emprendedor participó en un programa de incubación de proyectos tecnológicos local. El problema fue que el programa de incubación no resultó ser lo que suponía: prometía ofrecer una gran variedad de herramientas a través de programas de mentoring y capacitación, pero desafortunadamente no avanzó según lo esperado y lo único que ofrecía en concreto a los emprendedores era el espacio físico de co-working. No obstante, y sin darse cuenta, a través de esta experiencia conoció a muchas personas, y se abrió a nuevas ideas y opiniones, e incorporó importantes aprendizajes.

1. PRINCIPIO 4

El hecho de que el programa de incubación no funcionara fue una contingencia que el emprendedor no había previsto. Muchos de sus colegas habían depositado todas sus expectativas en tal programa y cuando se cayó tuvieron grandes dificultades para

continuar sus proyectos. En cambio, el emprendedor entrevistado logró optimizar la experiencia generando estrechas relaciones con actores claves del sector turismo, a partir de lo cual posteriormente surgieron interesantes oportunidades de negocio.

1. PRINCIPIO 5

En este caso, la especialización en el sector del turismo no fue una decisión planificada, sino que fue la respuesta a una oportunidad que se le presentó de forma inesperada, y desde entonces, el emprendedor aprovechó su experiencia en el sector y los contactos generados. Habiendo permanecido años en una misma actividad, como su zona de confort, el emprendedor adquirió la seguridad necesaria para poder controlar el rumbo de su empresa, hasta adquirir la suficiente confianza para crear su propio producto.

No obstante esta maduración no resultó suficiente para dar continuidad a su proyecto, cuando debió enfrentar el desafío de mejorar su producto. Estando todo en sus manos, debió involucrarse en cuestiones relacionadas a ventas, comercialización, presupuestación, costos, flujos de fondos, etc. Estos aspectos claves de todo negocio le resultaban desconocidos, ya que no había tenido anteriormente la necesidad de involucrarse en ellos, y les destinaba nada o muy poca carga de trabajo. Capacitarse era una opción pero eso le restaría tiempo dedicado al negocio.

Fue en ese momento cuando el emprendedor reconoció que ni conocía ni podía controlar un montón de variables de su negocio. Anteriormente él había trabajado de una manera determinada, de alguna forma protegida por la dependencia de un cliente central, y cuando se propuso encarar un nuevo modelo de negocio conoció otra faceta del sector hasta entonces para él desconocida.

El emprendedor reconoció como un error haber actuado en numerosas ocasiones por reflejo, en respuesta a lo que tenía adelante, creyendo que podía controlarlo todo, sin siquiera analizar las opciones, de las cuales algunas resultaron bien y otras no tanto.

2. PRINCIPIO 1

Este es un emprendimiento que nació entre jóvenes estudiantes de Ingeniería, que aún sin ser profesionales, estaban trabajando en relación de dependencia en actividades vinculadas, y todos en algún momento incluso habían compartido actividades comunes. A partir de quiénes eran y qué sabían, dieron origen a una idea de negocio que luego consolidaron a través de un extenso período de investigación y

desarrollo porque no habían encontrado antecedentes de proyectos similares. Además de este proceso de búsqueda, las bases fundacionales del emprendimiento fueron los conocimientos que habían adquirido durante la carrera, que eran exclusivamente técnicos.

En cuanto a recursos, no tenían una extensa experiencia laboral, ni contaban con una red de contactos consolidada, excepto por sus compañeros y personas cercanas a sus familias. Para iniciar el emprendimiento no abundaban los recursos financieros, pero sí la ilusión y el deseo de concretar la idea, y probar que podían hacerlo. En este caso se destaca la importancia de la motivación de los estudiantes, quienes desafiaron sus propios límites y restricciones.

2. PRINCIPIO 2

Si bien la cuestión financiera no fue relevante en la descripción que realiza el entrevistado de lo sucedido, fue durante todo el proceso una limitación, dado que todos los del equipo emprendedor eran estudiantes avanzados, que no obstante trabajaban, tenían escasos recursos financieros. Además, dado que la inversión inicial fueron horas de trabajo que los emprendedores nunca monetizaron, no especificaron un monto de pérdida asumible, pero sí sabían que no tenían otros recursos propios que aportar más que su mano de obra. Desde el comienzo habían previsto que avanzarían con el proyecto hasta el momento en que tuvieran que aportar dinero propio.

Incluso cuando tuvieron la posibilidad de instalarse en Chile, y decidieron dejar sus trabajos y perder sus ingresos fijos, no lo analizaron desde una perspectiva financiera, ni calcularon el costo de oportunidad de tal decisión, sino que se dejaron llevar por su instinto emprendedor. Así fue como al regreso de su estadía en Chile, el emprendedor y sus socios se dieron cuenta de que habían perdido una gran cantidad de horas de trabajo y debieron asumir el costo de oportunidad de haber renunciado sus trabajos para dedicarse full-time al emprendimiento, para luego tener que insertarse nuevamente en el mercado laboral.

2. PRINCIPIO 3

Además de conocerse entre ellos y sus lazos de confianza, y de sus conocimientos de Ingeniería, otro recurso clave del emprendimiento fueron los contactos. Porque ante la falta de experiencia, fueron proactivos en la búsqueda de oportunidades, en el marco de las personas más cercanas que se desempeñaban en el sector empresarial. Más

aún, fue a través de un contacto que consiguieron hacer la prueba piloto de su desarrollo en una empresa reconocida en el país, lo que luego les sirvió como un importante antecedente.

Con el tiempo, y durante el periodo que funcionó el emprendimiento, aprendieron sobre las fortalezas de los contactos, particularmente para incorporar opiniones y conocimientos de otras personas, y para conocer otros puntos de vista. Asimismo, en el camino encontraron numerosos obstáculos, principalmente porque inicialmente decidieron involucrarse en el ámbito público, donde se encontraron con fuertes luchas de poder e intereses. También se dieron cuenta de que solos no llegarían a generar una red de contactos de un alcance tal como el que necesitaban, y que encontrar a una persona con esas características no es tarea fácil y requería de mucho compromiso y dedicación.

Los contactos jugaron un rol determinante cuando regresaron de Chile y necesitaron reincorporarse al mercado laboral. Fue en ese momento en el que se dieron cuenta de la importancia de generar contactos sólidos y duraderos que se puedan conservar más allá del tiempo, la distancia, y las distintas circunstancias que se pueden suceder.

2. PRINCIPIO 4

La incertidumbre fue una constante a lo largo de todo el desarrollo del emprendimiento. En primer lugar, cuando se dieron cuenta que no podían colocar su producto y pasaron varios meses sin poder generar ventas a pesar de haberlo intentado en diferentes puntos del país. Su principal contingencia fue creer que tenían un mercado que receptaría satisfactoriamente su producto, y no supieron qué hacer cuando se dieron cuenta que estaban equivocados. Sin embargo, a partir de esta contingencia surgió una oportunidad inesperada, cuando fueron aceptados para participar de un programa de incubación en Chile

No obstante la experiencia fue en muchos aspectos positiva, el proyecto por el cual dejaron todo no resultó ser lo que realmente esperaban y finalmente no pudieron cumplimentar el programa de incubación.

2. PRINCIPIO 5

Habiendo surgido la idea del negocio en los pasillos de la Facultad a la cual pertenecían, los emprendedores desde el inicio se sintieron cómodos en un entorno que le resultaba conocido, y el cual creían controlar. Luego, durante el período de

desarrollo técnico, esas sensaciones fueron en aumento, permaneciendo confiados y seguros de que todo saldría como lo habían pensado: una vez terminado el producto, lo ofrecerían a nivel municipal, y luego a otros puntos de la provincia, donde ya habían iniciado negociaciones.

Estas decisiones, que no fueron oportunamente planificadas, no tuvieron el resultado esperado y necesitaron salir a buscar otros clientes. Fue entonces cuando al momento de salir de su zona de confort dada por la oscuridad de la sala de programación, y al abrir la puerta al mundo real de los negocios, tuvieron que dar un giro al volante. En ese proceso fue notable la carencia de conocimientos y actitud para encarar el desafío que les presentaba la actividad comercial: no sabían cómo ofrecer su producto, ni a quiénes. Necesitaban delegar esa actividad en alguien con experiencia, pero como no contaban con los recursos necesarios para hacerlo, optaron por intentarlo ellos mismos, hasta que pasaron varios meses sin conseguir clientes.

Estas mismas debilidades impidieron que pudieran cumplir los objetivos en Chile, donde pensaron que ser parte de un programa de incubación les garantizaba un cierto control sobre su negocio.

3. PRINCIPIO 1

Este es un claro ejemplo del rol que juega lo que los emprendedores son, saben y conocen para la creación de nuevos negocios. Este emprendedor conjugó su formación en Ingeniería de Sistemas y en Teledetección y Sistemas de Información Geográfica, además de la experiencia laboral en ambas actividades para crear su propia empresa de tecnología aplicada al sector agropecuario.

Además de estos recursos claves, contaba con una gran cantidad de contactos que había generado en los distintos ámbitos en los que se había involucrado, tanto en el sector privado como en el público. Con este stock de recursos no dudo demasiado en iniciar su propio emprendimiento cuando surgió la oportunidad, sin la necesidad de salir a buscar a un socio ni empleados, al menos inicialmente.

3. PRINCIPIO 2

El emprendedor inició su negocio con recursos propios, siendo el tiempo su aporte principal. Ni antes de iniciar su emprendimiento, ni durante el primer año de funcionamiento, analizó cuestiones financieras, sino hasta cuando eso se convirtió en un problema. Mientras que todo parecía funcionar, y cuando el nivel de actividad era

elevado, el emprendedor nunca dedicó tiempo al análisis de la situación financiera, pero sí había decidido asignar las ganancias que iba generando a un fondo para posibles contingencias. Cada mes, el emprendedor esperaba poder solventar los gastos corrientes, principalmente los salarios de sus empleados y guardar los excedentes, en caso de que existieran.

Hasta que la actividad comenzó a decrecer y tuvo la necesidad de usar el fondo para contingencias, el cual luego también se consumió. Fue en ese momento en que el emprendedor identificó que estaría dispuesto a perder dinero, pero no perjudicar a sus empleados. Así fue que cuando un mes no pudo pagar los sueldos decidió cerrar el negocio, ese fue su límite. Él estaba dispuesto a perder pero no a trasladar la pérdida a sus empleados.

3. PRINCIPIO 3

El emprendedor siempre mantuvo una actitud proactiva para la generación de contactos a lo largo de los años y a través de sus distintas experiencias académicas y laborales. Fue la experiencia en la Maestría en la Facultad de Agronomía de Azul la que le dio los contactos claves iniciales, permitiéndole acceder a personas de mandos medios dentro de empresas de diversos sectores de la región. Fue así como decidió emprender su propio camino, sabiendo que conocía muchos actores en el ámbito de su desempeño, que significaban muchas oportunidades de trabajo.

También en el momento más crítico de la empresa fue el networking lo que le permitió al emprendedor sostenerse. Dada la crisis financiera internacional perdió a sus clientes del exterior y no tuvo otra alternativa que buscar oportunidades de trabajo en Argentina. Pero como había trabajado siempre para clientes extranjeros, esto implicaba volver a empezar de cero. En ese momento se dio cuenta de que durante muchos años se había olvidado de nutrir todos los contactos locales que inicialmente había generado. En respuesta, se puso en acción y movió sus cuerdas para conseguir trabajo, lo que finalmente logró. Fue ahí cuando se dio cuenta de que a pesar de haberse desconectado de la red local, aún tenía muchas puertas abiertas.

Una vez finalizado el negocio los contactos también le permitieron volver a insertarse en el mercado laboral, consiguiendo varias ofertas interesantes de trabajo que le permitían aplicar sus conocimientos y transformar las experiencias vividas como empresario.

3. PRINCIPIO 4

Los periodos de crisis traen consigo una gran cantidad de contingencias, que en algunos casos se transforman en oportunidades, y en otros no. En este caso, la crisis financiera internacional en el 2007/2008 lo afecto directamente, dado que gran parte de sus clientes del exterior cerraron, u optaron por servicios locales que les resultaban más baratos. En ese momento no tuvo otra alternativa que aceptar trabajos para empresas locales, si bien este no era el público al cual había planificado abastecer, y adaptar su modelo de negocio a dichas circunstancias.

No obstante esta experiencia negativa, el emprendedor destacó que en muchos casos esperar a que suceda una crisis para emprender puede ser positivo, porque son momentos en que ante tanta incertidumbre, todo se desvirtúa, no hay reglas, y entonces es posible encontrar oportunidades que aprovechar y construir sobre ellas.

3. PRINCIPIO 5

En este caso controlar el rumbo del emprendimiento no implicó inicialmente grandes dificultades, principalmente porque al aceptar los primeros trabajos, que resultaron de un encargo específico, armaron sin haberlo previsto una estructura con un gran potencial, que los alentó luego a enfrentar mayores desafíos. Como equipo estaban seguros de que podrían funcionar adecuadamente.

También les resultó una tarea relativamente sencilla conseguir clientes porque en aquel momento la cantidad de empresas que ofrecían servicios similares no era tan amplia como en la actualidad, y se trataba de un mercado globalizado, pudieron fácilmente acceder a Rumania, Inglaterra, España, Arabia, etc. Solo les alcanza con poder comunicarse en inglés para presupuestar sus trabajos, lo cual también era una ventaja por el tipo de cambio de entonces.

Por mucho tiempo el emprendimiento tuvo un ritmo controlado, hasta que sucedió la crisis antes mencionada, que los golpeó de forma casi inmediata, y sin poder preverlo. El emprendedor a cargo había desestimado completamente la posibilidad de trabajar para empresas de Argentina, y en reiteradas ocasiones había rechazado interesantes oportunidades. Además, había descuidado el contacto con actores claves, no pensando que alguna vez volvería a requerir su ayuda. Estando en primera base nuevamente, no tuvieron otra opción que reconstruir el negocio desde cero, el cual no volvió a ser lo mismo.

Análisis integrado

El primer pilar de la efectuación determina la forma en que se inician los emprendimientos, a partir de los recursos disponibles, según los cuales se fijan los objetivos. Se trata de emprendimientos que requieren un bajo nivel de inversión inicial, y que surgen a partir de ideas repentinas, sin demasiada reflexión, y que se crean de un día para el otro, requiriendo tan solo de un conocedor de programación y una computadora. Así, sin destinar mucho tiempo a la actividad analítica, estos emprendimientos se levantan en periodos cortos de tiempo, pudiendo llegar a niveles para los propios emprendedores impensados, pasando de ser un único emprendedor fundador a 15 empleados, en un lapso menor al año.

El segundo pilar es la pérdida asumible, la cual se ajusta al tipo de razonamiento de la generación de emprendedores que en la actualidad no son movidos por la fuerza de la ambición o el poder, sino por su sentido de pertenencia a un submundo empresarial en el cual toda idea tiene un valor, y es aquel dado por su creador. Los emprendedores se enamoran de sus ideas, y pelean incansablemente por ellas, ya sea por una cuestión de orgullo o pasión, y valoran positivamente perder en su nombre. En este sentido, esta especie de fanatismo se refleja en cómo los emprendedores priorizan las cuestiones puramente técnicas por sobre el resto, dejando de lado cuestiones financieras, comerciales, y de otro tipo. Destinan horas a la programación y al desarrollo de prototipos que técnicamente alcanzan altos estándares de sofisticación y calidad, pero para los cuales no existe mercado.

La efectuación también se sustenta en el poder del networking y de las relaciones de los emprendedores con otros actores. Respecto a las personas de quienes se rodean para llevar adelante sus proyectos, los emprendedores efectuales valoran significativamente las redes de contactos, pero a veces no logran ser lo suficientemente hábiles y cometen errores al elegir personas que no agregan valor, y que incluso hasta pueden llegar a obstaculizar su progreso.

Además de los factores de fracaso antes mencionados, se destaca que los individuos tienen una visión optimista respecto a la actividad emprendedora que no incluye escenarios negativos. Ante la preferencia de la inmediatez por sobre la planificación, reconocen no haber pensado qué cosas podían salir mal, y así fue como no pudieron dar respuesta a las contingencias que aparecieron en sus caminos, ya sea que se tratara de una crisis financiera o de la obsolescencia tecnológica, estando limitados además por restricciones de recursos.

Finalmente, a causa de esta especie de miopía tecnológica, sumada a sus fuertes convicciones y plena confianza en sus trayectorias, conocimientos, y contactos, son emprendedores seguros, convencidos de tener sus negocios bajo control y de conocer cómo funciona el sector a la perfección. Es por esto mismo que en algunas ocasiones no logran identificar sus debilidades, y confían en exceso en su capacidad emprendedora, poniendo en riesgo sus negocios.

A continuación se presenta una tabla con fragmentos seleccionados de las entrevistas que mejor representan las interpretaciones alcanzadas.

Tabla I. Análisis integrado

	INDIVIDUO 1	INDIVIDUO 2	INDIVIDUO 3
P1	<p><i>“Obviamente con recursos las cosas hubiesen sido distintas..... porque con un presupuesto ilimitado hubiese volado más.... Pero esto fue siempre con recursos propios y haciendo casi todo yo, desde vender hasta mejorar el producto, la gestión operativa, comercial, el desarrollo, todo...”</i></p>	<p><i>“Cuando dijimos de salir a venderlo no pensamos en ninguna investigación de mercado ni nada por el estilo. ”</i></p> <p><i>“Ni lo pensamos. Dijimos tenemos que apuntar a este mercado porque es la manera más fácil de empezar a crecer y así lo hicimos”.</i></p> <p><i>“Para identificar clientes tiramos ideas los 3”.</i></p>	<p><i>“ Fue así: un compañero me pidió hacer dos proyectos de software para una empresa agrimensora pero con mucha vinculación a la agricultura de precisión. ”</i></p> <p><i>“Entonces después de su propuesta decidí hacerlo, yo no perdía nada. Y deje el trabajo en la empresa”.</i></p>
P2	<p><i>“En ese momento no nos sacaba ni nos daba, pero para jugar fuerte necesitábamos invertir o quedaba ahí”.</i></p> <p><i>“ El producto no logró despegar. ”</i></p>	<p><i>“No teníamos nada que perder”.</i></p> <p><i>“La empresa era como una inversión gratis”.</i></p> <p><i>“No pusimos un peso. ”</i></p>	<p><i>“Y no teníamos nada, era la oficina y las computadoras”.</i></p> <p><i>“Lo único que teníamos en ese momento eran responsabilidades porque alquilábamos una oficina y teníamos dos empleados.”</i></p> <p><i>“Poder pagarles a los chicos era mi mayor preocupación. Me acostaba pensando en eso”.</i></p>
P3	<p><i>“Yo necesitaba salir de casa y estar vinculado y además necesitaba un montón de competencias que no tenía”.</i></p> <p><i>“A veces es común creer que puedes solo y si bien en el corto plazo puedes, a largo plazo no y te das cuenta de que no tiene sentido el dinero que ahorras porque es algo que no aporta valor al negocio y más vale dedicarle tiempo a mejorar los servicios y productos y dejar a</i></p>	<p><i>“Acá los contactos son clave. Directamente no podés empezar a emprender. Te chocas al toque”.</i></p> <p><i>“ (...) pero en cuanto nos metimos a emprender nos dimos cuenta de que lo mejor que podés hacer es contarle tu idea a todo el mundo porque no sabes dónde aparecen las oportunidades”.</i></p> <p><i>“Nos faltó un socio del lado de ventas que nos diga yo tengo contactos acá y acá y voy a</i></p>	<p><i>“La Maestría me permitió ponerme en contacto con personas de mandos medios dentro de empresas de diversos sectores”.</i></p> <p><i>“Ahí nos contactamos con la Cámara Empresaria, el Polo Informático que se empezaba a generar y algunas otras entidades. Y todo eso fue gracias al</i></p>

	<p><i>otros hacer lo que saben”.</i></p> <p><i>“De la incubadora nos sirvió mucho asociarnos con gente...aprovechar experiencias”</i></p> <p><i>“Cuanto más te cerras es peor”.</i></p>	<p><i>salir y voy a vender y listo”.</i></p> <p><i>“La realidad es que mucha de la gente que nos cruzamos tenía buena onda pero al momento de tener que concretar algo y jugarse, no respondían”.</i></p>	<p><i>networking generado”.</i></p>
P4	<p><i>“Hace un tiempo que no planifico...al principio planificaba y varias veces me patearon el tablero...es decir, la meta a largo plazo es la misma, pero mientras voy viendo como llego a eso según lo que se presente”.</i></p>	<p><i>Después de meses complicados para vender, estábamos en un foro de emprendimientos y nos postulamos a un programa de incubación en Chile y ganamos”.</i></p> <p><i>“Nosotros pensamos que ahí nos iban a brindar un montón de ayuda en la pata floja que teníamos en el aspecto comercial. Pero la realidad es que la incubadora conceptualmente era una auditora”.</i></p>	<p><i>Lo que paso fue que a partir del 2008, muchos clientes cayeron y entonces tuvimos que empezar a buscar clientes acá (...) Pasamos de clientes 100% extranjeros a un mix entre extranjeros y locales”.</i></p>
P5	<p><i>“Habiendo adquirido experiencia en el dominio de turismo, decidimos adaptar los productos que ofrecíamos para convertirlos en un producto propio”.</i></p> <p><i>“No es fácil para nosotros los que venimos del lado de exactas. Yo como que me he reinventado a la fuerza porque sé que hay cosas que te gustan y podés hacer y otras que hay que hacer aunque no te gusten. ”</i></p>	<p><i>“Mi socio consideraba que era necesario otro desarrollador para avanzar más rápido, y yo, por el otro lado, le decía que necesitábamos gente de Económicas, que era la pata floja”.</i></p> <p><i>“Porque el tema es que además de hacer el producto, hay que salir a venderlo, y no teníamos ni idea. ”</i></p> <p><i>“Nosotros técnicamente estábamos muy bien preparados pero nos faltaba vender el producto. Nos faltó todo el tiempo”.</i></p>	<p><i>“En general trabajaba 12 horas al día y fue así como cuando se me terminaron los dos proyectos que duraron casi un año, me quede sin nada. Ya cuando se estaba acercando la fecha de finalización, me di cuenta de que por enfocarme tanto en hacer, me había olvidado de vender. Y necesitaba más proyectos, que no tenía”.</i></p>

Fuente: elaboración propia.

V. CONCLUSIONES

En el presente estudio se analizó la incidencia de la efectucción en emprendimientos que fracasaron. Para ello se realizó un análisis fenomenológico interpretativo de tres experiencias de fracaso de emprendedores del sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina. Se encontró que la lógica efectual se relaciona con el desarrollo de emprendimientos en sectores dinámicos, dada su flexibilidad y maleabilidad ante la incertidumbre y el cambio, pero que no puede garantizar su subsistencia.

No obstante, es con esta misma velocidad con la cual fracasan y desaparecen. No pudiendo identificar matices, llegan a puntos extremos donde lo tienen todo, y caen a situaciones económica y emocionalmente críticas, teniendo que volver a empezar desde cero. Estos extremos que caracterizan a muchos de los negocios actuales generan sin embargo individuos resistentes que enfrentan los obstáculos y que continúan, con altos niveles de resiliencia y una gran capacidad de adaptación.

Sin embargo, parece que solo logran subsistir los emprendimientos que saben cómo utilizar la lógica efectual y no se dejan vencer por sus debilidades, dado que se trata de un modelo de comportamiento emprendedor que bien utilizado puede conducir al “éxito”, pero que de otra forma puede ser “un arma de doble filo”, y obstaculizar el desarrollo emprendedor. Principalmente por cuestiones asociadas a cómo se inician estos negocios, sin planificación alguna, y con los recursos disponibles, que generalmente no son suficientes.

El presente trabajo contribuye a enriquecer la literatura de efectuación, que aún se encuentra en un nivel intermedio de desarrollo empírico, y a la literatura existente sobre fracaso al ofrecer un nuevo enfoque para su análisis, al mismo tiempo que contribuye al desarrollo de metodologías fenomenológicas que permiten una mejor comprensión del fenómeno empresarial. Futuras investigaciones podrían indagar con mayor profundidad qué situaciones o ante cuáles decisiones es conveniente aplicar una lógica de tipo causal, o de qué manera pueden conjugarse ambos modelos para explicar el comportamiento emprendedor vigente.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ABEBRESE, A. (2014). Designing a phenomenological research model for entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22(3), 286-306.
- AREND, R. J., SAROOGHI, H., & BURKEMPER, A. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 40(4), 630-651.
- BERENDS, H., JELINEK, M., REYMER, I., & STULTIËNS, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635.

- BERGLUND, H. (2015). Between cognition and discourse: phenomenology and the study of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), 472-488.
- BLAUTH, M., MAUER, R., & BRETTEL, M. (2014). Fostering creativity in new product development through entrepreneurial decision making. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 495-509.
- BLEDOW, R., CARETTE, B., KÜHNEL, J., & BISTER, D. (2017). Learning from others' failures: The effectiveness of failure stories for managerial learning. *Academy of Management Learning & Education*, 16(1), 39-53.
- BYRNE, O., & SHEPHERD, D. A. (2015). Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375–405.
- COPE, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.
- DELIGIANNI, I., VOUDOURIS, I., & LIOUKAS, S. (2017). Do effectuation processes shape the relationship between product diversification and performance in new ventures? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 349-377.
- DETIENNE, D., & WENNBERG, K. (2016). Studying exit from entrepreneurship: New directions and insights. *International Small Business Journal*, 34(2), 151-156.
- DEW, N., READ, S., SARASVATHY, S. D., & WILTBANK, R. (2015). Entrepreneurial expertise and the use of control. *Journal of Business Venturing Insights*.
- DEW, N., SARASVATHY, S. D., READ, S., & WILTBANK, R. (2009). Affordable loss: behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- ENGEL, Y., DIMITROVA, N. G., KHAPOVA, S. N., & ELFRING, T. (2014). Uncertain but able: Entrepreneurial self-efficacy and novices' use of expert decision-logic under uncertainty. *Journal of Business Venturing Insights*, 1, 12-17.
- FISHER, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051.

- FRANCO, M., & HAASE, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 503-521.
- GILL, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational research methods*, 17(2), 118-137.
- GIORGI, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 3-12.
- HYCNER, R. H. (1985). Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data. *Human Studies*, 8(3), 279-303.
- JENKINS, A., HELLERSTEDT, K., HUNTER, E., & DAVIDSSON, P. (2014). Stigmatization of failed entrepreneurs: prevalence and solutions. In 2014 Babson College Entrepreneurship Research Conference, 4 – 7 June 2014, Ontario, Canada.
- KALINIC, I., SARASVATHY, S. D., & FORZA, C. (2014). 'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635-647.
- KHAN, S. A., TANG, J., & JOSHI, K. (2014). Disengagement of Nascent Entrepreneurs from the Start-up Process. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 39–58.
- KNIGHT, F. H. (2012). Risk, uncertainty and profit. Courier Corporation.
- KOLEHMAINEN, S., & SALOMAA, R. (2017). Social Entrepreneurs' Perceptions of Experienced Failure in Finland: Interpretative Phenomenological Analysis. Umeå School of Business and Economics, Sweden.
- MANTERE, S., AULA, P., SCHILDT, H., & VAARA, E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), 459-473.
- Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios informáticos (2018). Reporte anual obtenido en Abril de 2019 del sitio Web de la Cámara de Empresas de Software y Servicios informáticos (CESSI).
- PERRY, J. T., CHANDLER, G. N., & MARKOVA, G. (2012). Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 837–861.

- POLITIS, D., & GABRIELSSON, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383.
- RACO, J. R., & TANOD, R. H. (2014). The phenomenological method in entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22(3), 276-285.
- READ, S., SARASVATHY, S., DEW, N., & WILTBANK, R. (2016). *Effectual entrepreneurship*. Routledge.
- REYEMEN, I. M. M. J., BERENDS, H., OUDEHAND, R., & STULTIËNS, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R&D Management*, 47(4), 595-606.
- REYEMEN, I., ANDRIES, P., BERENDS, H., MAUER, R., STEPHAN, U., & VAN BURG, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision-making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351–379.
- SARASVATHY, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- SARASVATHY, S., KUMAR, K., YORK, J. G., & BHAGAVATULA, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.
- SHANE, S., & VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- SHEPHERD, D. A, WIKLUND, J., & HAYNIE, J.M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure, *Journal of Business Venturing*, 24(1): 34-148.
- SHEPHERD, D. A., & PATZELT, H. (2017). *Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field*. Springer.

- SHEPHERD, D. A., MCMULLEN, J. S., & OCASIO, W. (2017). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*, 38(3), 626-644.
- SINGH, S., CORNER, P. D., & PAVLOVICH, K. (2015). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166.
- SMITH, J.A. & OSBORN, M. (2008) *Interpretative phenomenological analysis*. In J. Smith (ed.), *Qualitative Psychology: A practical guide to methods* (2nd edition), Sage Publications, London.
- SMITH, J.A. & EATOUGH, V. (2006). *Interpretative phenomenological analysis*. G.M. Breakwell, S. Hammond, C. Fife-Schan, J.A. Smith (Eds.), *Research Methods in Psychology*, Sage Publications, London.
- UCBASARAN, D., SHEPHERD, D. A., LOCKETT, A., & LYON, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163–202.
- WALSH, G. S., & CUNNINGHAM, J. A. (2016). Business failure and entrepreneurship: emergence, evolution and future research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), 163-285.
- WELTER, C., MAUER, R., & WUEBKER, R. J. (2016). Bridging behavioral models and theoretical concepts: effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 5-20.
- WERHAHN, D., MAUER, R., FLATTEN, T. C., & BRETTEL, M. (2015). Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, 33(5), 305-313.
- WIKLUND, J., BAKER, T., & SHEPHERD, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 423-437.