

## EMPRENDEDORISMO EN EL SIGLO XXI

El porqué de este LIBRO desde la ADERR:

Es intención presentar un LIBRO que refleje el trabajo desarrollado desde la Agencia de Desarrollo Región Rosario con sus equipos de expertos y consultores en el marco del PROGRAMA DE INNOVACION EN CADENAS DE VALOR del Ministerio de Industria de la Nación. Desde mayo de 2014 a junio de 2015, casi treinta consultores de las Universidades Austral, Universidad Abierta Interamericana (UAI), Universidad Nacional de Rosario (UNR) y Universidad Tecnológica Nacional (UTN) Rosario, instituciones integrantes del Consejo Técnico Asesor (CTA) de la ADERR y los propios profesionales pertenecientes a la Agencia de Desarrollo, analizaron decenas de ideas de negocios surgidas en las Provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe.

El Programa se compuso de tres etapas claramente diferenciadas. En la primera, el objetivo fue evaluar en forma global y clasificar en un primer ranking a 34 ideas de proyecto preseleccionadas oportunamente por el Ministerio de Industria de la Nación. En la segunda etapa, la meta fue facilitar un detallado y profundo estudio de factibilidad e impacto sobre 12 de los proyectos seleccionados y en la tercera etapa finalmente se asesoró y trabajó específicamente en la confección de 6 planes de negocios.

Luego de catorce meses de trabajo en el marco del Programa referenciado, surgió la intención de bosquejar algunas ideas en un LIBRO sobre el emprendedorismo que está naciendo en la Argentina y sus nuevas características, las funciones de las agencias de desarrollo y las Universidades y su activa participación en el ecosistema emprendedor de la Región y una breve identificación de los diversos programas de apoyo vigentes.

La Sociedad se encuentra ante un cambio de época, en un momento de disrupción en donde la forma de encarar los negocios será totalmente diferente y las características de los emprendedores también. Todos los actores del mencionado entramado emprendedor de la Región tendremos nuevas responsabilidades que atender. El desafío está planteado.

# EMPRENDEDORISMO EN EL SIGLO XXI

Los nuevos emprendedores en la Argentina,  
analizados en el marco de la experiencia del  
Programa de Innovación en Cadenas de Valor



OSCAR TELMO NAVÓS  
Compilador

EDITORIAL DUNKEN





# EMPRENDEDORISMO EN EL SIGLO XXI

Los nuevos emprendedores en la Argentina,  
analizados en el marco de la experiencia del  
Programa de Innovación en Cadenas de Valor

OSCAR TELMO NAVÓS  
Compilador

**EDITORIAL DUNKEN**  
Buenos Aires  
2015

## AUTORIDADES AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO

JUNTA DIRECTIVA AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO		
Presidente	Antonio Demasi	Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario
Vicepresidente 1°	Eleonora Scagliotti	Municipalidad de Rosario
Vicepresidente 2°	Ricardo Lorenzo	Cámara de Comercio Exterior
Vicepresidente 3°	Pedro Pavicich	Provincia de Santa Fe - Ministerio de la Producción
Secretario	Ariel Dolce	Federación Gremial del Comercio e Industria Rosario
Prosecretario	Hugo del Valle	Asociación Empresaria de Rosario
Tesorero	Fabián Argañaraz	Comuna de Pueblo Muñoz
Protesorera	María Inés Rubinich	Municipalidad de San Lorenzo
1° Vocal	Darío Kaden	Grupo Trascender
2° Vocal	Guillermo Matteucci	Municipalidad de Capitán Bermúdez
3° Vocal	Juan Pablo Manson	Grupo Polo Tecnológico Rosario
4° Vocal	Silvina Arcangioli	Municipalidad de Firmat
5° Vocal	Carlos Morchio	Confederación General de la Industria del Litoral
6° Vocal	Marcelo Vila Ortiz	Ente Administrador del Puerto Rosario
7° Vocal	Ricardo Rocuzzo	Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios
8° Vocal	Horacio Cuchiari	Municipalidad de Villa Constitución
9° Vocal	Selva Viú	Colegio de Graduados en Ciencias Económicas
10° Vocal	Germán Wirsch	Municipalidad de Roldán

Impreso por Editorial Dunken  
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal  
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300  
E-mail: [info@dunken.com.ar](mailto:info@dunken.com.ar)  
Página web: [www.dunken.com.ar](http://www.dunken.com.ar)

Hecho el depósito que prevé la ley 11. 723  
Impreso en la Argentina  
© 2015 Oscar Telmo Navós | Compilador  
ISBN en trámite

11° Vocal	Ubaldo Carino	Federación de Entidades Mutuales de Santa Fe
12° Vocal	Reinaldo Varea	Municipalidad de Carcarañá
13° Vocal	Elio Bocca	Asociación de Dirigentes de Empresa
1° Vocal Suplente	Carlos Prestipino	(Empresarios) Grupo Norte
2° Vocal Suplente	Carlos Galmarini	Universidad Tecnológica Nacional
3° Vocal Suplente	Víctor Fondato	Federación Agraria Argentina
4° Vocal Suplente	Walter Aquino	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
5° Vocal Suplente	Oscar Navós	Universidad Abierta Interamericana
6° Vocal Suplente	Marta Mitre	Cámara de la Industria Plástica de la Provincia de Santa Fe
7° Vocal Suplente	Rubén Pavetto	Fundación para el Apoyo al Cambio Organizacional - FUNDACO
8° Vocal Suplente	Roberto Delorenzi	Comuna de Coronel Bogado
9° Vocal Suplente	Jorge Coulter	Instituto Argentino de Normalización y Certificación
Revisora de Cuentas Titular	Balbina Rinaudo	Organización Argentina de Mujeres Empresarias
Revisora de Cuentas Titular	Juan José Trincheró	Municipalidad de Pérez
Revisor de Cuentas Suplente	Hugo Giudice	Cámara de Exportadores
Revisor de Cuentas Suplente	Fernando Gallo	Municipalidad de Arroyo Seco
<b>COMITÉ EJECUTIVO</b>		
Demasi, Antonio	Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario	
Scagliotti, Eleonora	Municipalidad de Rosario	
Lorenzo, Ricardo	Cámara de Comercio Exterior	
Pavicich, Pedro	Provincia de Santa Fe - Ministerio de la Producción	
Dolce, Ariel	Federación Gremial del Comercio e Industria Rosario	
Argañaraz, Fabián	Comuna de Pueblo Muñoz	
Kaden, Darío	Grupo Trascender	

## PARTICIPANTES PROGRAMA INNOVACIÓN CADENAS DE VALOR (PICV) - ADERR

<b>COORDINADOR</b>	
Navós, Oscar Telmo	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)
<b>COMITÉ TÉCNICO EVALUADOR</b>	
Galmarini, Carlos	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL (UTN)
Harriague, Ignacio José	UNIVERSIDAD AUSTRAL
Jaime, Diana Mirian	CONSULTORA INDEPENDIENTE
Kruel, José Humberto	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)
Pavetto, Rubén Héctor	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)
Pellegrini, José Luis	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)
Viu, Selva Claudia	COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS
<b>CONSULTORES</b>	
Casati, Matías	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)
Enrique, Miguel Alejandro	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)
Noguera López, María Yohana	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)
Piqueras, Jorge Fernando	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)
Boggione, Juan Pablo	UNIVERSIDAD AUSTRAL
Más, María Sol	UNIVERSIDAD AUSTRAL
Masat, Hugo Rodolfo	UNIVERSIDAD AUSTRAL
Mastrángelo, Daniela	UNIVERSIDAD AUSTRAL

Albornoz, Aylin Mariel	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)
Bibiloni, Gabriel	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)
Camandona, María Rosa	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)
Oviedo, Raúl Ricardo	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)
Racca, Adriana	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)
Godoy, Ezequiel	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL (UTN)
Scenna, Nicolás José	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL (UTN)
<b>AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO</b>	
Artale, Diego - GERENTE	
de la Fuente Niel, Lucila - EQUIPO TÉCNICO (Coordinadora Operativa PICV)	
Figallo, María Rosa - EQUIPO TÉCNICO	
Mastroiacomo, Beatriz - EQUIPO TÉCNICO	
Rodríguez, Daniel - EQUIPO TÉCNICO	
Abrate, Gabriela - ADMINISTRACIÓN	

## AUTORES DE CAPÍTULOS

<b>COMPILADOR</b>		
Navós, Oscar Telmo	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)	Oscar.Navos@UAI.edu.ar
<b>AUTORES</b>		
Albornoz, Aylin Mariel	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)	aalbornoz@fcecon.unr.edu.ar
Bibiloni, Gabriel	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)	gbibiloni@fcecon.unr.edu.ar
Camandona, María Rosa	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)	mrosacam@fcecon.unr.edu.ar
Casati, Matías	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)	matiascasati@fibertel.com.ar
de la Fuente Niel, Lucila T.	AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO (ADERR)	ldelafuente@aderr.org.ar
Figallo, María Rosa	AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO (ADERR)	mrfigallo@aderr.org.ar
Galmarini, Carlos	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL (UTN)	cvgalmarini@yahoo.com.ar
Harriague, Ignacio José	UNIVERSIDAD AUSTRAL	iharriague@austral.edu.ar
Jaime, Diana Mirian	CONSEJO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL	ingdianajaime@gmail.com

Kruel, José Humberto	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)	jhkruel@gmail.com
Mastroiacomo, Beatriz María	AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO (ADERR)	bmastroiacomo@aderr.org.ar
Navós, Oscar Telmo	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)	Oscar.Navos@UAI.edu.ar
Noguera López, María Yohana	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)	yohana.noguera@uai.edu.ar
Oviedo, Raúl Ricardo	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO (UNR)	roviedo@fcecon.unr.edu.ar
Pavetto, Rubén Héctor	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)	rpavetto@arnet.com.ar
Piqueras, Jorge Fernando	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA (UAI)	jorgepiqueras50@yahoo.com.ar
Rodriguez, Daniel Augusto	AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO (ADERR)	drodriguez@aderr.org.ar
Viu, Selva Claudia	COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS	viuselva@hotmail.com

## ÍNDICE

Autoridades Agencia de Desarrollo Región Rosario .....	5
Participantes Programa Innovación Cadenas de Valor (PICV) - ADERR....	7
Autores de capítulos .....	9
Índice .....	11
Prólogo .....	15
Objetivos .....	17
El por qué de este LIBRO desde la ADERR .....	17
El emprendedorismo de hoy.....	18
PARTE I - El emprendedorismo en la Región: características generales.	19
PARTE II - El ecosistema emprendedor: oportunidades y desafíos...	20
Introducción .....	23

## PARTE I

### El emprendedorismo en la Región: Características Generales

<b>CAPÍTULO 1:</b>	
<b>La ADERR como actor relevante del ecosistema emprendedor.....</b>	<b>27</b>
La Agencia de Desarrollo, sus antecedentes y orígenes .....	27
La Agencia y el ecosistema emprendedor.....	29
Actividades desarrolladas en apoyo al emprendedorismo.....	34
Año 2002 .....	35
Año 2003 .....	35
Año 2004 .....	36
Año 2005 .....	37
Año 2006 .....	38
Año 2007 .....	38
Año 2008 .....	39

Año 2009 .....	39
Año 2010.....	39
Año 2011 .....	41
Año 2013.....	41
Año 2014.....	42
Bibliografía .....	42

## CAPÍTULO 2:

### Un primer análisis sobre el entorno emprendedor argentino..... 45

¿Cómo se consolida el entorno emprendedor? .....	46
El entorno emprendedor argentino .....	46
Recomendaciones sobre buenas prácticas .....	51
Bibliografía .....	51

## CAPÍTULO 3:

### La cultura emprendedora. De ser empleado a ser emprendedor.. 53

La génesis del emprendedor: ¿Emprendedor se nace o se hace?53	
En síntesis.....	60
Bibliografía .....	61

## CAPÍTULO 4:

### El perfil y las capacidades de un emprendedor. .... 63

Perfil del emprendedor.....	63
Capacidades emprendedoras personales.....	68
1.- Búsqueda de información y oportunidades. ....	69
2.- Toma de decisiones y toma equilibrada de riesgo. ....	71
3.- Capacidad de negociación y resolución de conflictos. ....	73
4.- Compromiso con el contrato de trabajo. ....	74
5.- Demanda de calidad y eficiencia. ....	75
6.- Perseverancia.....	77
7.- Redes de apoyo y asociativismo. ....	78
8.- Creatividad e innovación. ....	80
9.- Liderazgo.....	83

Bibliografía .....	83
--------------------	----

## CAPÍTULO 5

### Competencias Técnicas Requeridas para el emprendedorismo

efectivo .....	85
Competencias y emprendedorismo.....	86
Emprendedorismo efectivo.....	87
Principales competencias técnicas del emprendedor efectivo ...	88
Conclusiones.....	99
Bibliografía .....	99

## PARTE II

### El ecosistema emprendedor: oportunidades y desafíos

## CAPÍTULO 6:

### El inicio en el camino del emprendedorismo. La identificación de oportunidades de negocio. La identificación de nuevas oportunidades de negocio ..... 103

Algunas claves para ser emprendedor.....	109
Conclusiones .....	111
Bibliografía .....	112

## CAPÍTULO 7:

### las nuevas generaciones desde un enfoque laboral y ambiental... 113

La generación "Y" .....	113
Emprendedorismo en la generación "Y" .....	115
La preocupación por el medio ambiente.....	116
Bibliografía .....	119

**CAPÍTULO 8:**

<b>Emprendedorismo y responsabilidad social. ¿Es posible esa conjunción?</b> .....	121
Proceso emprendedor ¿existe algún patrón observable?.....	121
El emprendedorismo y la Responsabilidad Social (RS), ¿qué influencia tiene el nuevo paradigma en el proceso emprendedor?.....	122
¿Cómo se manifiesta y reconoce la RS? .....	124
Emprender negocios y mejorar al mundo .....	126
Manejo responsable de emprendimientos, ¿es posible? .....	127
Bibliografía .....	129

**CAPÍTULO 9:**

<b>Generando valor en las presentaciones</b> .....	131
Saber emprender. El que no arriesga difícilmente gane. ....	133
Reconociendo lo verdaderamente importante y sus formas de transmitirlo. ....	135
Presentaciones: regla del 10/20/30.....	135
El tiempo, un verdadero recurso escaso. ¡Es ahora o nunca! .....	140
Conclusiones.....	141
Bibliografía .....	142

**CAPÍTULO 10:**

<b>Programas de apoyo al emprendedorismo</b> .....	143
Programas públicos de fomento al emprendedorismo.....	144
Mapa de Instituciones privadas que fomentan al emprendedorismo...	152
Bibliografía .....	157

**CAPÍTULO 11:**

<b>Conclusiones</b> .....	157
<b>Palabras finales</b> .....	165

**PRÓLOGO**

Hace aproximadamente unos quince años empresarios, entidades, cámaras sectoriales, instituciones y el sector público empezaron a visualizar que era necesario tener políticas más activas para el apoyo al desarrollo productivo de cada región.

Las políticas y/o programas que se elaboraban hasta ese momento muchas veces no llegaban a comunicarse correctamente y/o con éxito a los que más lo necesitaban, incluso a veces se creaban programas que no eran utilizados por los emprendedores ni por los empresarios por que no se adaptaban a sus necesidades.

Por este y otros motivos maduraba la idea de planificar juntos el desarrollo productivo de las regiones, y para esto se comenzó a pensar en un espacio institucional de concertación público – privado, un lugar permanente de encuentro, una mesa de debate, una mesa de planificación, una mesa de trabajo y de articulación que impulsara el crecimiento de la Región a partir del fortalecimiento de la productividad y competitividad de las empresas.

Así nace la Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR), una Asociación Civil sin fines de lucro con casi 80 entidades socias, que en poco tiempo se convirtió en un importante referente del sector productivo como ventanilla y guía de consultas de numerosos emprendedores y empresarios que hicieron posible que hoy la ADERR gracias a sus directivos y al equipo de trabajo esté considerada como una de las más consolidadas Agencias de Desarrollo del País.

Otro acierto importante fue el haber interactuado estrechamente con el sector del conocimiento, las universidades públicas y privadas de la Región y renombradas instituciones como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), la Dirección de Asistencia Técnica (DAT), el Taller Ocupacional Censabella (entre otros) que hicieron posible que alcancemos un elevado respaldo técnico y excelencia académica en todas nuestras iniciativas.

Sabemos que hoy el emprendedorismo se ha transformado en un relevante motor de nuestras economías regionales, que generan valor agregado a partir del diseño, la innovación y el desarrollo de nuevos productos y prestación de servicios, y ésta es una de nuestras principales metas, ayudar a potenciar a los emprendedores que desafían constantemente las más adversas situaciones y que a pesar de caídas o fracasos no bajan los brazos y siguen adelante una y otra vez hasta lograr el éxito en su negocio.

A todos ellos nuestras sinceras felicitaciones y sólo decirles que siempre encontrarán en la ADERR un lugar a donde recurrir, para que juntos podamos apoyar a más y mejores proyectos.

Antonio Demasi  
Presidente  
Agencia de Desarrollo Región Rosario

## OBJETIVOS

### El por qué de este LIBRO desde la ADERR:

Es intención presentar un LIBRO que refleje el trabajo desarrollado desde la Agencia de Desarrollo Región Rosario con sus equipos de expertos y consultores en el marco del PROGRAMA DE INNOVACION EN CADENAS DE VALOR del Ministerio de Industria de la Nación.

Desde mayo de 2014 a junio de 2015, casi treinta consultores de las Universidades Austral, Universidad Abierta Interamericana (UAI), Universidad Nacional de Rosario (UNR) y Universidad Tecnológica Nacional (UTN) Rosario, instituciones integrantes del Consejo Técnico Asesor (CTA) de la ADERR y los propios profesionales pertenecientes a la Agencia de Desarrollo, analizaron decenas de ideas de negocios surgidas en las Provincias de Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe.

El Programa se compuso de tres etapas claramente diferenciadas. En la primera, el objetivo fue evaluar en forma global y clasificar en un primer ranking a 34 ideas de proyecto preseleccionadas oportunamente por el Ministerio de Industria de la Nación. En la segunda etapa, la meta fue facilitar un detallado y profundo estudio de factibilidad e impacto sobre 12 de los proyectos seleccionados y en la tercera etapa finalmente se asesoró y trabajó específicamente en la confección de 6 planes de negocios.

Luego de catorce meses de arduo trabajo en el marco del Programa referenciado, surgió la idea de bosquejar algunas ideas en un LIBRO sobre el emprendedorismo que está naciendo en la Argentina y sus nuevas características, las funciones de las agencias de desarrollo y su activa participación en el ecosistema emprendedor de la Región y una breve identificación de los diversos programas de apoyo vigentes.

## El emprendedorismo de hoy:

Pizarro indica<sup>1</sup> "que existen razones económicas por la que los países promueven políticas de apoyo a los emprendedores, ya que ellos tienen capacidad de generar riqueza y empleo, reducir la pobreza y aumentar en consecuencia el PBI".

El desafío de la Argentina será siempre pasar de un mundo de emprendedores de supervivencia (aquellos que quedaron excluidos del mercado laboral convencional y no tuvieron otras salida) a un mundo de emprendedores modernos e innovadores.

En línea con lo anterior, en la década del 90, la denominada flexibilidad laboral que dejó sin trabajo a numerosas personas, le otorgó más fuerza al incipiente desarrollo emprendedor. Tanto el Estado como diversos entes privados o públicos empezaron en aquella época a animar y a fomentar el desarrollo de negocios por sí mismos.

En la actualidad se observa como las características de las nuevas generaciones se asimilan en mucho y se vinculan directamente con los objetivos y el mandato a cumplir por los emprendedores de todos los tiempos: ser su propio jefe, manejar más libremente su tiempo, tener mayor autonomía, progresar más rápido económicamente, buscar un adecuado balance trabajo-familia, entre otros aspectos.

Se han profundizado en los últimos tiempos algunos otros conceptos relacionados, como la necesidad de cada persona de conocerse más a sí misma para poder encontrar un deseo y una misión en la vida y desde allí realizar una actividad lucrativa en forma independiente o autónoma que le permita aunque sea parcialmente transformar y mejorar la Sociedad en la que vive.

En definitiva,<sup>2</sup> "la categoría emprendedorismo articula no solamente una dimensión económica, sino también de trascendencia y de realización personal, una idea más holística de la persona. El ser emprendedor se va a extender cada vez más porque es parte de un

<sup>1</sup> Pizarro, E. "El mandato del emprendedor: inventarse el propio trabajo". La Nación. 8-3-2015.

<sup>2</sup> Ibídem.

proceso cultural global. El emprendedor, con o sin gen, llegó para quedarse...".

La Sociedad se encuentra ante un cambio de época, en un momento de disrupción en donde la forma de encarar los negocios será totalmente diferente. Aparecerán nuevos elementos a considerar como las mentes recargables, la virtualidad potenciada, la expansión sensorial, el entorno inteligente y la profundización de internet "de las cosas".

Para ayudar a introducir al lector de la Región en este fenómeno "en ebullición" del emprendedorismo del siglo XXI, nace este **LIBRO** desde el Consejo Técnico Asesor de la ADERR - Agencia de Desarrollo Región Rosario con la colaboración de las Universidades: AUSTRAL, UAI, UNR y UTN. Consta de las siguientes secciones:

### PARTE I - El emprendedorismo en la Región: características generales

En el CAPITULO 1, el equipo técnico de la ADERR, conformado por la Lic. Beatriz Mastroiácomo, María Rosa Figallo y el Lic. Daniel Rodríguez, presenta a la Agencia de Desarrollo Región Rosario, su historia, su evolución en sus más de diez años de vida en pos del desarrollo económico de su zona de incumbencia y sus actuales servicios y programas en vigencia.

En el CAPITULO 2, junto con la Lic. Lucila de la Fuente Niel, integrante del equipo técnico antes enunciado, se avanza sobre la descripción del entorno emprendedor argentino, sus componentes, su ubicación en uno de los rankings mundiales y algunos aspectos de mejora observados.

En el CAPITULO 3, el Lic. Matías Casati avanza sobre los conceptos que compondrían una actualizada cultura emprendedora y los pasos que deberían cumplirse para pasar de ser empleado a emprendedor.

En el CAPITULO 4, el Ing. Jorge Piqueras, hace una detallada y profunda descripción de las características generales o actitudinales, perfil y capacidades necesarias de los actuales emprendedores.

En el CAPITULO 5, los colegas Lic. María Rosa Camandona y el Mg. Raúl Ricardo Oviedo efectúan la descripción de las competencias técnicas requeridas para convertirse en un emprendedor efectivo y facilitar su sustentabilidad como tal en el tiempo.

## PARTE II - El ecosistema emprendedor: oportunidades y desafíos

En el CAPÍTULO 6 nuevamente junto con la Lic. de la Fuente Niel, se avanza sobre uno de los temas más complejos tratados desde la doctrina, que es la identificación de oportunidades de negocio. En el mismo, se intentan definir algunos patrones para dicho proceso y se vuelven a mencionar algunas otras claves para ser emprendedor.

En el CAPITULO 7, la Ing. Diana Jaime y la CP Selva Viu identifican a la llamada generación "Y", y sus valores en cuanto al trabajo y al medio ambiente. El emprendedorismo es una característica común en el desarrollo laboral y profesional de esta generación; y la preocupación por el medio que los rodea el impulso para crear startups con conciencia ambiental.

En el CAPITULO 8, la Mg. Yohana Noguera López y el Mg. José Humberto Krueh, ayudan a vincular dos conceptos profundamente relacionados en la actualidad, el emprendedorismo y la responsabilidad social empresarial - RSE.

En el CAPITULO 9 los colegas Lic. Aylin Albornoz y el Lic. Gabriel Bibiloni, efectúan una serie de recomendaciones indispensables para una adecuada presentación de proyectos de inversión o planes de negocios en los diversos programas de apoyo existentes.

En el CAPITULO 10, el equipo técnico ADERR hace una enumeración no taxativa de programas actuales y vigentes de apoyo o de fomento al emprendedorismo originados en Entidades públicas y privadas de nuestra Región y País.

Finalmente en el CAPITULO 11, el Lic. Ignacio Harriague y el Dr. Rubén Pavetto efectúan algunas conclusiones referidas a los temas desarrollados.

**Algunas preguntas que se buscan responder a lo largo de los capítulos indicados son:**

¿En qué estado se encuentra el ecosistema emprendedor argentino?

¿Cuál es el rol que deberían tener las Agencias de Desarrollo regionales y las Universidades en dicho entramado de apoyo al emprendedorismo?

¿De qué modo se puede ayudar a los nuevos emprendedores de la Región desde los ámbitos públicos y privados?

¿Tienen las nuevas generaciones características diferenciales que favorecen su desarrollo emprendedor?

¿Cómo se vincularía la responsabilidad social empresarial con las características requeridas para los nuevos emprendedores?

Los invitamos a compartir estas páginas.

Mg. Oscar Navós  
Universidad Abierta Interamericana (UAI)  
Compilador

## INTRODUCCIÓN

Sin entrar a debatir el dilema si el *“emprendedor se nace o se hace”*, en principio, debemos destacar que la realidad nos indica que no es necesario pasar por los claustros universitarios para ser un emprendedor pero en la medida que las Universidades van incursionando en el tema, una frase más apropiada puede resultar, *“emprendedor se nace y se hace”*.

No obstante, las Universidades junto a otras instituciones públicas y privadas juegan un papel importante en el desarrollo de actitudes y aptitudes emprendedoras. Sin lugar a dudas todo ello se debe dar dentro de un clima que promueva este tipo de actividades o sea, debe existir la voluntad política en todos sus niveles para promover y facilitar el emprendedorismo.

En la actualidad, las actividades de la Universidades no son solamente académicas y de investigación, sino que se demanda que la Universidad se involucre más en el desarrollo económico y social de la sociedad que la contiene, esto se ha dado en llamar *“la tercera misión”*.

Respecto a la investigación, cada día toma más fuerza la idea que no es únicamente una cuestión de difusión de los resultados obtenidos; lo crucial es el compromiso por desarrollar avances que no necesariamente estén en la agenda de investigación.

Esto implica tener el foco en los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la sociedad. Implícitamente, la tarea universitaria conlleva el compromiso por el intercambio de conocimiento, pues reconoce que las Universidades ya no cuentan con el monopolio del saber, y que necesitan involucrarse crecientemente en "sociedades para aprender" con un amplio espectro de socios externos.

Junto con los entes gubernamentales que promueven el desarrollo local y las agencias de desarrollo, las Universidades actúan de nexo

entre los emprendedores y los distintos programas de financiamiento. Esto es interactuando con agentes externos a la Universidad.

Aparte de las actividades externas de las Universidades en la promoción del emprendedorismo, en los últimos años en consonancia con altos niveles de desarrollo se han generado espacios de formación de emprendedores dentro de las propias Universidades estimulando a sus alumnos, graduados, docentes e investigadores.

Se asume que este tipo de iniciativas por parte de las universidades responde tanto a una demanda del contexto (la necesidad de promover profesionales emprendedores que puedan aprovechar oportunidades transformándose en agentes activos en la generación de empresas, empleo, entre otros) como a una demanda de los propios estudiantes.

Ante las dificultades que se plantean en cuanto a los bajos índices de ciclos de vida de las empresas, podemos proponer desde las Universidades cuatro líneas de acción tendientes a contribuir a la solución de la problemática, a saber:

1. El fomento emprendedor, dotando a sus alumnos de herramientas básicas para emprender.
2. El apoyo a emprendedores a través de incubadoras de empresas o mecanismos similares.
3. El apoyo a empresas.
4. El crecimiento de empresas.

Otro aporte importante desde las Universidades consistiría en generar un ámbito de encuentro de emprendedores que a través de la interacción y del intercambio de ideas se identifiquen nuevas oportunidades de negocio. Consideramos relevante también que posteriormente surjan iniciativas tendientes a establecer redes con otras Universidades de la Región.

**Ing. Carlos Galmarini**  
**Universidad Tecnológica Nacional (UTN)**

## **PARTE I**

### **El emprendedorismo en la Región: Características Generales**

# CAPÍTULO 1

## La ADERR como actor relevante del ecosistema emprendedor

Autores:

María Rosa Figallo , Lic. Beatriz Mastroiácomo, y Lic. Daniel Rodriguez  
(Agencia de Desarrollo Región Rosario - (ADERR)

En el presente artículo se presentan diversas experiencias derivadas del trabajo territorial desarrollado desde la Agencia de Desarrollo de Rosario para fortalecer el ecosistema emprendedor, siguiendo las políticas y directrices definidas en sus objetivos y con apoyo de las instituciones asociadas y vinculadas.

### La Agencia de Desarrollo, sus antecedentes y orígenes

La Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR) es una Asociación Civil sin fines de lucro, con personería jurídica habilitada por Resolución N° 237/02 de la I.G.P.J. de la Provincia de Santa Fe - Argentina.

ADERR es una institución que refleja el compromiso fundacional del Estado Nacional, Provincial y Municipal y la activa participación del sector Empresarial que dieron forma a una Entidad mixta, con mayoría del sector privado y con alcance territorial en la Región Rosario<sup>3</sup>.

Entre los antecedentes que motivaron la constitución de la ADERR encontramos su inclusión como objetivo a cumplir por parte del Plan

<sup>3</sup>En el Estatuto de la Agencia de Desarrollo Región Rosario se define el radio de actuación a los siguientes Departamentos de la Provincia de Santa Fe: Rosario, San Lorenzo, Caseros, Constitución, Iriondo, Belgrano y el área sur del Departamentos San Jerónimo.

Estratégico Rosario (PER)<sup>4</sup> de 1998, en el cual se reconoce la necesidad de contar con un instrumento de gestión para contribuir al desarrollo armónico y sustentable del territorio.

Dos años más tarde, en el 2000, se pone en marcha el 2do Plan Estratégico Rosario (PER+10) de la ciudad, esta vez con un alcance Metropolitano (PEM)<sup>5</sup>, en el cual se plantean establecer mecanismos de articulación del tejido empresarial, y potenciar los recursos y la participación de las diversas instituciones y gobiernos locales. Para ello se establecen acciones destinadas a mejorar el entorno, a través del desarrollo de servicios especializados y de calidad, la coordinación de políticas de promoción, y el establecimiento de relaciones de cooperación o coordinación con instituciones locales, a través de la Agencia de Desarrollo.

Asimismo, en agosto del año 2000 se sanciona la Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa<sup>6</sup>, la que encomienda a la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía de la Nación (SEPYME), coordinar e integrar una Red de Agencias de Desarrollo Productivo a nivel Nacional que, articuladas con los Gobiernos Provinciales, funcionaran como ventanilla de acceso a los instrumentos y programas de asistencia de la SEPYME.

Para el armado de la Red, la estrategia se fue concretando a través de la suscripción de una serie de convenios-marco con las diversas provincias con el objetivo de integrar entidades ya creadas o de constituir nuevas estructuras. Dependiendo del diseño institucional planteado para cada Agencia, algunas definiciones enfatizan el carácter de instituciones intermediarias entre la esfera pública y la privada, mientras que otras hacen un fuerte hincapié en el rol del Estado como impulsor y creador de este tipo de organismos. En otros casos, se toma pura y exclusivamente su carácter local mientras que en otros se amplía el ámbito de injerencia adoptando un criterio regional (Villa, 2007).

<sup>4</sup> Plan Estratégico Rosario (1998): Programa I "Rosario Metropolitana"; Municipalidad de Rosario.

<sup>5</sup> Plan Estratégico Metropolitano (2000): Municipalidad de Rosario. Actual Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10). Disponible en: <http://www.perm.org.ar/Perm-libro.pdf>.

<sup>6</sup> Ley N° 25.300 de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa (2000). Ministerio de Economía de la República Argentina. Publicada en Boletín Oficial 29478 del 07/09/2000.

Esta experiencia en Argentina muestra que las Agencias han surgido de una amplitud de procesos diferentes, aunque con algunos elementos afines tales como la participación público-privada, la especificidad territorial, el trabajo a través de los conceptos de cooperación inter-institucional y descentralización, el fomento de las pequeñas y medianas empresas, y la prestación de servicios de desarrollo empresarial (Saltarelli y Costamagna, 2004).

En este marco, inicia sus actividades la ADERR en el mes de junio de 2001, bajo los postulados de crear un espacio institucional de concertación público y privada que impulse el crecimiento de la región a partir de fortalecer a las empresas y emprendimientos mediante la prestación de servicios, la gestión de políticas de desarrollo y la presencia permanente en el territorio.

### La Agencia y el ecosistema emprendedor

Desde sus inicios, ADERR busca desarrollar un proceso de concertación entre las instituciones locales, el sector público y la sociedad civil; integrar los instrumentos financieros con los servicios empresariales; y conformar una estructura intermedia que incida en la calidad de los servicios ofrecidos a las empresas; a fin de favorecer la integración de los distintos actores locales y promover las actividades productivas del sector privado.

Sin embargo, las estrategias de intervención aplicadas por ADERR respecto al desarrollo emprendedor han variado de acuerdo al marco situacional y al contexto. A lo largo del tiempo se han verificado cambios en el "ecosistema emprendedor", definido por las condiciones y el entorno que permiten que determinadas sociedades sean más proclives para el nacimiento de nuevos negocios. Según este enfoque<sup>7</sup>, son

<sup>7</sup> Desarrollada por la organización internacional Global Entrepreneur Monitor (GEM); programa de investigación a nivel global que estudia la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico. Comenzó en 1999 como una iniciativa de Babson College (USA) y London Business School (UK) con 10 países. Desde fines de 1999, Argentina fue incorporada en este estudio a través del Centro de Entrepreneurship del IAE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral. Sitio web: <http://www.gemconsortium.org>.

los factores exógenos (condiciones económicas generales, condiciones de desarrollo emprendedor, oportunidades de negocios) combinados con competencias individuales (capacidades y habilidades, educación, entre otras) los que permiten ampliar la base emprendedora de una sociedad.

### *Las primeras experiencias en asistencia a emprendedores*

En nuestro país, la grave crisis económica y social de 2001 y la post crisis transcurrió en un contexto de profundo ciclo recesivo caracterizado por fuertes reducciones en los niveles de inversión, producción y consumo que provocaron caídas del nivel de actividad y elevado desempleo. Esta situación implicó una fuerte presión sobre los distintos niveles de gobierno para generar programas de apoyo e incentivo a la actividad económica.

En este marco donde muchas personas emprenden porque no encuentran ninguna otra alternativa para su subsistencia personal o familiar (Lebendicker, 2013), ADERR trabajó con un enfoque comprometido en el fomento, creación y consolidación de micro-emprendimientos; con el objetivo de generar nuevos puestos de trabajo, incentivar el desarrollo local, y aportar al fortalecimiento de las organizaciones asociadas y vinculadas con el emprendedorismo.

En general, la población atendida en este período incluía sectores con distintos grado de vulnerabilidad, muchas veces desplazados involuntariamente del mercado laboral formal. La gran mayoría no contaba con redes de contacto ni una preparación previa para el inicio de sus emprendimientos, sino que se les había impuesto la necesidad de ofrecer alguna propuesta para lograr sobrevivir. Dada esta situación, más allá de cierta contención social, se requería brindar asistencia y poner a disposición herramientas técnicas, procesos de capacitación y recursos, para acceder a los mercados de consumo. A través del fortalecimiento de la red de vinculaciones con instituciones y actores locales del ámbito económico social (principalmente municipales), ADERR abordó la problemática de inclusión social y económica a partir del trabajo y producción, priorizando las acciones de asistencia integral

a los emprendimientos en sus distintas etapas de desarrollo, a fin de fortalecer el entramado productivo.

En este período se pueden mencionar sectores muy humildes, casi de subsistencia, en situación de emergencia y con necesidades básicas insatisfechas; abocadas a emprendimientos de producción primaria, sean huertas (incluyendo agricultura urbana) o cría de animales, reciclado de residuos (papeles, cartones y plásticos), o manufacturas básicas como artesanías y alimentos, principalmente panificados. También se pueden señalar sectores antes asalariados que se vieron empobrecidos, con conocimientos específicos dedicados a alguna actividad productiva (textiles, calzado y marroquinería, muebles, metalmecánica, entre otros) en función de su historia personal y laboral, y basados en las capacidades y habilidades con que contaban en ese momento. En ambos casos, las personas percibían, en general, planes sociales para paliar su situación y los emprendimientos se generaban como actividades informales desarrolladas a fin de poder generar excedentes comerciales y como complementarias a otros ingresos, también informales.

Por último, un amplio abanico de micro y pequeñas empresas de diversos sectores productivos y de servicios, incluyendo un conjunto de nuevas cooperativas y empresas recuperadas, que buscaban potenciar sus actividades a través del aprovechamiento de diversas herramientas de asistencia técnica, procesos de capacitación y líneas de financiamiento para reconvertir sus matrices productivas.

### *El cambio de contexto y los nuevos perfiles de emprendedores*

A medida que fueron mejorando las condiciones y el entorno, se pudo verificar una etapa en la cual se desarrollaron y potenciaron los mecanismos de apoyo a empresas y emprendedores; tanto a través de diversos programas públicos de financiamiento, asistencia técnica y capacitación; como a través de nuevas instituciones de apoyo que contaban como una de sus herramientas más generalizadas el acercamiento a las diversas redes de contactos que les permitían a los emprendedores enriquecer sus vínculos, aprender de la experiencia de otros, o establecer relaciones comerciales (Kantis, 2008).

En este contexto, se fueron identificando nuevos perfiles de emprendedores atendidos por ADERR, que no solo buscaban obtener mayores ingresos sino cubrir y capitalizar diversas oportunidades de mercado que habían detectado en sus sectores productivos. Estos emprendedores decidían constituir su empresa o incorporar nuevas líneas de trabajo, basándose en el desarrollo o mejora de un producto o servicio, o en el manejo de una técnica o tecnología que les era propia o que habían desarrollado por sí mismos. En ocasiones el proceso de detección de oportunidades provenía de la observación de los potenciales emprendedores que les permitía un puesto de trabajo determinado y las habilidades adquiridas en los mismos; y en otras de las nuevas capacidades logradas a través de cursos de capacitación y/o procesos de asesoramiento y acompañamiento obtenidos de los nuevos actores intervinientes en el “ecosistema emprendedor”.

En estas circunstancias, ADERR comenzó a trabajar con un enfoque que priorizaba dar respuestas adecuadas a las necesidades detectadas, fortaleciendo aquellos aspectos requeridos para las formulaciones de los planes de negocios, el desarrollo de sus productos, los procesos de cambios tecnológicos y organizacionales requeridos, y las postulaciones a las diversas líneas de financiamiento.

En general, los emprendedores que solicitaban la asistencia y/o presentaban sus propuestas contaban con cierto grado de educación o formación técnica o especializada, y con algún tipo de red de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajo, familia, o actividades previas que les había permitido superar las primeras etapas de la idea proyecto; utilizando dichos conocimientos en actividades que siguen las novedades de mercado como gastronomía gourmet, prendas de vestir o muebles de diseño; que utilizan nuevos materiales o procesos de producción; que acompañan a sectores en crecimientos como las autopartes o las agropartes; o que desarrollan nuevas tecnologías o aplicaciones para la informática o las telecomunicaciones.

En estos casos, las acciones de ADERR incluían según cada caso; además del apoyo para la presentación de las solicitudes de créditos; el asesoramiento sobre sus planes de negocio, la identificación de oportunidades de negocios, el manejo de métodos e instrumentos

para la gestión, la supervisión y visita a los establecimientos, la capacitación en temas requeridos; y el posterior seguimiento -tutoría, asesoría o gestión de asistencias necesarias- para mejorar su situación y para su consolidación y crecimiento.

### *Los desafíos de generar nuevos aportes al ecosistema emprendedor*

A lo largo de su trayectoria, ADERR ha logrado conformar una extensa red de vinculación, tanto en términos de alcance territorial como de la importancia y cantidad de instituciones que lo componen, pudiendo colaborar en diferentes actividades relacionadas con el emprendedorismo, desarrolladas tanto por sus asociados como por entidades vinculadas (Junior Chamber International JCI, Red Santa Fe Emprende, Fundación Empretec, Fundación Endeavor Argentina, Secretarías de Producción de Santa Fe, entre otras).

ADERR está conformada de manera multidisciplinaria y heterogénea por representantes de cámaras, asociaciones empresarias, universidades, centros de innovación, institutos de investigación, colegios profesionales, municipios y comunas. Esta conformación enriquece la labor conjunta, favorece el trabajo en red y permite a la entidad consolidarse como espacio de articulación de servicios de apoyo a los emprendedores. Asimismo, el apoyo técnico de Organismos comprometidos con las iniciativas y planes desarrollados por ADERR, permite disponer de órganos técnicos y consultivos de trayectoria y aprovechar sus recursos humanos para la conformación de un entorno innovador que favorezca el desarrollo a nivel local de la innovación tecnológica y la investigación y desarrollo aplicado a la producción.

En el actual ambiente de negocios existe un amplio abanico de nuevos emprendimientos cuya variedad y complejidad exigen respuestas adecuadas por parte de las instituciones que participan del sistema de apoyo al emprendedorismo.

En general, estos nuevos emprendedores cuentan con una sólida formación académica, técnica o científica en diversas disciplinas, o con un conocimiento empírico importante; que han invertido para el

desarrollo de proyectos de base científico-tecnológica (biotecnología, nanotecnología, agricultura de precisión, entre otros), proyectos orientados al desarrollo informático (software, internet, aplicaciones para tabletas y celulares, videos, por mencionar algunos), proyectos intensivos en diseño o con una fuerte impronta artística o cultural, proyectos de consultoría o asesoría especializada (en temas de calidad, medio ambiente, ingeniería, software, entre otros), proyectos relacionados con el turismo, y otras diversas iniciativas productivas, de servicios o comerciales.

Ahora bien, un emprendimiento para trascender a determinado producto elaborado o servicio prestado, e incluso a la técnica o al proceso que dan origen a los mismos; requiere contar no sólo con ideas y habilidades técnicas necesarias, o incorporar conocimientos específicos, competencias, tecnología y recursos que cubran las funciones del negocio de manera diversificada y eficaz; sino también tener acceso a un ambiente que le permita en cada momento proveerse de las herramientas y recursos necesarios para concretar un producto o servicio que sea valorado por el mercado.

Por este motivo, el trabajo de ADERR se basa en su aporte para generar las condiciones que favorezcan la articulación de los servicios ofrecidos por las instituciones de apoyo locales y la conformación de entorno favorable para el desarrollo de emprendimientos dinámicos que busquen aprovechar las oportunidades del mercado, permitan lograr un crecimiento en el capital aportado y generen empleos calificados; dado que los mismos pueden ser la base para el desarrollo de nuevos proyectos.

### Actividades desarrolladas en apoyo al emprendedorismo

En la actualidad, la ADERR desarrolla sus actividades de apoyo al emprendedorismo, a partir de la ejecución de programas específicos de financiamiento, asesoramiento y capacitación.

A continuación, se presentan algunas de las experiencias desarrolladas hasta el 2014 en la gestión de programas nacionales, provinciales, municipales y propios, de financiamiento y fomento, dirigidos a empresas y emprendedores locales y regionales.

### Año 2002

- La implementación del programa "Proyectos de Desarrollo Empresarial" (que comienza en enero de 2001 y se extiende hasta mayo de 2002): dictado de cursos de capacitación para empresarios y emprendedores y evaluación de Planes de Negocios con perfil exportador. Contraparte: Cámara de Comercio Italiana de Rosario y expertos-docentes italianos.

- La constitución del Fondo de Microcrédito "Asistencia técnica y financiamiento a la Microempresa" por un millón de euros; en el marco del Proyecto de Apoyo Institucional a las Agencias de Desarrollo Regionales. Contrapartes: Fundación Choros y Banca Popolare Etica (Italia). Auspiciante: Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe.

- La ejecución del Proyecto "Desarrollo de nuevos productos en madera" para pequeños talleres de carpintería y muebles. Contrapartes: Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Rosario, Universidad Austral e Instituto de Comunicación Visual, becario del programa de GTZ.

### Año 2003

- La ejecución del "Programa para el Sector de la Economía Social" (comienza en abril de 2003 y se extiende hasta abril de 2004): destinado a empresas del sector cooperativo y mutualista. Contraparte: Entidades de la Economía Social.

- La articulación de proyectos asociativos mediante la capacitación "Pioneros del Futuro" (comienza en febrero de 2002 y se extiende hasta mayo de 2003): destinado a empresas industriales para crear un espacio de concertación y análisis de nuevos proyectos para la búsqueda de estrategias concertadas.

- La implementación y ejecución del Programa "Asistencia técnica y financiamiento a la Microempresa" (extendiéndose hasta diciembre de 2005) a través de un fondo de microcrédito. Contrapartes: Consorcio ETIMOS (Padua - Italia) y Mutual Humberto Primo (Rosario).

- La organización del concurso “Emprendedores creativos para el desarrollo de tecnologías innovadoras y el desarrollo de cualidades emprendedoras”: destinado a impulsar proyectos que contengan tecnologías innovadoras y desarrollar cualidades emprendedoras, relacionándolos con diferentes organismos locales y seleccionando proyectos para la ejecución de sus planes de negocios. Contraparte: Grupo Trascender, Instituto de Desarrollo Regional, Asociación Empresaria de Rosario, Universidad Nacional de Rosario, Secretaría de Producción de la Municipalidad de Rosario.

- La realización del curso “Pioneros de la Nueva Sociedad”: destinado a formar futuros integrantes de cooperativas y mutuales, con auspicio de empresas referentes del sector.

- La creación y ejecución del “Fondo Solidario Local” (junio de 2003 a mayo de 2004): destinado a la formación, asistencia en planes de negocios, asesoramiento y financiamiento a emprendedores. Contraparte: Banco Municipal de Rosario; aportes privados.

#### Año 2004

- La implementación del “Programa Integral de Emprendedores Locales (PIEL)” (2004-2007), creado por la Secretaría de Producción de la Municipalidad de Rosario: destinado a promover la producción y el empleo, orientar a productores y emprendedores, estimular su productividad y competitividad, y articular las actividades de soporte a la producción. El PIEL estaba destinado a dar apoyo integral a micro y pequeñas empresas en marcha y a nuevos emprendimientos; en las áreas de comercialización y logística, procesos productivos y sistemas de calidad, y gestión empresarial. A través del trabajo con universidades (UNR y UTN), instituciones de apoyo (Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI y Dirección de Asistencia Técnica - DAT), y consultores y técnicos locales; se recibían y analizaban proyectos de desarrollo emprendedor, asesorando y orientando las ideas y consultas hacia los canales más adecuados, acompañando y dando soporte al emprendedor en la elaboración de sus planes de negocios, acciones de capacitación y presentación a programas de financiamiento, ar-

ticulación con los prestadores de servicios; funcionando como una incubadora de proyectos de emprendedores.

- La participación en el “Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social” (2004-2010) Manos a la Obra - Tipología 6 del Componente Materiales: constituido como una herramienta para mejorar las condiciones de vida y los ingresos de los beneficiarios del Plan Jefes y Jefas de Hogar desocupados mediante la puesta en marcha de proyectos de Actividades Socio-productivas; y estaba destinado a desarrollar proyectos en producciones primarias alimentarias y en fabricaciones de bienes industrializados. ADERR fue seleccionada como Organización Administradora realizando tutorías generales y específicas a través de técnicos para la asistencia y acompañamiento en la gestión y comercialización de los emprendimientos. Contraparte: Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

- La ejecución del Programa Fondo Nacional para la creación y consolidación de micro-emprendimientos -FOMICRO- (desde enero de 2004 hasta mayo de 2005): constituido para dar soporte al inicio de nuevos o fortalecer emprendimientos existentes de los rubros industriales, agropecuarios y de servicios industriales. ADERR fue seleccionada, actuando como Organización de Asistencia al Emprendedor. Contraparte: Secretaría Pyme de la Nación (SePyME), Banco de la Nación Argentina (BNA).

#### Año 2005

- La firma de un convenio de fortalecimiento institucional con la Cooperación Internacional (2005-2008) a través de la entidad italiana Gruppo di Volontariato Civile (Bologna), ONG que promueve y ejecuta programas y proyectos de cooperación técnica y de ayuda humanitaria a nivel internacional. Por medio de este convenio (con un Fondo aportado por la cooperación italiana de 200.000 euros para las Agencias de Rosario, Santa Fe y Reconquista) se logró consolidar su presencia territorial; reforzar su capacidad de funcionamiento, planificación, formulación y gestión de proyectos; promover la creación de nuevos instrumentos de financiamiento; y desarrollar información territorial.

Contraparte: Ministerio de la Producción de Santa Fe, Gruppo di Volontariato Civile -GVC- (Bologna).

En el marco de este convenio y con el aporte del Capital Semilla mencionado, ADERR creó e instrumentó un fondo rotatorio de créditos para operar en Rosario y su zona de influencia denominado "Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Económico Regional" FRIDER (2006-2015) destinado micro y pequeñas empresas y a emprendedores; posteriormente replicado en otras Agencias de la Provincia de Santa Fe. Contraparte: Banco Municipal de Rosario.

A través de esta línea de apoyo y crédito se busca facilitar el aprovechamiento y la valorización del potencial endógeno a nivel regional, promoviendo la sustentabilidad de procesos productivos auto-gestionados y asociativos. Acciones desarrolladas: sensibilización de los potenciales beneficiarios, capacitación previa al otorgamiento del crédito, asistencia técnica de seguimiento.

### Año 2006

- La ejecución del Programa "Fondo para el Desarrollo Productivo" FIDSP (2006-2008): destinado a emprendedores socio-productivos de rubros industriales, comerciales y servicios. ADERR fue seleccionada como Organización Administradora y Ejecutora, encargada de promover la participación comunitaria y el desarrollo social productivo. Contraparte: Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Fondo de Capital Social (FONCAP).

### Año 2007

- La articulación de programas del "Consejo Federal de Inversiones" (2007-2015): destinado a micro y pequeñas empresas agropecuarias, industriales, turísticas, mineras y de servicios vinculados. Contraparte: Ministerio de la Producción de Santa Fe, Nuevo Banco de Santa Fe.

- La realización de talleres y cursos de capacitación para emprendimientos. Contraparte: Asociaciones y Cámaras empresariales.

### Año 2008

La ejecución del "Programa para el Desarrollo Regional y Sectorial (PRODER)" (2008-2009): destinado a emprendedores de rubros industriales, agropecuarios y de servicios industriales. ADERR fue seleccionada como Organismo de la Sociedad Civil (OSC). Contraparte: Banco de la Nación Argentina (BNA).

- La organización del Concurso "Apoyo al desarrollo emprendedor" (2008): dirigido a los alumnos de los dos últimos años de establecimientos educativos del nivel medio de la Provincia de Santa Fe; a fin de fomentar el espíritu emprendedor, estimular la creatividad y competencias personales que permitan una mejor inserción en el mundo laboral y promover el uso de metodologías de análisis y presentación de proyectos empresariales. Contraparte: instituciones integrantes del Consejo Técnico Asesor.

### Año 2009

- La organización de cursos de capacitación a emprendedores y titulares de micro empresas, dictado por profesionales y docentes de instituciones educativas reconocidas de la región. Entre las acciones se pueden mencionar: "Programa de Apoyo a Empresas- (PAE)"" (edición 2009). Contraparte: Ministerio de Producción de Santa Fe, Foro de Universidades. "Programa de Capacitación Directa- (PCD)" (edición 2009). Contraparte: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.

### Año 2010

- La implementación del "Fondo Rotatorio para el Desarrollo Fruti-Hortícola" (FRIDEFH), en el marco de la Resolución 411/09 y 105 /09 del Ministerio de Producción de Santa Fe; a fin de brindar asistencia económica a productores fruti-hortícolas, florícolas y viveristas afectados por fenómenos climáticos. ADERR actúa como agente territorial de articulación y financiamiento. Contraparte: Ministerio de Producción de Santa Fe.

- La ejecución del programa "Herramientas de Apoyo en Defensa del empleo y la Pyme Industrial Santafesina"; a través del reintegro por gastos de los honorarios profesionales por trabajos de asistencia técnica y consultoría a empresas. Contraparte: Ministerio de Producción de Santa Fe.

- El dictado de cursos de capacitación a emprendedores y titulares de micro empresas en las localidades de Villa Gobernador Gálvez, Villa Constitución, Firmat, San Lorenzo y Rosario; dictado por profesionales y docentes del Foro de Universidades bajo el "Programa de Apoyo a Empresas (PAE)" (edición 2010). Contraparte: Ministerio de Producción de Santa Fe.

- La ejecución del "Programa para el Desarrollo Regional y Sectorial IT" (PRODER IT): destinado a emprendedores de rubros de tecnología de la información. Contrapartes: Banco de la Nación Argentina, Polo Tecnológico Rosario.

- La participación en diversos seminarios y conferencias relacionados con el desarrollo emprendedor; tales como "Emprendimiento y Tecnologías WEB" (contraparte: Organización de Mujeres Empresarias - OAME); "Emprendedorismo y Desarrollo Social" (contraparte: Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Provincia de Santa Fe; y Secretaría de Producción y Desarrollo Local); "Responsabilidad Social Empresaria y Registro de Proyectos de Organizaciones Sociales" (contraparte: Municipalidad de Rosario); "Jornada de Difusión de Competencias Laborales" (contraparte: Universidad Tecnológica Nacional -UTN). "Responsabilidad Social Empresaria" (contraparte: Secretaría de Producción y Desarrollo Local); "Agroindustria Familiar" (contraparte: Dirección de Desarrollo Territorial del Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe); "Apoyo al Gerenciamiento de las Innovaciones Tecnológicas" (contraparte: Universidad Nacional de Rosario -UNR)

- La Adhesión al Convenio para la implementación en la ciudad de Rosario del "Programa Jóvenes con más y mejor trabajo" firmado entre la Municipalidad de Rosario y el Ministerio de Trabajo de la Nación.

## Año 2011

- La intervención como ventanilla de proyectos del Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad (PACC) -componente 1.3 (2011-2014), el cual permitió a ADERR ejecutar acciones de apoyo y seguimiento de los proyectos y brindar asesoramiento a los emprendedores y a los consultores involucrados en los planes de negocios. Las actividades desarrolladas incluían la formulación de los planes de negocios; el asesoramiento comercial; impositivo y contable; la formalización de las actividades y el cumplimiento de las inscripciones correspondientes, entre otros aspectos. El PACC componente 1.3 se dirige a emprendedores o empresas jóvenes con menos de 2 años desde la primera venta facturada, en los sectores de la industria en general, servicios industriales, tecnología de la información e investigación y desarrollo; que cuenten con vocación emprendedora, demuestren formación o experiencia, y presenten el aval de una institución prestigiosa. Contraparte: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria de la Nación, Banco de la Nación Argentina.

- La organización de cursos de capacitación a emprendedores y titulares de micro empresas, dictado por profesionales y docentes de instituciones educativas reconocidas de la región. Entre las acciones se pueden mencionar: "Programa de Apoyo a Empresas- (PAE)"- (edición 2011). Contraparte: Ministerio de Producción de Santa Fe, Foro de Universidades.

## Año 2013

- La organización de cursos de capacitación a emprendedores y titulares de micro empresas, dictado por profesionales y docentes de instituciones educativas reconocidas de la región. Entre las acciones se pueden mencionar: "Programa Integral de Capacitación- (PIC)" (edición 2013). Contraparte: Ministerio de Producción de Santa Fe, Consejo Técnico Asesor.

## Año 2014

- La organización de cursos de capacitación a emprendedores y titulares de micro empresas, dictado por profesionales y docentes de instituciones educativas reconocidas de la región. Entre las acciones se pueden mencionar: "Programa Integral de Capacitación- (PIC)" (edición 2014). Contraparte Ministerio de Producción de Santa Fe, Consejo Técnico Asesor.

- La ejecución del "Programa de Innovación en Cadenas de Valor" -ediciones 4ta y 5ta- (mayo de 2014 a junio 2015): destinado a emprendimientos y nuevas empresas innovadoras, de sectores con alto potencial que presentan proyectos de incorporación y desarrollo tecnológico; de las provincias de Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos. Contraparte: Ministerio de Industria de la Nación.

- La intervención en la línea "Capital Semilla" del Ministerio de Industria; cuyo objetivo es promover el desarrollo y la consolidación de jóvenes emprendedores, a través del financiamiento y asistencia técnica para la puesta en marcha o consolidación de proyectos que lleven adelante jóvenes de entre 18 y 35 años. Contraparte: Ministerio de Industria de la Nación.

## Bibliografía

Kantis, Hugo (2008). "Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina". Banco Interamericano de Desarrollo. Notas Técnicas IDB-TN-132; Diciembre. Disponible en: <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/35166775.pdf>; Última consulta: Septiembre de 2015.

Lebendicker, Adrián Leonardo (2013) "¿Emprender o no? Como conocer el propio potencial emprendedor". En "Claves para emprendedores. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto", del Programa de Desarrollo Emprendedor; 1ra ed. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico Ciudad de Buenos Aires, Subsecretaría de Desarrollo Económico. ISBN 978-987-28868-1-3.

Ley N° 25.300 de Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa (2000). Ministerio de Economía de la República Argentina. Publicada en Boletín Oficial 29478 del 07/09/2000.

Plan Estratégico Rosario (1998): Programa I "Rosario Metropolitana"; Municipalidad de Rosario.

Plan Estratégico Metropolitano (2000): Municipalidad de Rosario. Actual Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10). Disponible en: <http://www.perm.org.ar/Perm-libro.pdf>.

Saltarelli, Noemí y Costamagna, Pablo (2004). "Las agencias de desarrollo local como promotores de la competitividad de las pymes. Experiencia del caso Argentino". En "El Desarrollo Local en América Latina. Logros y desafíos para la cooperación europea". Editorial Rhi-Sausi, José Luis; Caracas, Recal-CeSPI/Nueva Sociedad.

Villar, Alejandro (2007); "Políticas municipales para el desarrollo económico-social. Revisando el desarrollo local". FLACSO. Editorial CICCUS, Buenos Aires.

## CAPÍTULO 2

### Un primer análisis sobre el entorno emprendedor argentino

Autores:

Lic. Lucila de la Fuente Niel (Agencia de Desarrollo Región Rosario - ADERR) y Mg. Oscar Navós (Universidad Abierta Interamericana - UAI)

La actividad emprendedora es reconocida a nivel mundial como generadora de empleo y factor de innovación y crecimiento económico de los países. Los emprendedores son capaces de detectar nuevas necesidades de mercado y desarrollar nuevos servicios o productos innovadores para satisfacerlas. De este modo, crean nuevos puestos de trabajo, proveen a la sociedad bienes y servicios que mejoran su calidad de vida, intensifican la competencia, incrementan su productividad a través de la incorporación de nuevas tecnologías y así finalmente tienen un alto impacto positivo sobre los individuos y la sociedad en su conjunto (Berenstein, 2014).

En los últimos años se observa en la Argentina que la sociedad ha comenzado a poner el foco en la importancia que tiene la actividad emprendedora para el crecimiento de una economía, lo que ha dado lugar a la creación de numerosas organizaciones orientadas a agruparlos y brindarles soporte, ha llevado a las escuelas y universidades a adaptar sus contenidos para preparar a sus estudiantes para los desafíos que la actividad emprendedora supone y ha generado que desde el sector público se tracen estrategias específicas para su fomento.

Considerando que fomentar la actividad emprendedora y crear condiciones apropiadas para su supervivencia, resulta vital para el alcance de economías pujantes, innovadoras y competitivas, el objetivo

de este artículo, es analizar cuáles son las condiciones que encuentran en nuestro país quienes desean emprender.

### ¿Cómo se consolida el entorno emprendedor?

Las percepciones sobre las oportunidades para comenzar un nuevo proyecto, las capacidades personales, el miedo al fracaso y la intención de iniciar un negocio, son predictores clave de la actividad emprendedora en todo el mundo (Amorós & Bosma, 2013). Por este motivo, resulta fundamental evaluar en qué situación se encuentra la población de nuestro país en relación con estos indicadores, a los efectos de realizar un adecuado diagnóstico y de diseñar herramientas apropiadas para el fomento del espíritu emprendedor. Para asegurar la proliferación y el éxito de los emprendimientos, deben además, generarse condiciones adecuadas para que los mismos encuentren soporte e incentivos suficientes para su desarrollo y supervivencia.

### El entorno emprendedor argentino

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (Amorós y Bosma, 2013), observatorio global de la actividad emprendedora, que nace en 1999 con el objetivo de cubrir la falta de información en torno al fenómeno emprendedor; elabora anualmente una evaluación de la actividad emprendedora, aspiraciones y actitudes de los individuos, atravesando un amplio rango de países.

Según el GEM, los factores que impactan en el entorno emprendedor se encuentran representados por:

- Apoyo Financiero
- Apoyo gubernamental
- Regulaciones específicas
- Transferencia de investigación y desarrollo (I+D)
- Apertura del mercado
- Educación en emprendedorismo

- Normas culturales y valores relacionadas con el emprendedorismo
- Acceso a infraestructura física
- Infraestructura legal y comercial
- Educación y entrenamiento en escuelas primarias y secundarias

De acuerdo con la investigación realizada por el GEM en el 2013, la percepción de la población respecto de la existencia de oportunidades de negocio en el país era del 40,9%, representando el menor porcentaje en comparación con los resultados obtenidos en otros países de la región. Chile – con un 68,4%- resultó primero en oportunidades, seguido por Colombia – con un 67,7%- y Perú –con un 61% (Amorós y Bosma, 2013).

De acuerdo con los resultados de las investigaciones desarrolladas por el GEM, las economías expertas en innovación, como por ejemplo la Unión Europea y los Estados Unidos, poseen altos estándares en estos factores, mientras que regiones con economías emergentes o en desarrollo, tal es el caso de Argentina y Brasil dentro de Latinoamérica, poseen de acuerdo con la opinión de los expertos, escaso apoyo en lo que respecta a regulaciones gubernamentales.

El proyecto Doing Business del Banco Mundial, proporciona una medición de las normas que regulan la actividad empresarial y su puesta en práctica y brinda datos sobre la facilidad para hacer negocios en 189 economías seleccionadas. Cada una de las 189 economías se evalúa en función de la distancia de sus regulaciones empresariales con respecto a las mejores prácticas globales. Una puntuación más alta indica un entorno empresarial más eficiente e instituciones legales más fuertes.

El reporte cubre las regulaciones que afectan diez áreas del ciclo de vida de una empresa:

- apertura de una empresa
- manejo de permisos de construcción
- obtención de electricidad
- registro de propiedades
- obtención de crédito

- protección de inversores
- pago de impuestos
- comercio transfronterizo
- cumplimiento de contratos
- resolución de la insolvencia

Este ranking, **ubica a la Argentina en el puesto 124.**

Profundizando en los resultados de dicho estudio y considerando dos áreas claves que influyen en el nacimiento de una empresa, como ser su apertura y la obtención de crédito, podemos señalar que de dicho estudio se desprende que:

- La apertura de un negocio en Argentina requiere la realización de 14 trámites, seis más que el promedio presentado por el resto de los países de América Latina y el Caribe y diez más en comparación con los países de mayores ingresos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- En lo que respecta a la obtención de créditos, si bien su ubicación en el ranking supera a la obtenida en el ítem apertura de negocios, presenta un retroceso de cuatro posiciones respecto a la medición del año anterior.

Con respecto a la actividad emprendedora en la Argentina, nuestro país posee, de acuerdo con el último reporte anual del GEM una TEA (Tasa de Actividad emprendedora en etapa temprana, que incluye empresas nacientes de hasta 3 meses de vida y empresas nuevas de 3 meses a 42 meses) del 15,9% (Amorós & Bosma, 2013). Dicha tasa se calcula sobre la población de entre 18 a 64 años. Esto significa que casi 16 de cada 100 argentinos, pertenecientes a ese rango etario, se encuentra vinculado a algún tipo de actividad emprendedora. Si bien este indicador resulta bastante alentador, es menester señalar lo expuesto por Silvia Torres de Carbonell, directora del Centro de Emprendedores del IAE y a cargo de la investigación local del GEM, respecto a que la alta tasa emprendedora en Argentina no debe por sí alegrarnos, ya que esconde en parte una realidad preocupante: un alto porcentaje del total decide emprender por disminución o falta

de ingresos (emprendedores por necesidad), y aquellos que lo hacen por percepción de nuevas oportunidades para mejorar ingresos o en busca de mayor independencia (emprendedores por oportunidad), encuentran muchas barreras para su crecimiento (Clarín, 2013).

Vale aclarar, considerando lo anteriormente expuesto, que no todos los emprendimientos que se generan tienen la misma motivación y por ende, el mismo impacto en la economía del país. En el artículo "Fortalezas y debilidades de la Argentina para crear empresas" (Kantor, 2012), Juan Manuel Collado, cofundador y director del grupo Tapebi- cuá, dueño de Celulosa, entre otras empresas; define: "el emprendimiento de alto impacto es el que genera exportaciones, empleo, derrama desarrollo para la comunidad y apunta a los mercados globales, el emprendimiento por necesidad no es necesariamente malo, pero su actividad es de bajo impacto". Gabriela Macagni, de la Fundación Endeavor, también diferencia las iniciativas empresarias: el emprendedor de supervivencia no corre riesgos innecesarios, maneja estructuras contenidas y evita las complicaciones de crecer. Los proyectos de alto impacto, en cambio, son organizaciones pensadas desde su inicio para ser grandes compañías (Kantor, 2012). Esta diferenciación debe estudiarse y considerarse al momento de diseñar e implementar políticas de fomento, con el objetivo de incrementar la eficiencia en la asignación de recursos para el apoyo a nuevos emprendimientos.

Otro aspecto relevante a tener en cuenta, es el grado de supervivencia de los emprendimientos que se crean. De acuerdo con un relevamiento realizado en 2014 por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), la imposibilidad de acceder a créditos blandos, junto a la falta de asesoramiento y capacitación genera que 7 de 10 nuevos emprendimientos cierren antes de cumplir su tercer año de vida (iProfesional, 2014). Sobre el tema financiamiento, Diana Silveira, coordinadora del Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (CEDEX) de la Universidad de Palermo, que desde 2012 releva la opinión de los emprendedores sobre su propia actividad, manifiesta: los proyectos pueden no ser muy costosos cuando comienzan, el problema se presenta cuando se empieza a crecer: si no tenés financiamiento para desarrollar una estructura, el proyecto muere (Scarpinelli, 2014).

Dante Sica, director de la consultora Abeceb, explica que en todas partes del mundo, la mayor tasa de mortalidad se registra en el segmento de empresas jóvenes, de entre 1 y 4 años y opina que en Argentina existe un bajo nivel de empresarialidad y también de natalidad de empresas (Clarín, 2013). Esto último, coincide con los resultados obtenidos en la investigación sobre emprendimientos de Doing Business, cuya recolección de datos fue culminada en junio de 2013. En dicho informe, con el fin de medir la actividad empresarial, se recopilaron datos de nuevas empresas registradas por cada 1,000 trabajadores en edad activa, entre 15 y 64 años (Doing Business, 2013). Como se observa en la Tabla a continuación, la densidad de nuevas empresas en nuestro país es del 0,47, por debajo de nuestros países vecinos de Brasil (2,17), Uruguay (2,98) y Chile (5,69).

Economía	Región	Año	Densidad de nuevas empresas	Número de nuevas sociedades de responsabilidad limitada
Argentina	América Latina y el Caribe	2012	0,47	12.385
Brasil	América Latina y el Caribe	2012	2,17	53.876
Uruguay	América Latina y el Caribe	2012	2,98	6.473
Chile	OCDE	2012	5,69	68.439

Cuadro de Autoría Propia

## Recomendaciones sobre buenas prácticas

El proyecto Doing Business propone una guía de buenas prácticas a nivel mundial, que incluye como acciones a realizar, a los efectos de mejorar el entorno para hacer negocios:

- Facilitar la apertura de una empresa.
- Facilitar el manejo de permisos de construcción.
- Facilitar la obtención de electricidad.
- Facilitar el registro de propiedades.
- Facilitar la obtención de créditos.
- Protección de los inversores.
- Facilitar el pago de impuestos.
- Facilitar el comercio transfronterizo.
- Facilitar el cumplimiento de contratos.
- Facilitar la resolución de la insolvencia.

Además, señala que las regulaciones empresariales para ser consideradas inteligentes deben ser:

- Simplificadas: regulaciones que permiten obtener el resultado deseado de la manera más efectiva.
- Mensurables: regulaciones que tienen un impacto positivo mensurable a la hora de facilitar interacciones con el mercado.
- Adaptables: regulaciones que se adaptan a los cambios en el entorno.
- Relevantes: regulaciones que dan una respuesta proporcionada al problema para el que se han diseñado.
- Transparentes: regulaciones que son claras y accesibles para cualquiera que necesite usarlas.

## Bibliografía

Agencia Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. (2015). Recuperado el 22 de Enero de 2015, de AGENCIA: <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/>

- Álvarez-Herranz, A., Valencia De Lara, P., & Martínez Ruiz, M. P. (2011). Aspectos que influyen en la consolidación de empresas: evidencias obtenidas en 14 países. *Revista Chilena de Ingeniería*, 19 (2).
- Amorós, J. E., & Bosma, N. (2013). 2013 Global Report. Recuperado el 23 de Enero de 2015, de Global Entrepreneurship Monitor: <http://www.gemconsortium.org/report>
- Berenstein, M. (20 de Marzo de 2014). GEM 2013: Sigue cayendo la actividad emprendedora. Recuperado el 27 de Enero de 2015, de Emprendedores News: <http://emprendedoresnews.com/emprendedores/gem-2013-sigue-cayendo-la-actividad-emprendedora.html>
- CAF - Corporación Andina de Fomento. (2013). Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva.
- Clarín. (29 de Septiembre de 2013). El lado oculto de las estadísticas. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de iEco, Clarín: [http://www.ieco.clarin.com/economia/lado-oculto-estadisticas\\_0\\_1001900140.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/lado-oculto-estadisticas_0_1001900140.html)
- Doing Business. (Junio de 2013). Recuperado el 22 de Enero de 2015, de Doing Business: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/entrepreneurship#>
- iProfesional. (11 de Agosto de 2014). Advierten que siete de cada diez emprendimientos no llegan al tercer año de vida. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de iProfesional: <http://www.iprofesional.com/notas/193661-Advierten-que-siete-de-cada-diez-emprendimientos-no-llegan-al-tercer-ao-de-vida>
- Kantor, D. (7 de Octubre de 2012). Fortalezas y debilidades de la Argentina para crear empresas. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de iEco, Clarín: [http://www.ieco.clarin.com/economia/Fortalezas-debilidades-Argentina-crear-empresas\\_0\\_787721483.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Fortalezas-debilidades-Argentina-crear-empresas_0_787721483.html)
- Ministerio de Industria. (2015). Recuperado el 22 de Enero de 2015, de Ministerio de Industria: <http://www.industria.gob.ar/>
- Scarpinelli, L. (9 de Febrero de 2014). Menos oportunidades para nuevos negocios en la Argentina. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de Diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1662398-menos-oportunidades-para-nuevos-negocios-en-la-argentina>.

## CAPÍTULO 3

### La cultura emprendedora. De ser empleado a ser emprendedor.

Autor:

Lic. Matías Casati (Universidad Abierta Interamericana – UAI)

#### La génesis del emprendedor: ¿Emprendedor se nace o se hace?

El desempeño y las características del mercado laboral de las últimas décadas, ha marcado un crecimiento vertiginoso y un desarrollo cultural de lo que hoy se denomina “empreendedorismo”.

El surgimiento de la cultura emprendedora viene de la mano del cambio en la estructura del trabajo en relación de dependencia. Cuando éste último, deja de brindar un factor clave que es el de la “estabilidad” y “seguridad”, comienzan a buscarse nuevas opciones.

El trabajo en relación de dependencia se ha modificado, tanto por decisiones tomadas por el lado de la oferta como de la demanda. El empleado demuestra una actitud conformista, mientras que se le asegure cierto grado de estabilidad laboral. Al quebrarse este vínculo, se pasa a un proceso de búsqueda permanente de mayores desafíos, de crecimiento continuo en lo laboral y lo personal.

Por el lado de la demanda, la cultura empresarial y la dinámica del desarrollo productivo en mercados altamente globalizados, y con los impactos que ello genera, define una característica de cambio continuo (hacia arriba y hacia abajo), con un factor de ajuste principal a través de la mano de obra, tanto en precios como en cantidades. O sea, disminución de salarios o desempleo.

Esta situación define un riesgo latente permanente a esa “estabilidad” tan codiciada de la era de pre globalización. Comienza a surgir

otra mirada en la oferta laboral. ¿Por qué depender de otra persona, si uno tiene las capacidades para desarrollar cierto producto o servicio?

Gran parte de los “emprendedores” en la actualidad; son los expulsados del trabajo dependiente, por la movilidad propia generada por la actividad económica; por el desánimo de la rutina empresarial; o por el balance de incentivos, tanto para evitar el trabajo dependiente, como para acceder a un autoempleo.

El que haya tenido experiencia en el trabajo dependiente, podría analizar por qué quisiera abandonar esa situación para orientarse hacia el autoempleo, aunque empiezan a surgir de este análisis mayores responsabilidades para el emprendedor:

Trabajo Dependiente	Trabajo independiente
Existe siempre un control externo que influye en el trabajo, a través de un empleador.	El control está en uno mismo, y en la autoexigencia y autogestión de las actividades.
La duración de la jornada laboral la establece un superior.	Se maneja el tiempo en función a las condiciones de los servicios al cliente y a lo planificado por uno mismo.
Se cumple un horario fijo.	No se dispone de un horario fijo. Debe haber disponibilidad horaria para realizar acciones dependientes de cada emprendimiento.
El empleador se hace cargo de la definición de las remuneraciones y los aportes y contribuciones a la seguridad social del empleado; determinación de vacaciones.	El emprendedor debe hacerse cargo de la realización de los aportes y contribuciones. Debe determinar sus propias vacaciones. Y esto condicionado al desarrollo de las actividades.
La autonomía en el lugar de trabajo es escasa. Se reciben órdenes para el desarrollo del trabajo.	Existe un predominio de la autonomía en base a la responsabilidad individual. El desarrollo del negocio depende de la organización personal.
Hay que cumplir las tareas que les fueran asignadas.	Hay que cumplir con los objetivos definidos por el propio emprendedor.

Las capacidades emprendedoras individuales no tienen gran relevancia en la marcha de la empresa y en la remuneración del mismo.	El emprendimiento depende exclusivamente de las capacidades: toma de decisiones, asunción de riesgos, negociación, búsqueda de oportunidades e información, entre otros.
No se apela en general a la creatividad del empleado.	La creatividad tiene gran relevancia, ya que incide directamente en el desarrollo del negocio y en la gestión del mismo.
No existe participación en las ganancias de la empresa. Las remuneraciones se encuentran definidas por otras personas de la empresa.	Los ingresos personales están definidos por el desempeño y las ganancias del emprendimiento. Las asignaciones especiales son establecidas por el propio emprendedor.

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Argentina).

El análisis comparativo de estas situaciones hace que un empleado se pueda transformar en un emprendedor. Aunque a veces esta transformación puede ser inducida. El ser emprendedor porque no existe otra alternativa; o porque la alternativa de relación de dependencia se haya agotado, no son las condiciones necesarias para serlo. De un día para el otro no se crea a un emprendedor.

¿Cuántos casos de emprendedores frustrados se han evidenciado en los últimos 20 años? ¿Cuántas indemnizaciones o fondos de retiro se han canalizado a kiosco o almacén de barrio?; ¿a canchas de paddle o de fútbol 5?; ¿a locutorios o cyber?; ¿a locales de venta de indumentaria?; ¿a cocheras? ¿El tener el dinero para generar un emprendimiento, hace al emprendedor? ¿Cuántos de estos casos han tenido éxito y cuántos han fracasado?

Estos, son una parte de la historia. Están también los casos en que uno tiene habilidades para desarrollar ciertas actividades que requieren un proceso de transformación productiva (cocinar, coser, trabajos mecánicos, de construcción, etc.). Tener las capacidades productivas desarrolladas, ¿hace al emprendedor? ¿Cuántos de estos casos han tenido éxitos y cuántos han fracasado?

Por otro lado, la escala de desarrollo de una actividad autogestionada, define si se está hablando de un emprendimiento o de otra cosa. El emprendimiento se comienza a definir cuando la actividad se encuentra dentro de un marco de formalidad. Las instancias en que uno se puede encontrar en un trabajo independiente, se pueden definir por los siguientes estadios:

Estadios del empleo independiente	Características
Empleo informal	Trabajo ocasional e informal Ejemplos: Jardinería, electricista, limpieza, entre otros.
Cuenta propia / autoempleo	Es el ejercicio de la profesión o de un oficio por cuenta propia. Generalmente se percibe remuneración solo por la mano de obra. Escaso o ningún capital en juego, generalmente en herramientas de trabajo. Ejemplo: pintor, albañil, plomero, paseador de mascotas, entre otros.
Emprendimiento	Puede incluir procesos de producción, comercialización o servicios Puede ser familiar, unipersonal o comunitario. Generalmente son emprendimientos de subsistencia, para aliviar una situación de pobreza. Ejemplo: huerta comunitaria, horno de pan, por mencionar algunos.
Microempresa	Dedicada a la producción de bienes o a la provisión de servicios. Posee una finalidad económica, no solo la subsistencia. Puede ser familiar, unipersonal o societaria. Puede tener posibilidades de expansión (aunque puede comenzar como mecanismo de subsistencia). Tiene un pequeño capital en juego. Ejemplo: carpintería, panadería, catering para empresas, mensajería, entre otros.

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Argentina).

Las distintas instancias en que se puede encontrar un emprendedor, hace la diferencia entre estar más cerca del éxito o fracaso del mismo; de la subsistencia a la generación de un negocio serio. Por lo menos teniendo en cuenta las condiciones internas de desarrollo del mismo, y exceptuando las condiciones externas que están fuera del alcance del emprendedor y que obviamente pueden afectar el desempeño del negocio.

Generalmente, las características del desarrollo de un emprendimiento a pequeña escala coinciden con los siguientes aspectos:

- Es muy pequeño en términos de capital. Incluso cuando se trata de autoempleo puede no requerirlo. Esta es una fortaleza para comenzar con muy poco. También le permite al emprendedor adaptarse rápidamente a los cambios y ser competitivo en ello, ya que no tiene gran escala de producción.
- Tiene bajo número de empleados o no tiene ninguno. En algunos casos pueden estar reducidos al grupo familiar. Precisamente la estructura familiar puede ser fortaleza o debilidad, dependiendo de cómo se plantee.
- Ventas y producción a baja escala.
- Bajo nivel tecnológico, salvo algunas excepciones. Puede tener como fortaleza la calidad artesanal de sus productos y servicios.
- Escasa organización, pero debe existir alguna forma de organización aunque sea elemental, por eso no se dice nula.
- Escasa división del trabajo. El emprendedor hace de todo y le cuesta delegar o no tiene en quién delegar. Su fortaleza es que llega al cliente directamente y se enfrenta a menor burocracia a la hora de tomar decisiones.
- Baja rentabilidad (aunque también con excepciones), pero capaz de lograr autofinanciamiento. Le cuesta competir en precio con pymes, pero tiene más márgenes de acción dado que el emprendedor reúne para sí los costos de mano de obra y porcentaje para la empresa.

- Carece de legislación específica y por lo tanto ocurren dos cosas: le cuesta competir con pymes y está obligada a permanecer largo tiempo en la informalidad.
- Tiene problemas para acceder al crédito. Por su frecuente informalidad y falta de garantías no es "sujeto de crédito".
- Conoce mucho del producto pero generalmente carece de conocimientos en gestión y administración. Le cuesta planificar, establecer misión, objetivos y metas claras.
- No tiene asesoramiento profesional específico en casi ningún área. Le cuesta enormemente armar estrategias asociativas.
- Requiere de períodos muy largos de desarrollo y consolidación. Tiene una alta tasa de mortalidad en los primeros años.
- El tiempo de vida de un emprendimiento en general es breve.

En función de esto, se define que la cultura emprendedora surge no solo de las capacidades de generación de un negocio, a través de habilidades individuales de desarrollo de un producto o disponibilidad de capital para su conformación; sino a partir de un conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos emprendedores. La cultura emprendedora no surge a partir de la necesidad de obtener ingresos de subsistencia, sino a partir de la identificación de necesidades en un mercado insatisfecho el cual se puede satisfacer con un desarrollo completo autogestionado.

Las características generales de las actividades desarrolladas en un autoempleo deberían incluir los siguientes aspectos para poder considerarse un emprendimiento:

Funciones	Actividades
Planificar	Organizar y conducir reuniones de trabajo. Capacitarse. Conocer los competidores. Conocer los potenciales clientes. Realizar el cronograma de actividades. Comunicar.

Comunicar	Mantener actualizados los medios de difusión externa: clientes, proveedores y comunidad. Mantener la comunicación interna: integrantes del emprendimiento.
Ejecutar	Controlar la planificación. Realizar las compras de insumos. Elaborar los productos o realizar servicios. Realizar una promoción de productos. Establecer el embalaje del producto. Ventas. Efectuar las entregas.
Administrar	Hacer trámites tributarios. Hacer trámites bancarios. Control de presupuestos. Pagar a proveedores. Efectuar las cobranzas. Control de compras y ventas.

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Argentina).

Y dentro de ese listado de actividades a desarrollar, se debe acompañar con el conjunto de aptitudes individuales para gestionar el cumplimiento de las mismas en forma eficiente. Para ello, se debería disponer de:

Conocimientos en cuanto al producto o servicio	Características del producto/servicio que realiza. El mercado donde operará y el que alcanzará a tener. La administración del negocio.
Conocimientos en cuanto a la gestión del negocio	Planificación. Organización. Conducción. Manejo del tiempo. Comunicación.

Capacidades emprendedoras	Actitud activa. Flexibilidad y apertura. Adaptación al cambio. Responsabilidad. Capacitación permanente. Permanente búsqueda de información y oportunidad. Permanente toma de decisiones. Toma equilibrada de riesgos. Capacidad de negociación y resolución de conflictos. Calidad y eficiencia. Perseverancia. Redes de apoyo y asociatividad. Liderazgo. Creatividad e innovación.
---------------------------	--

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Argentina).

### En síntesis

Un emprendedor, como tal, debe contar con información completa y exhaustiva para definir la factibilidad del negocio para poder desarrollar y gestionar de forma eficiente el mismo. No alcanza con saber producir, poder financiar, o solamente conocer las necesidades del mercado. Debe haber integralidad en el desarrollo del mismo. El emprendedor puede no tener todas las condiciones necesarias para el desarrollo, pero el emprendimiento SI debe contemplarlo, ya sea fortaleciendo las capacidades faltantes a través de actividades de formación o con la tercerización o la capacidad de asociarse con otras personas.

A su vez, este conocimiento integral implica la disponibilidad de criterios de planificación y gestión del negocio a partir de un análisis de factibilidad criterioso y detallado.

### Bibliografía

- Donato, Edgardo (2005). Material del Diplomado en Emprendedorismo. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.
- Freyre, Andy (2004). Pasión por Emprender. Editorial Aguilar. Buenos Aires, Argentina.
- Kantis, Hugo (2004). Desarrollo Emprendedor. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo. Buenos Aires.
- Programa AREA. Italia Lavoro / OIT. Argentina. Documentos varios. 2004 / 2008.
- Marino, Luis (2005). Apuntes de Automanagement. Material del Diplomado en Emprendedorismo. U. Siglo XXI. Córdoba, Argentina.
- Taller integral de Transferencia OL ABE OTI, Dirección del Servicio de empleo. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. Santa Fe 2008

## CAPÍTULO 4

### El perfil y las capacidades de un emprendedor.

Autor:

Ing. Agr. Jorge Piqueras (Universidad Abierta Interamericana – UAI)

#### Perfil del emprendedor

Los siguientes *aspectos de la personalidad* son imprescindibles conforme a la visión de Edgardo Donato (Donato, 2005):

- **Autoestima:** Si se recurre a la definición formulada por la RAE (Real Academia Española), se observa que autoestima implica una “valoración generalmente positiva de sí mismo”. Toda persona tiene un ideal, es decir, lo que desearía ser, a la vez que debería conocer lo que es en realidad. Ahora bien, la comparación entre el ideal y lo que se es realmente puede motivar o frustrar. Es por ello que, como recomendación para no bajar la autoestima, se aconseja no idealizar demasiado, corrigiendo permanentemente ese ideal para ajustarlo a la realidad; además, resulta importante trazar objetivos exigentes, pero posibles y realistas a la vez. Una estima alta es un puntal para lograr la autorrealización que, según el Dr. Kantis (Kantis, 2004), ocupa el primer lugar en la lista de razones que impulsan a emprender.
- **Compromiso:** “Cumplir responsablemente con lo que se ha prometido”, según la RAE. Si bien existen muchas formas de cumplir una obligación, el tipo de compromiso aludido, implica involucrarse con todo lo que uno es, en cuerpo y espíritu, con todos los saberes y competencias que se disponen, sin guardarse nada, con intensidad y pasión, para el cumplimiento de lo prometido.

- **Proactividad:** Tiene como punto de partida la actitud de hacerse cargo de la propia vida. Si no se está de acuerdo con algo, siempre trabajar para cambiarlo y no quedarse en la queja o en culpar a otros de los propios males. Stephen R. Covey (Covey, 2005) expresa lo siguiente: una persona pro activa no niega los efectos que los aspectos genéticos, familiares o ambientales tienen en sus vidas; los acepta como una influencia pero ejercita la libertad de escoger la respuesta a esos estímulos. En la "proactividad", la efectividad y la felicidad están condicionadas por ellos mismos, no por los otros. La conducta pro activa es el producto de las propias decisiones basadas en valores. La persona pro activa no sólo tiene ideas, sino que toma la iniciativa de transformarlas en acciones.
- **Pasión:** ¿Cuál es la definición provista por la RAE? Entre varias acepciones se puede destacar la siguiente: "Afición vehemente a una cosa". Si bien esta definición parece bastante pobre para describir todo lo que encierra el término, al investigar sus sinónimos se puede rescatar de ellos una lluvia de aportes que expresan la fuerza de este concepto: vehemencia, ardor, calor, fuego, fiebre, efervescencia, frenesí, delirio, furor, amor, manía, arranque. Una persona apasionada "siente" con una combinación de todos estos términos. Como dice Marino (2005), pasión es lo que nos infunde vigor, nos entusiasma, nos motiva, nos inspira de una manera natural, nos hace arriesgar; sí, mucha pasión, pero luego en la conducción y la ejecución mucha razón (Marino, 2005). La pasión moviliza, entusiasma, es el motor del emprendedor, pero no descuidar la gestión correcta del emprendimiento, para que no se transforme en un arma de doble filo. Mucha pasión "enceguece", no dejar ver o hace que "no se quieran" ver adecuadamente los indicadores de la gestión.
- **Auto gerenciamiento (Automanagement):** *Es el gerenciamiento de uno mismo.* Como expresa Peter Drucker, uno de los desafíos del siglo XXI es que las personas deben gestionarse a sí mismas (Drucker, 2000). En la obra de S. Covey, los tres primeros hábitos: el de la visión personal, el del liderazgo personal y el de la gerencia personal le permiten a una persona lograr

el autocontrol y la autodisciplina; en pocas palabras lograr la independencia. Cuando estos hábitos se cultivan producen una enorme sensación de seguridad personal

- **Apertura y flexibilidad:** Es la actitud de escucha permanente, tratando de receptar todas las posiciones, todos los mensajes, todas las opiniones para, luego de analizarlas, utilizar las que resulten más interesantes.
- **Adaptación al cambio:** Toda vez que se habla de cambio es inevitable hacer referencia al inteligentísimo cuento de Spencer Johnson, cuando sobre el final del mismo, el personaje "Kof" se dirige a la pared más grande de la central quesera del laberinto y escribe una síntesis de todo lo que ha aprendido. Se transcribe a continuación la secuencia de frases acuñadas que pueden servir de referencia para comprender qué se pretende de estos conceptos y cómo operan: *"El cambio es un hecho" "Prevé el cambio" "Controla el cambio" "CAMBIA" "Disfruta del cambio" "Prepárate para cambiar y disfrutar otra vez"* (Johnson, 1998).

Las virtudes y valores imprescindibles son:

- **Honestidad:** Es una virtud necesaria en cualquier enfoque que tenga como centro al ser humano, y en particular para los emprendedores resultará vital. En efecto, decir la verdad, ser franco y respetar a los demás es el principio que rige las relaciones con proveedores y clientes. Aquí es donde la honestidad se vuelve negocio. Por lo tanto, hay que tomarla en serio, hay que cultivarla como toda virtud en el ejercicio de la convivencia con otros.
- **Solidaridad:** Es la virtud de ponerse en el lugar del otro, en su realidad, en sus sentimientos, en sus condicionantes externos. Probablemente, poco se puede hacer para solucionar todas las penas de este planeta, pero es posible hacer mucho para mejorar la pequeña porción del mundo en el cual vive cada uno. Por otra parte, es necesario reconocer y aceptar que, de todas las virtudes y valores, la solidaridad es quizás aquella

que se presente con menor frecuencia en los emprendedores exitosos.

- **Amistad:** Se ha escrito mucho sobre la amistad. Aquí se hará únicamente referencia a conceptos concretos que atañen al emprendedor. La amistad suele surgir de intereses y metas comunes; se requiere tiempo y esfuerzo para lograrla (tanto como el éxito empresarial), y trabajo para mantenerla. Nunca más atinada aquella frase que dice lo siguiente: "Las personas se preocupan por alargar sus vidas, cuando en realidad necesitan ensancharla".
- **Responsabilidad:** Es la habilidad para escoger las respuestas, de manera de dar cuenta de los actos. Sólo siendo responsable de los actos personales se está preparado para vivir en sociedad y ser libres.
- **Libertad:** Andy Freyre (Freyre, 2004) afirma que la primera letra (esto es: "e") de la palabra "emprendedor" corresponde al término "emancipación". En palabras de este autor, "más del 60% de los grandes emprendedores afirman que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para hacer algo por cuenta propia".
- Este es uno de los factores que más comparten la mayoría de las personas que emprenden por vocación, como así también aquellos que lo hacen por obligación.
- Sin embargo, lo que estos últimos debieran aprender y copiar de aquellos, es que los primeros lo hacen con "optimismo, placer, alegría y disfrute del camino".
- Gerardo Saporosi refiriéndose a los emprendedores por vocación (cabe recordar, aquellos que desechan sistemáticamente trabajos en relación de dependencia por la opción de emprender por su propia cuenta) agrega: el emprendedor persigue más la libertad que el dinero; sabe que puede hacer dinero, pero no le interesa cuándo ni cuánto. Está mucho más interesado en dejar una marca en el mundo (Saporosi, 1999). Con esta afirmación se sienten profundamente identificados una

gran cantidad de emprendedores a cargo de microempresas exitosas.

- **Excelencia:** Implica tener orientación a producir "extras". Es ofrecer más, superar las expectativas, tanto de lo que cada uno espera en los resultados como de lo que esperan los demás. Para lograrlo será imprescindible trabajar por resultados.
- **Liderazgo:** Es un término tan trascendente y de tanta necesidad en un emprendedor, que merece un capítulo por sí solo. Sólo se dirá aquí que este concepto tiene que ver con "dirigir" las cosas correctas que se quieren hacer en la vida, desde definir el sistema de valores hasta visionar el futuro y establecer una misión.
- Como parte del liderazgo: transmitir confianza y seguridad, transmitir valores, seducir, entusiasmar, contagiar, comprometer, alentar la diversidad.
- **Comunicación:** Es un término amplísimo, existen carreras terciarias y universitarias que se dedican a su estudio. Solo se hará referencia en este caso a la incidencia que tiene la comunicación en la gestión de un emprendimiento (estilo de la conducción) y en particular en la organización interna (socios, empleados y áreas de trabajo) y externa del mismo (proveedores, clientes y la comunidad en general)
- Hacia el interior, y para lograr el máximo de esfuerzo, eficiencia y compromiso de todos los integrantes, el creador de la *visión* debe comunicarla con total claridad. Este es el primer paso para permitir que la visión sea común a todos. Para ello, junto con la visión habrá que comunicar confianza, seguridad, valores, pautas de conducta y entusiasmo.
- Hacia el exterior, hacia la comunidad (proveedores y clientes), se debe trabajar la generación de sinergia y el pensamiento "ganar/ganar" (es decir, ambas partes de la negociación tienen algo que ganar).
- Andy Bruce y Ken Langdon afirman lo siguiente: si las personas no saben lo que intenta hacer, no podrán ayudarlo. Por otra parte, cualquiera sea el método que use, asegúrese de ins-

calar mecanismos por medio del cual los interesados puedan comunicarle lo que piensan del plan y su efecto en ellos. Por ejemplo, que los vendedores conozcan las opiniones de los clientes y lo transfieran, que los ingenieros de producción que saben del progreso del trabajo lo participen. Y por sobre todas las cosas, sea explícito en todo momento, diríjase con precisión y claridad cuando deje un mensaje. No escatime en poner ejemplos, preguntar si está claro y hacerse repetir la consigna.

## Capacidades emprendedoras personales

Para describir y desarrollar las capacidades emprendedoras personales, se invita a realizar un esfuerzo de imaginación que compare *la construcción de un emprendedor*, todas, con la construcción de un edificio.

Este ejercicio permitirá también hacer un repaso de todo lo desarrollado en el punto anterior y dará pie para comenzar a desarrollar las capacidades emprendedoras personales.

Se ha de comenzar por los cimientos y la plataforma que servirán de base al edificio. Para ello se colocará *sobre los talentos*, en primer lugar y a modo de piedras fundamentales, el conocimiento de aquellos factores que por lo general dan origen a una microempresa: *el producto o servicio, y sus procesos de producción*. Esto no quiere decir que este saber quedará inalterable con el transcurso del tiempo, dado que será necesario perfeccionarlo, modificarlo en función de las respuestas del mercado y, sobre todo, actualizarlo. Junto a este saber se colocará lo que se tenga como conocimiento del mercado y la administración, frecuentemente no tan sólido como aquél, por lo que será necesario reforzarlo con alguna columna adicional.

A modo de "mezcla" o amalgama completarán cimientos y plataforma los aspectos de la persona, los valores y virtudes y las aptitudes para el trabajo en equipo que se desarrollaron en el punto anterior.

Sobre esta plataforma, se colocarán las tres columnas principales que se desarrollarán en una gestión eficiente: *Planificación* (luego organización, conducción y liderazgo), *comunicación y manejo del tiempo*.

A fin de apuntalar mejor la estructura, la misma se fortalece con columnas secundarias de *administración y mercado*. Si fuera necesario, también se refuerzan los conocimientos del producto y procesos de producción.

Se completa la obra con paredes y techos, lo que le dará la forma y seguridad definitiva, representados por las capacidades emprendedoras personales.

## 1.- Búsqueda de información y oportunidades.

### 1.1. Búsqueda de información.

Ya no hay pretextos para no estar bien informados, prácticamente ya no hay temas que no se pueden alcanzar y profundizar navegando con la computadora.

Estar suficientemente informados adquiere para los empresarios actuales una relevancia tal que puede significar el éxito o fracaso de su emprendimiento. Quizás los más reticentes, los más lentos en asimilar esta realidad siguen siendo los emprendedores a cargo de microempresas, ya sea porque constituye otro paradigma existencial, porque no se dispone de conocimientos para acceder a ella, por una dosis de soberbia y en ocasiones también por miedo a no saber qué hacer con esta información que muchas veces resulta abrumadora, por falta de una capacitación acorde.

De una buena y adecuada información dependerán directamente otras capacidades emprendedoras, como el reconocimiento de las oportunidades, la toma de decisiones, la capacidad de negociación o el asumir riesgos equilibrados.

Reunir información adecuada implicará en muchos casos una inversión económica que hay que estar dispuesto a realizar, una dedicación de esfuerzo y tiempo adicional que hay que saber discernir y evaluar en consecuencia. Es por ello que la búsqueda de información es una actividad que debe estar contemplada en la planificación, que debe

perseguir objetivos determinados, a fin de no equivocarse el rumbo, y sobre todo, para no recopilar información que no será productiva.

## 1.2. Búsqueda de oportunidades.

La búsqueda de oportunidades, al igual que la de información, debe ser una actividad que esté contemplada en la planificación de la gestión del emprendimiento. Es decir, no puede depender exclusivamente del azar.

Las oportunidades existen en cualquier lugar y prácticamente en todo momento. La cuestión es estar en condiciones de saber identificarlas. Sin embargo, esto no es un nuevo acto de magia, sino más bien *el fruto de una capacitación e información permanente*, como así también de la virtud de estar justo en el lugar y momento adecuado. Los lectores aficionados al fútbol pueden identificar al emprendedor como si se tratara de un jugador que se desempeña en la posición "nueve" dentro del área rival.

Es, por lo general, un *estado de acecho permanente*, como lo que le ocurre a un cazador de perdices que recorre el campo siempre preparado y con el arma lista, sabiendo que en cualquier momento vuela una presa. Cuando el momento acontece, hay como una suerte de sentimientos mezclados y encontrados: algo de sorpresa, de alivio por el resultado de la espera, de riesgo por la inquietud de no errar, de desesperación porque en un instante el animal (es decir, la oportunidad) puede estar lejos del alcance de las armas disponibles, de toma de decisión sobre la manera de disparar y también algo de fortuna.

Sin embargo, en todos los casos, la manera de resolver la situación no será un acto fortuito, sino que, por el contrario, se pondrá en juego todo lo aprendido, toda la experiencia previa, todas las competencias que se tienen sobre el particular. Es por ello que hay que prepararse, tal vez toda una vida, sin claudicar y con mucha dedicación y esmero, *en espera de la oportunidad buscada, perseguida y deseada*.

## 2.- Toma de decisiones y toma equilibrada de riesgo.

### 2.1.- Toma de decisiones.

Los dos puntos anteriores, la búsqueda de información y de oportunidades, generalmente preceden al momento neurálgico *de la toma de decisiones*. Ambos representan el entrenamiento necesario, la antesala, el camino recorrido para llegar al objetivo cumbre de *decidir* qué se hace con la información, qué se hace con la oportunidad que se presenta.

Lo que se debe recordar, de acuerdo a lo planteado en gestión de la microempresa, es que la toma de decisiones está directamente relacionada con un tiempo para realizarla. Por lo general, no se dispone de toda una vida para *tomar una verdadera decisión de negocio*.

El emprendedor a cargo de una microempresa de ninguna manera podrá evitar *perfeccionar la toma de decisión*. Para ello será necesario formarse, entrenarse, experimentar (equivocarse y acertar). A diario tendrá que hacerlo, con decisiones de todo tamaño e importancia. Se vuelve a reafirmar que resulta imposible evitar esta responsabilidad. Aunque se deleguen algunas de ellas, el emprendedor siempre será el responsable final por la decisión tomada. Es por ello que algunos evitan demorar el ejercicio de la decisión, aún con mucho riesgo de equivocarse.

Si alguna vez ha tenido la oportunidad de trabajar junto a un gerente de una pequeña y mediana empresa (PYME), es muy posible que se haya sentido con cierta impotencia y desaliento frente a la velocidad y certeza con que en muchas ocasiones éste acostumbra tomar sus decisiones. Se recomienda que esté tranquilo, que no desfallezca, y que cuando le vuelva a ocurrir lo mismo, piense con qué frecuencia dicho empresario está expuesto a la toma de decisiones. Es probable que ya haya pasado más de una vez por una situación similar en su empresa, y también es probable que se haya equivocado antes. Es todo una cuestión de "gimnasia". Ante esta situación, se recomienda "concurrir al gimnasio" ("campo de batalla", negocio, ocupación) y ponerse a tono con él.

Ya se expresó con anterioridad que será necesario tomar todos los recaudos posibles para disponer de precisa información a la hora de tener que tomar decisiones. Algunas empresas (chicas, medianas o grandes) han desarrollado verdaderos tableros de control, con el objeto de no dejarse sorprender por circunstancias adversas y que dejan poco tiempo para resolverlas.

Los tableros de control se basan en indicadores (fórmulas, parámetros, datos que permiten tener indicios de la marcha del emprendimiento revelando algo aparentemente oculto) que permiten hacer previsiones. Por ejemplo, entre los indicadores financieros se pueden mencionar los siguientes: el punto de equilibrio, el índice de liquidez, la tasa de rentabilidad. También se pueden mencionar otros tipos de indicadores, como el porcentaje de participación en el mercado o los que relacionan productos y servicios con la satisfacción al cliente.

## 2.2.- Toma equilibrada de riesgos.

La toma equilibrada de riesgos seguramente se presentará como un "combo" adicional a la toma de decisión. Lo que no es menos cierto, es que el riesgo es mucho más frecuente en la vida de lo que en realidad se alcanza a percibir.

En todas las actividades humanas existe una intención, un por qué, una acción y un resultado. Siempre existe el riesgo o la posibilidad de fracaso y/o pérdida en dicho proceso. Estos componentes determinan la dimensión del riesgo.

No resulta sencillo abordar con simpleza y claridad un concepto tan complejo como es la toma equilibrada de riesgos.

En el Manual para la Formación de Empresarios con la Metodología CEFE se encuentra la siguiente reflexión: correr riesgos es un proceso complejo, pero no a nivel de mistificarlo o temerle. Nosotros tenemos poder sobre prácticamente todos sus componentes, con la posibilidad de hacer el riesgo calculable y predecible. Para ello es importante vivir el proceso en forma más conciente y entender en qué parte de la cadena se encuentra nuestra debilidad que, en el fondo, es responsable de buena parte del riesgo (FUNDASOL, 1994).

## 3.- Capacidad de negociación y resolución de conflictos.

Así como se afirmó que ningún responsable de microempresas puede evadir la toma de decisiones, tampoco se puede imaginar un emprendimiento donde no haya que negociar y resolver conflictos cotidianamente.

Hacia el interior de la microempresa, es probable que los conflictos se presenten con mucha mayor frecuencia y manifestando otras complicaciones en los casos de emprendimientos familiares, por la doble relación: laboral y de parentesco. Varios son los aspectos que resultarán comprometidos a diario a través de la negociación: flexibilidad horaria, multifuncionalidad, vínculo laboral inestable, por mencionar algunos. Se deberá reforzar periódicamente la *capacitación en trabajo en equipo*, tema que, debido a lo extenso y específico de su tratamiento, no se desarrollará en este libro.

Hacia el exterior, la negociación será permanente con clientes y proveedores.

Si no se puede alcanzar o se demora en lograr esta capacidad emprendedora, no hay que dudar en delegarla en algún otro miembro de la microempresa, y si aun así no se tuviera, se debe considerar recurrir a un asesoramiento con urgencia. Será una manera de evitar males mayores, por ejemplo la resolución de conflictos en ámbitos judiciales.

En ambos casos, la filosofía de interacción humana, que es la única situación realista, se da cuando *ambas personas que se encuentran negociando ganan algo*. Es la que plantea Stephen Covey en su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*: Ganar - Ganar no va a lograrse solamente siendo buena gente. Ganar - Ganar es mucho más difícil que Ganar - Perder, mucho más riguroso y exigente que mantener una actitud autoritaria, porque no sólo *se debe ser bueno*, también hay que *tener coraje*; no sólo se debe *tener empatía*, hay que *tener confianza*; no es solamente *ser considerado y sensitivo*, hay que *ser valiente* (Covey, 2005).

#### 4.- Compromiso con el contrato de trabajo.

En primer término, es preciso recordar una definición de “compromiso”: “cumplir responsablemente con lo que se ha prometido”. ¿Qué agrega el diccionario de la RAE sobre este término? De las muchas acepciones, se pone el enfoque en “*obligación contraída, palabra dada*”.

Ahora bien, cumplir con la palabra empeñada no es sólo una condición aplicable a la gestión de una microempresa. Es decir, no se trata únicamente de una capacidad emprendedora. Es algo que se debe mejorar (o si se prefiere, recuperar) en todos los aspectos de la vida. Porque muchas veces, por tratarse de cuestiones aparentemente menores, o porque parece que en los tiempos actuales el trabajo ocupa el primer lugar en la escala de prioridades del hombre contemporáneo, es común que las personas dejen de cumplir con la palabra empeñada con la familia, con sus amigos, con su entorno.

Recuperar (se enfatiza el término “recuperar”, porque tiempo atrás la palabra empeñada era *lo único y más importante que había*) este valor en la comunidad es uno de esos aspectos que se logran *empezando por “casa”*, tratando de hacerlos realidad en lo personal. ¿No se siente el lector terriblemente molesto cuando cita a una reunión de equipo y tiene que comenzar media hora tarde porque nadie cumple con los horarios?; o ¿cuando un cliente o proveedor le avisa que no podrá concurrir a la hora acordada invocando algún pretexto trivial?

El fundamento de cumplir con los compromisos contraídos, además de ganar dinero, es que no es sólo algo que permite quedar bien con “otros”, sino que es algo que hace a la persona sentirse mejor con ella misma. Es importante enfocar el tema desde esta óptica, porque entre otras cosas, permitirá mantener en alto una de las virtudes necesarias para emprender: la autoestima.

En cuanto al concepto *contrato de trabajo*, está referido a lo convenido (escrito o no) en relación al producto o al servicio que se ha pactado. Los tiempos de entrega, las formas de pago, la presentación, entre otros.

Interrogado el responsable de un polo maderero en plena expansión de la Provincia de Córdoba, enfatizó que uno de los fundamentos

del éxito obtenido fue: *el cumplimiento de los compromisos contraídos*. En efecto, las empresas de muebles y aberturas de la región mencionada, analizaron las fortalezas y debilidades del sector. Dentro de las últimas, la que encabezaba la lista por varios cuerpos era el alto grado de incumplimiento en los tiempos de entrega que fábricas y profesionales tenían en la concepción popular. Pasado en limpio, el mercado entendía que no se podía confiar en las fechas de entrega que prometían los carpinteros. Decidieron *trabajar* sobre este aspecto, proponiéndose ponerlo en el primer puesto de las debilidades a superar, tomando todos los recaudos que fueran necesarios, aunque resultaran *aparentemente antieconómicos*. Si no se disponía en fábrica del producto por el problema que fuera, se sabía donde adquirir un producto similar (perdiendo dinero si fuera necesario) para que la entrega fuera oportuna. Si se prometía un juego de dormitorios en Río Gallegos, en el sur de la República Argentina, para una fecha puntual, el mueblero podía confiar que lo tendría para hacer su negocio.

Se puede concluir que frente a un equilibrio en precio y calidad del producto, éste es un elemento que puede *desnivelar la balanza a favor de quien cumpla con los compromisos del contrato de trabajo*. No es poca cosa tenerlo en cuenta, porque una microempresa puede competir seriamente con empresas de mayor tamaño si dispone de esta capacidad emprendedora.

#### 5.- Demanda de calidad y eficiencia.

Son dos conceptos estrechamente relacionados que han adquirido una gran relevancia para las PYMES desde la década del noventa. Desde la aparición de las normas ISO 9000 (gestión de calidad) hasta el presente, se describen una gran cantidad de herramientas que certifican de distintas maneras normas de calidad, a saber: ISO 14000 (gestión ambiental), BS 8800 (gestión de salud y seguridad ocupacional), Hazard (HACCP - Análisis de los puntos críticos de control), TPM (gerenciamiento productivo total), just in time (control de stocks), PSP (proceso para la solución de problemas), índices de calidad (Lafaye, 1997).

Por lo general, la calidad de un producto o servicio es la imagen “*final*” que tiene el consumidor sobre el mismo. Es además la condición o requisito que lo distingue del resto de los productos y servicios que compiten con él.

Más allá de esta apreciación, para aquel que está a cargo de una microempresa, el concepto de calidad debe estar presente en todo el proceso de producción. Es que la calidad final será el resultado de la suma de calidades parciales. Por este motivo, los autores suelen hablar de *calidad total*.

Como se puede apreciar, el concepto es amplísimo. Sin embargo, hay un punto que necesita ser abordado cuando de microempresas se trata. Existe la tendencia a relacionar a la microempresa con posibilidades de expansión (no de subsistencia) con *productos artesanales y siempre de alta calidad*. Inclusive, se dice habitualmente que la microempresa compite con las PYMES en la calidad de sus productos, dado que se hacen de manera artesanal, con un cuidado especial y con la *mirada directa* del propietario de la misma.

Esto es una verdad a medias dado que, si bien las razones que se argumentan son reales, se debe *elegir la calidad del producto que se realiza en relación al espacio o nicho comercial donde se pueda obtener mayor rentabilidad*.

Por ejemplo, si una microempresa se dedica a la elaboración de embutidos tendrá que optar por una calidad de los mismos en función de las variables que determinan el precio final con que su producto se puede presentar en el mercado. Concretamente, si no pertenece a una zona con calidad certificada y con estructura de marketing que le permita el acceso a mercados especiales, si no tiene una excelente calidad de insumos, si adolece del conocimiento y la experiencia necesaria para la elaboración, si no dispone de una buena cadena de distribución, lo más probable es que no pueda competir con un *salame de alta calidad*, y deba conformarse con competir por una porción del mercado de un salame de inferior calidad (seis puntos, de uno al diez).

Ahora bien, en este salame “seis puntos” (donde tiene un mejor margen de rentabilidad) *debe mantener la calidad que ha ofrecido desde el primer momento*.

El concepto de eficiencia *relacionará recursos aplicados y resultado obtenido*. Se mejorará sustancialmente la eficiencia optimizando los tres ejes de la gestión eficiente (planificación, comunicación y uso del tiempo) y aprovechando mejor los recursos (disminución de costos).

## 6.- Perseverancia.

Una vez más la RAE da su concepto: “*Constancia en la ejecución de los propósitos*”. Está claro que la perseverancia alude a perseguir con vehemencia el logro de los objetivos y metas planteadas (propósitos) y que el final del exitoso camino será lograr cumplir con éstos. Se puede afirmar que no *hay logro sin perseverancia*.

Sin embargo, cuando la perseverancia no es un medio para lograr objetivos, sino una verdadera obstinación sin aprendizaje de los errores cometidos, se está en presencia de otro concepto: *la tozudez*.

En su rol de líder de la microempresa, el creador de la misma, persiguiendo objetivos claros y con perseverancia, se mantendrá en el mercado aún bajo condiciones poco ventajosas.

Pero ese mismo líder creador, cuando detecte que no persigue objetivos, sino que se mantiene en el mercado tozudamente pese a todos los indicadores negativos, *debe tomar decisiones drásticas, que pueden llevar incluso a matar su emprendimiento*. Así de simple y enérgica es la importancia de discernir entre estos dos conceptos.

El Manual de Formación de Empresarios por el Método CEFE vuelve a poner claridad sobre este tema: “muchas veces el fracaso se debe interpretar como una lucecita de alarma, como un indicador, señalando la necesidad de mirar nuevamente, más de cerca, qué es lo que yo pretendo y cómo pienso llegar. Es decir, aparte de ser sensata, la persistencia debe entenderse en forma dinámica al incluir un proceso de continua revisión de mis objetivos y acciones. Al aceptarlo y vivirlo como un proceso circular, quitándole a la persistencia su condición rígida y absoluta, y construyendo una buena protección contra su forma ciega, le puedo dar un lugar poderoso en medio del instrumental de mi vida personal y empresarial”.

Por último, es necesario destacar las connotaciones económicas que tiene el ser perseverante. Por lo general, el valor de la inversión inicial y la dedicación horaria muchas veces *ad honorem* que implica el lanzamiento de un emprendimiento no guardan una relación directa con la velocidad de retorno de dicho capital. Se necesitará entonces un tiempo prolongado para recuperar el dinero y tiempo invertido, razón más que suficiente para ser perseverante y esperar recoger todos los frutos de la siembra.

## 7.- Redes de apoyo y asociativismo.

### 7.1. Redes de apoyo.

Cuando una persona se encuentra sin empleo, lo primero que se recomienda es que comience a *diagramar un esquema* con todas las redes de apoyo que pueda disponer y que la puedan ayudar en ese difícil trance. Esto es lo que se llama en el mercado laboral “desarrollar capital social”.

La mayoría de las veces, se consigue trabajo a partir de recorrer y alimentar la cadena de contactos. Una cadena que comienza en la familia, sigue con los amigos, avanza sobre la comunidad toda, donde se encuentran con frecuencia muchas instituciones y organizaciones públicas y privadas que pueden colaborar.

Es muy bueno saber pedir ayuda, tanto en los buenos como en los malos momentos; sobre todo teniendo en claro que con seguridad habrá gente con quien se pueda contar.

Ya se desarrolló extensamente que se cuenta con fortalezas y debilidades, y que por lo tanto formando parte de una red, se puede ser útil con las primeras y posiblemente minimizar las segundas con la ayuda de otros.

Esto queda muy claro en una frase que colocó Elina Dabas en una de sus disertaciones sobre Redes: “Nadie es tan fuerte como para hacerlo solo pero no es tan débil como para no ayudar” (Dabas, 1996).

Esta búsqueda de empleo puede ser orientada al trabajo dependiente (ser empleado) o al trabajo independiente (ser auto empleado). En ambos casos la red cumple un rol fundamental. En el segundo (objeto del presente análisis) la red puede contribuir a acercar ideas de negocios, información sobre financiamiento (créditos y subsidios), a disminuir costos, a ampliar mercados, a mostrar ejemplos de gestión de microempresas, por mencionar algunos.

Ya con la microempresa constituida, esta red de apoyo debe seguir funcionando, aportando nuevos nichos de mercado y asesoramiento práctico integral.

En el plan de actividades que se desprende de la planificación hay que reservar una porción del tiempo a construir una red de contactos o red de apoyos. No se debe dejar este tema sólo para los momentos acuciantes, porque es en la planificación cuando se puede construir en detalle y cuando se puede aportar antes que pedir. Ahora bien, debe quedar claro que no es tarea sencilla y que merece una buena dedicación. A la red hay que atenderla, revisarla, mantenerla, aceptarla... siempre.

### 7.2. Asociativismo.

La “asociatividad” es un término en construcción todavía, que puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales, y donde es necesario aclarar desde el inicio *que no es simple y que no siempre es posible precisarlo*.

En muchos casos ello no resulta posible, porque hay que batallar con alguna de estas causas:

- \* Falta de una cultura de cooperación entre las empresas;
- \* Prevalciente sesgo competitivo de las relaciones entre las empresas;
- \* Ausencia de un entorno institucional que soporte y estimule la asociatividad;
- \* Confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas;

\* Falta de difusión de experiencias que puedan ser tipificadas como prácticas concretas de asociatividad.

En pocas palabras, es un mecanismo de cooperación entre empresas a través del cual, manteniendo ellas su independencia jurídica y autonomía gerencial, deciden voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otras organizaciones para la búsqueda de objetivos en común. Es en definitiva, una estrategia adoptada por las empresas frente a la globalización y en defensa del desarrollo regional.

Es un tipo de estrategia colectiva, que puede ser canalizada en distintas fases del proceso empresarial:

\* Fase de diseño del producto (estudio e investigación, innovación, diseño).

\* Fase de producción (en torno al producto, al proceso de producción).

\* Fase de comercialización (investigaciones de mercado, transporte de productos).

Algunos recaudos a tomar en procesos de asociatividad:

\* Determinar los objetivos de la asociatividad;

\* Establecer roles y funciones de cada socio;

\* Establecer el límite de participación del entorno de cada empresa;

\* Crear mecanismos para establecer el manejo económico, de qué manera se disuelve la sociedad, cómo se dividirán las utilidades y cómo se soportarán las pérdidas.

## 8.- Creatividad e innovación.

La creatividad y la innovación del emprendedor resultan imprescindibles en la generación de las ideas necesarias para diferenciar los productos o servicios de un emprendimiento con el objeto de hacerlo sustentable en el tiempo.

Una mirada al diccionario de la RAE arroja lo siguiente: *“Crear es fundar, introducir por primera vez una cosa; producir una obra, imitar,*

*formar, componer. Innovar es cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades”.*

Según Marité Salvat por creatividad entendemos la actitud mental que permite generar ideas innovadoras que puedan dar lugar a nuevas actividades que tengan posibilidades de comercializarse y permanecer en el tiempo. Para ella innovación es tomar actividades que se están realizando en el mercado y agregarles valor que las conviertan en nuevas, diferentes y necesarias para el consumidor (Salvat, 2003).

De acuerdo a Margaret Boden, la creatividad consiste en hacer que empiece a existir una cosa o producir a partir de nada (Boden, 1996). Por su parte, Beatriz Neer dice que *“innovar es la asociación de dos o más factores para crear un tercero que tiene partes de los anteriores pero que, en relación a estos es nuevo”* (Neer, 1999). De todo esto se deduce que no existe una diferencia tajante entre crear e innovar, y que resulta difícil establecer los límites entre ambos conceptos.

Se puede agregar que *crear es explorar, investigar, una actitud de alerta permanente para desarrollar nuevas cosas, posiblemente de la observación de otras ya existentes.*

Con respecto a la afirmación de que *“hay que poder construir, no sólo observar”*, el siguiente relato servirá para ilustrar esta aseveración.

En una escuela agro técnica se necesitaba un molino de viento que sacara el agua para los cultivos de la huerta. Como se trataba de un colegio nuevo y todavía en pleno proceso de construcción (era su tercer año de vida), no tenía recursos para comprar un molino nuevo. Ante esta situación, uno de los docentes (hombre sin formación universitaria, pero de sólida y rica experiencia práctica) les propuso a sus compañeros construir un molino con restos de metal que pudieran encontrar en un cementerio de chatarra. El equipo se paró frente a una montaña de hierros retorcidos (para muchos de los presentes no era más que eso) y en menos de cinco minutos el sujeto escogió varios objetos que, en su opinión, servirían para la construcción del molino de viento. Sus compañeros (todos ellos profesionales) se miraron sin entender cómo sería ello posible, dado que eran materiales de muy diversa naturaleza y condición. Todos, menos él, habían visto un montón de chatarra. Sin embargo, en diez días el molino estaba sacando agua para la quinta.

Howard Gardner fue quien desarrolló la teoría de las inteligencias múltiples, por lo que hoy se habla de inteligencia lógica e inteligencia creativa, poniendo luz a la discusión de si la creatividad es un don reservado únicamente a algunos elegidos o simplemente una condición que tienen todos los seres humanos y por la que se diferencian del resto del reino animal. Se puede afirmar entonces que todas las personas tienen un cierto grado de creatividad (más o menos desarrollada, más o menos bloqueada), perfectamente modificable, ejercitándola y adquiriendo destrezas y conocimientos que puedan potenciarla.

En la actividad cotidiana se puede simplificar diciendo que *la creatividad es la capacidad para resolver problemas*. Asimismo, como se desprende de la anécdota presentada, muchas veces es absolutamente independiente del nivel de educación alcanzado.

Repasando, es una condición que todos los seres humanos tienen y es, desde el punto de vista del emprendedorismo, una capacidad distintiva y fundamental. Por lo tanto, se la puede cultivar, mejorar y optimizar. Y como las otras capacidades emprendedoras, por lo general, no se encuentra aislada sino que opera en alianza con el resto.

Por último, una de las grandes particularidades de la microempresa es que *necesita diferenciarse del resto, a fin de conseguir una verdadera inserción en el mercado y una mejor sustentabilidad*.

En pocas palabras, ¿qué hace que el emprendimiento sea diferente?; ¿por qué la gente comprará el producto o servicio?; ¿dónde está la diferencia con el resto de los competidores del mercado?

Ahora bien, la cantidad de variables por la cual un producto o servicio puede resultar distinto es prácticamente incalculable. En cualquiera de las partes en que se divide un plan de negocios puede haber un sinnúmero de oportunidades para marcar la diferencia. Sólo por nombrar algunas: ser único, el primero, tener la mejor relación precio/calidad, la mejor calidad, el mejor precio, el servicio post venta, el envase doble propósito, la cadena de distribución, el financiamiento, entre otras. No necesariamente la diferencia debe ser algo impactante o sumamente pomposo o grande. Basta con que se marque una "pequeña diferencia" que haga sobresalir al producto o servicio ofrecido

por alguna cualidad. Y es en esto de "diferenciarse" donde la creatividad y la innovación cumplen un papel destacado.

## 9.- Liderazgo.

El liderazgo es quizás la capacidad emprendedora por excelencia para precisamente "conducir" un emprendimiento. Es un concepto sumamente amplio que ha dado origen a tratados específicos, seminarios de análisis y puede ser tomado desde distintas facetas: aptitud para la conducción de equipo, referente obligado de la visión y los valores del mismo, características necesarias de reunir para la gestión.

Para complementar el tratamiento del tema, se pretende insistir en la necesidad de *asumir un rol de liderazgo* cualquiera sea la dimensión del emprendimiento que se plantee.

Se asuma o no, guste o no, el responsable de una microempresa *es un líder para los suyos* y como tal será requerido e imitado. Es por ello que en todo momento debe actuar pensando que alguien está observando su comportamiento, el desenvolvimiento de virtudes y valores largamente desarrollados, los vínculos con proveedores y clientes, la conducción del equipo de trabajo, la aplicación de las capacidades emprendedoras. Es la forma más transparente de transmitir la imagen de lo que se pretende con el emprendimiento. Casi homologable a la imagen de un padre de familia.

## Bibliografía

- Boden, Margaret (1996). La mente creativa. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Covey, Stephen R. (2005). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Dabas, Elina (1996). Redes, el lenguaje de los vínculos. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Donato, Edgardo (2005). Material del Diplomado en Emprendedorismo. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.
- Drucker, Peter (2000). El Management del Siglo XXI – Editorial Edhasa. Barcelona.

- Freyre, Andy (2004). *Pasión por Emprender*. Editorial Aguilar. Buenos Aires.
- FUNDASOL – GTZ – (1994) *Manual para la Formación de Empresarios con metodología CEFE* – Montevideo.
- Kantis, Hugo (2004). *Desarrollo Emprendedor*. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo. Buenos Aires, Argentina.
- Johnson, Spencer (1998). *¿Quién se ha llevado mi queso?* Editorial Urano. Barcelona España.
- Lafaye, Hugo (1997). *Las Herramientas de la Calidad – Talleres Letras de Córdoba*.
- Marino, Luis (2005). *Apuntes de Automanagement*. Material del Diplomado en Emprendedorismo. U. Siglo XXI. Córdoba, Argentina.
- Neer, Beatriz (1999). *Rol y perfil necesario del dirigente social*. Editorial Eudeba. Bs As.
- Salvat, Marité (2003). *Emprendizaje. Aprender a emprender*. Editorial Salvat. Buenos Aires.
- Saporosi, Gerardo (1999). *Pasión entrepreneur* Editorial Macchi. Buenos Aires.

## CAPITULO 5

### Competencias Técnicas Requeridas para el emprendedorismo efectivo.

Autores:

Lic. María Rosa Camandona y Mg. Raúl Ricardo Oviedo (Universidad Nacional de Rosario – UNR)

En términos simples, podría definirse al emprendedor como aquel que reconoce una oportunidad de negocio y gestiona los recursos necesarios para su aprovechamiento. Así definido, la 'idea' – foco principal en muchos trabajos sobre el tema – pasa a segundo plano: es necesaria, pero no suficiente, para lograr un emprendimiento exitoso.

La idea puede ser más o menos innovadora e incluso puede no ser propia. Lo importante es que esa idea de satisfacción a alguna necesidad detectada, responda a alguna oportunidad aprovechable, y se disponga de (o puedan obtenerse) los recursos necesarios para su materialización. Hay mucho creativo con ideas de lo más originales, pero que no tienen mercado: esos no llegan a ser emprendedores o, de intentarlo, fracasan irremediablemente. Otros, en cambio, tienen ideas sumamente prácticas, que podrían tener aplicaciones concretas, pero carecen del impulso necesario para intentar materializarlas o, ya materializadas, fracasan en la gestión empresarial, no pudiendo subsistir. En estos últimos casos, en que la idea en sí es viable, siempre puede haber un emprendedor que la aproveche.

El verdadero emprendedor, entonces, no es tanto el que tiene la idea innovadora, sino quien la puede aprovechar. Solo tener una buena idea no es suficiente para lograr un emprendimiento exitoso. De la idea a su realización hay un largo camino a recorrer, que implica planificar, implementar y controlar una serie de acciones concretas, orientadas a la materialización de la visión emprendedora sustentada en la misma.

## Competencias y emprendedorismo

En el pasaje de la idea al plan y del plan al emprendimiento concreto deben ponerse en juego diversas competencias. Algunas de ellas son competencias genéricas, que aplican a una amplia variedad de situaciones, y en cierta combinación peculiar configuran el perfil básico del emprendedor. Otras, en cambio, son competencias específicas de la gestión de empresas, que adquieren particular relevancia en la gestión de nuevos emprendimientos.

El concepto de competencia viene desarrollándose en las últimas décadas, implicando una visión superadora del tradicional concepto de calificación. Arriaga y Oviedo sostienen que la calificación implica un nivel determinado en cierta habilidad o capacidad, adquirido a través de la formación o la experiencia. Estar calificado en determinado aspecto dependerá de las exigencias del puesto; por ejemplo, para un puesto administrativo, un nivel básico de usuario de PC puede ser suficiente para estar calificado, mientras que para un puesto de programador no. Así también, se puede estar calificado en un aspecto pero no en otros. Al hablar de competencias, no se niega valor a la calificación, sino que su importancia queda relegada al valor agregado que el sujeto le aporta, por eso es que se trata de un concepto superador. En palabras simples, se podría decir que no basta con estar 'capacitado' para ser 'competente'. La competencia va más allá de la simple calificación, integrándola en un concepto más complejo (Arriaga y Oviedo, 2007).

Las competencias son comportamientos complejos, contextualizados. Levy-Leboyer las define como comportamientos que afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura (Levy-Leboyer, 1997). De modo que no se trata de simples conocimientos o habilidades puntuales, sino de la puesta en juego de los mismos en contextos particulares y de forma integrada.

Involucran las tres dimensiones del comportamiento humano: cognitiva (pensamiento), afectiva (sentimientos) y conativa (acciones concretas).

Volviendo a Levy-Leboyer, afirma que las competencias son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta (Levy-Leboyer, 1997).

En otras palabras, implican la articulación de tres tipos de conocimiento:

- **Saber puro:** Conocimiento declarativo o teórico.
- **Saber hacer:** Conocimiento procedimental o técnico.
- **Saber ser:** Habilidades sociales.

De modo que el ejercicio de las competencias implica tanto tener conocimiento en el sentido tradicional, esto es, información sistematizada respecto de un objeto particular, como la capacidad para actuar sobre ese objeto y, fundamentalmente, la motivación para hacerlo y la flexibilidad suficiente para adaptar su accionar en función del contexto y los otros involucrados.

Por tanto, al hablar de las competencias requeridas para el emprendedorismo nos referimos al conjunto articulado de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desplegar un sujeto para crear y dirigir un emprendimiento, para lograr sus objetivos y generar desarrollo económico y social.

## Emprendedorismo efectivo

En términos generales, las competencias pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- **Competencias genéricas:** Aquellas de más amplia aplicación, útiles en múltiples situaciones. Se las llama también competencias transversales, en tanto aplican a diferentes actividades y en distintos niveles.

- **Competencias específicas:** Son aquellas indispensables para el desempeño en una actividad particular.

Las primeras suelen llamarse también *competencias blandas*, en tanto están asociadas primordialmente a cuestiones actitudinales, de relación, íntimamente ligadas a la personalidad y sus manifestaciones. Las segundas, por el contrario, suelen llamarse *competencias duras*, en tanto son más fácilmente observables y mensurables, al referirse a la solución de problemas concretos en un área específica, más allá de ser igualmente aplicables en múltiples situaciones.

Las competencias objeto de este capítulo son las segundas, particularmente aquellas competencias técnicas relacionadas a la gestión de emprendimientos.

Estas competencias técnicas o de gestión son las que marcarán la diferencia a largo plazo, haciendo de la idea innovadora un emprendimiento rentable. Son las que guiarán el accionar coordinado a la consecución de las metas propuestas, optimizando el uso de los recursos disponibles – esto es: su efectividad. Definimos así el último concepto incluido en el título de este capítulo: la efectividad.

**Eficacia + Eficiencia = Efectividad**

La eficacia se define como el cumplimiento de los objetivos planteados. La eficiencia se refiere al uso apropiado de los recursos. Así, la efectividad podría definirse como el logro de los objetivos optimizando los recursos disponibles. El emprendedor efectivo será aquel que logre materializar la idea de negocios concebida, convirtiéndola en un emprendimiento rentable, autosustentable.

### Principales competencias técnicas del emprendedor efectivo

Es claro que un emprendedor es una persona que tiene una idea, un proyecto, que cree que será exitoso pero que se enfrenta a la incertidumbre en muchos aspectos – entre ellos, si el producto o servicio

que ofrecerá será aceptado por el mercado, si podrá interpretar y manejar correctamente las variables contextuales que influirán sobre su emprendimiento en lo referente a economía, política, tecnología, regulaciones impositivas, entre otras.

Es pertinente, en tal sentido, mencionar las competencias técnicas que deberían tener los emprendedores en un país como el nuestro, el cual, cabe señalar, está signado por sucesivas crisis económicas que se repiten cíclicamente a intervalos de una década aproximadamente.

### Competencia directiva

La competencia directiva consiste en la capacidad de definir objetivos, estrategias y controlar resultados, así como la capacidad de gestionar recursos (humanos, físicos, financieros, entre otros), especialmente al inicio del emprendimiento cuando estos recursos son escasos y el emprendedor debe asumir riesgos. De modo que implica la capacidad de definir “qué hay que hacer”, así como el “cómo hacerlo”.

En general los emprendedores son muy buenos “solucionadores de problemas” pero se complican cuando, ya implementado el proyecto, tienen que desarrollar una visión, interpretar el contexto, analizar los cambios que se suscitan en el mercado, redefinir el mercado meta, adaptarse a los cambios (o influir para que estos se produzcan) y/o liderar equipos de trabajo.

Un directivo eficaz debe desarrollar capacidad de planificación, negociación, liderazgo, gestión y control. A su vez, el desarrollo de estas capacidades implica esencialmente desarrollar aptitudes para el manejo de la comunicación interna y externa, ya que el emprendedor debe asumir todos los roles funcionales de su negocio, especialmente al inicio de su proyecto. Esto es: el rol de vendedor, para captar y convencer a los clientes, el rol de gerente (de compras, de finanzas, de RR.HH) para lograr acuerdos satisfactorios con los proveedores, entidades financieras y empleados que representen ventajas competitivas para su negocio, como así también los demás roles correspondientes a los distintos estratos jerárquicos de su emprendimiento, los cuales –especialmente al principio– se confunden y coexisten en su persona.

Dentro del rol de administrador de la comunicación, el emprendedor deberá considerar que su actividad mayormente se caracterizará por la variedad, la brevedad y la discontinuidad, por lo cual tendrá que ser un buen “organizador” o dicho de otro modo, deberá ser un eximio asignador de prioridades. Consecuentemente, tendrá que desarrollar la capacidad de estimar correctamente el costo de oportunidad de su tiempo para no invertirlo en temas, acciones, tareas o funciones que no retornen beneficios que superen el costo del tiempo invertido y de las alternativas desechadas.

Como directivo, el emprendedor deberá desarrollar la aptitud de delegación, para poder instruir y asignar a otro/s la responsabilidad de llevar a cabo una determinada tarea. Esta aptitud seguramente la llevará a cabo en instancias más avanzadas de su negocio. Podríamos decir cuando el proyecto muta de una estructura simple a una configuración estructural más compleja, pero es menester que esta aptitud la detente (es decir la haya adquirido) antes del momento de ponerla en práctica.

Finalmente la capacidad de dirección involucra el desarrollo de la actividad de control. El control se define como la capacidad de establecer una comparación entre los resultados obtenidos respecto de los resultados proyectados, la detección de desvíos y la implementación de medidas correctivas. Básicamente, hay tres tipos (o tres instancias) de control: control preliminar, que tiene lugar antes de la realización de las actividades e incluye la formulación de políticas, reglas y procedimientos para asegurar la correcta realización de éstas, actuando como una influencia controladora que limita el accionar de los intervinientes en dichas actividades; control concurrente, que tiene lugar durante la acción y tiene como finalidad la supervisión, monitoreo y sincronización de las actividades para garantizar que se ejecuten según lo planificado; y control de retroalimentación, que se lleva a cabo sobre los resultados de actividades anteriores para corregir futuras desviaciones y operar sobre los insumos o los procesos (actividades).

### **Competencia comercial**

Una idea de negocio o de producto puede ser ‘genial’ como tal, en abstracto. Algunos creativos tienen ideas muy originales y técni-

camente impecables... La pregunta es: ¿a alguien le sirven? Muchas ideas a simple vista ‘perfectas’ resultan en fracasos estrepitosos porque simplemente no tienen un destinatario al cual le generen valor. En otras, el valor está, pero no llega a ser percibido como tal; o bien está y es percibido, pero los costos superan los beneficios potenciales. En la mayoría de estos casos, la falla va a estar principalmente en la falta de competencia comercial.

Definiremos la competencia comercial como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para la satisfacción de necesidades de un mercado meta. La empresa necesita vender para subsistir – debe colocar sus ofertas en un mercado determinado, de modo de generar los ingresos necesarios para mantenerse y generar rentabilidad. Para que el mercado acepte estas ofertas y esté dispuesto a pagar por ellas, debe percibir que las mismas le aportan valor, que le brindan algún beneficio mayor o igual al costo de adquirirlas, satisfaciendo alguna necesidad o deseo. En el mejor de los casos, la satisfacción repetida y diferenciada generará relaciones de fidelidad a largo plazo.

La competencia comercial aplica desde la definición del negocio, en las primeras instancias de decisión estratégica, a las decisiones cotidianas, siendo la responsable del éxito en los intercambios comerciales con su mercado. Así, la principal aplicación de la competencia comercial está en la definición misma del negocio, punto de partida para el emprendimiento, donde suelen darse los problemas más serios.

Definir el negocio implica definir qué necesidad se le satisface a quién. He aquí un error común y de seriedad importante: el negocio no debe definirse en términos de producto, sino de necesidades a satisfacer o beneficios otorgados. Cuando se define el negocio a partir del producto a fabricar/vender, queda librado su destino a la suerte de que haya un mercado que pudiera interesarse en el mismo y le otorgue valor... En cambio, cuando el negocio se define a partir de las necesidades a satisfacer, todo el negocio se orienta a un mercado específico, satisfaciéndolo de la mejor manera posible, concentrándose en otorgarle valor al cliente.

Si el negocio se define a partir del producto, cuando el producto no funciona, la empresa muere; si el negocio se define a partir de la necesi-

dad cubierta, cuando un producto falla, la empresa es suficientemente flexible para adaptarse a su mercado, proponiendo ofertas alternativas. Además, la definición del negocio desde uno u otro enfoque va a tener incidencia respecto a cuál es la competencia a considerar.

El foco debe ponerse entonces en el mercado meta y sus necesidades. La principal habilidad del emprendedor en cuanto a la función comercial está en saber reconocer las necesidades de su mercado meta y encontrar/diseñar formas efectivas de satisfacerlas. El emprendedor efectivo tiene un conocimiento profundo del comportamiento de sus consumidores, de sus gustos, preferencias, costumbres, valores. Solo así puede satisfacer sus necesidades, sabiendo qué ofrecer y cómo, diferenciando ofertas o políticas para distintos segmentos, enfocándose en que el valor otorgado sea el valor requerido (o superior) y sea percibido como tal.

El mercado puede definirse como el conjunto de personas, individuales u organizadas, que comparten necesidades a satisfacer y disponen de tiempo, información y recursos para tal satisfacción. Dentro del mercado podrán diferenciarse subconjuntos o segmentos, en función de criterios demográficos (como edad o nivel socioeconómico) o psicográficos (como personalidad o estilo de vida). Será justamente la competencia comercial del emprendedor lo que le permita distinguir qué criterios son más significativos y justifican (o no) diferenciar el abordaje por segmento: algunos emprendimientos atenderán a todos los segmentos del mercado meta por igual; otros, tendrán estrategias diferenciadas por segmentos; y otros, se concentrarán en segmentos particulares.

Además, el emprendedor efectivo entenderá claramente que la relación de intercambio entre la empresa y su mercado no se da en el vacío, sino dentro de un entorno o contexto, que condiciona tal relación, de distintas formas y en distintos niveles.

Hay un contexto más inmediato, llamado microentorno, cuyos elementos son específicos de la actividad comercial; esto es, existen porque hay relaciones de intercambio: competidores, proveedores, intermediarios e instituciones de protección al consumidor o promoción de la actividad comercial.

Por otro lado, hay también un contexto más amplio, denominado macroentorno, cuyos elementos existen con independencia de los intercambios comerciales e inciden en otras tantas actividades humanas: entorno demográfico, económico, sociocultural, político y legal, tecnológico, por mencionar algunas.

A estos elementos se los llama incontrolables, en tanto ninguno de ellos está propiamente bajo el control de la empresa – si bien en algunos casos puede llegar a tenerse cierto nivel de incidencia. El emprendedor efectivo tiende a asumir una actitud proactiva ante el entorno, buscando anticiparse a sus cambios. Otros adoptan una postura reactiva, adaptándose al contexto. En cualquier caso, el análisis del contexto es un paso indispensable en la formulación de la estrategia comercial, con la finalidad de detectar oportunidades y amenazas. No puede simplemente ignorarse.

En la formulación de la estrategia comercial, el emprendedor efectivo aprovecha distintas fuentes de información sobre el mercado y su contexto para tomar decisiones informadas. Gestiona sistemas de información comercial, articulando los datos de los sistemas internos de la empresa, con los que obtiene de la inteligencia comercial y de la investigación de mercados.

Así, adaptará sus políticas en relación a los factores controlables (producto, comunicación, distribución y precio), también denominada mezcla comercial, en función de las características particulares de su mercado meta y de su entorno.

### ***Competencia financiera***

Es menester que el emprendedor tenga conocimientos sobre los mercados de capitales y financieros, su funcionamiento, utilidad y características. Es muy probable que el emprendedor deba acudir al préstamo, es decir, al endeudamiento, especialmente al inicio de la ejecución de su proyecto. En tal sentido, vamos a introducir algunos conceptos financieros fundamentales con los que el emprendedor debería familiarizarse.

Para empezar diremos que todo emprendedor (o inversor) que inicia un proyecto, probablemente necesitará recurrir al endeudamiento para financiar las primeras inversiones. En el campo de las finanzas hay dos grandes mercados donde un inversor puede acudir en busca de dinero. Ellos son el mercado de capitales y el mercado financiero.

- **Mercado de capitales:** Es el lugar (físico o virtual) donde intercambian fondos oferentes y demandantes en la forma de títulos valores, a mediano y largo plazo, distribuyendo el capital financiero acumulado por ahorristas entre empresas, gobiernos y demás inversores que quieren invertir en activos reales pero carecen de los fondos suficientes.
- Los operadores de los mercados de capitales son: los oferentes, los demandantes y los intermediarios. Los oferentes son las empresas privadas, sociedades anónimas que emiten capital (acciones) o títulos de deuda (obligaciones negociables), y recurren al ahorro público para financiar sus proyectos de desarrollo o expansión a través de estos instrumentos conocidos como títulos de renta variable. También son oferentes los estados nacional, provincial o municipal, que emiten bonos de deuda o títulos públicos, denominados títulos de renta fija. Los demandantes pueden ser: individuales (ahorristas que asumen el carácter de personas físicas o jurídicas) o institucionales (entidades financieras, compañías de seguro, fondos comunes de inversión). Y los intermediarios son los profesionales que acercan a los oferentes y los demandantes. Estos últimos se denominan Agentes y Sociedades de Bolsa (agentes bursátiles) y Agentes de Mercado Abierto.
- El mercado de capitales en Argentina está formado por cinco mercados de valores (Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Litoral y Mendoza), donde se negocian las operaciones de contado; dos mercados de futuros (Mercado a Término Buenos Aires, Matba, y Rofex de Rosario) y otro no regulado (Mercado Abierto Electrónico, MAE), donde los bancos operan bonos y dólares en forma mayorista.
- La descripción de la estructura del mercado de capitales argentino y las entidades reguladoras y operadoras que forman

parte del mismo exceden el alcance de este trabajo. A título enunciativo, mencionaremos algunos instrumentos financieros que se negocian en el mercado de capitales y que puede utilizar un emprendedor/inversor para financiar su proyecto: obligaciones negociables, cheques de pago diferido, fideicomisos financieros, entre otros.

- **Mercado financiero o bancario:** Está formado por los bancos comerciales (oferentes de fondos) y los inversores particulares, individuos y empresas (demandantes de fondos). En este mercado se intercambian fondos a corto plazo. Los bancos toman los fondos de los ahorristas en forma de depósitos, a los cuales les pagan una tasa de interés (tasa pasiva) por inmovilizar tales fondos por un tiempo y los prestan a los inversores cobrándoles a estos una tasa mayor (tasa activa). La diferencia entre ambas tasas es la ganancia de los bancos por su intermediación.

Es claro que, si un emprendedor requiere del endeudamiento para llevar adelante su proyecto deberá recurrir a alguno de estos dos mercados.

Es preciso también que el emprendedor tenga conocimientos financieros para evaluar su idea-proyecto, para conocer a priori si su idea es o no factible de desarrollar y decida – o desista – la puesta en marcha de la misma.

En tal sentido, es recomendable que elabore un Plan de Negocios. El Plan de Negocios es una herramienta cuya finalidad es realizar una descripción detallada de las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo de un proyecto de inversión durante un determinado horizonte temporal y una evaluación acerca de la factibilidad del proyecto.

En el Plan de Negocios deben incluirse seis estudios de factibilidad: comercial, técnica, legal, operativa, ambiental y financiera. En este punto nos vamos a referir a la factibilidad financiera.

El estudio de factibilidad financiera implica un proceso de planeación, en el cual se elaboran y proyectan los flujos de fondos futuros del proyecto los cuales se descontarán a una determinada tasa de rendimiento requerida para evaluar su factibilidad y para ser presentado a potenciales inversores o para solicitar financiamiento. El criterio de va-

luación de proyectos de inversión más aceptado es el del Valor Actual Neto (VAN). El mismo consiste en estimar el valor actual de los flujos de fondos netos de un proyecto de inversión descontados a lo largo del horizonte temporal de evaluación, a una tasa de rendimiento requerida por el inversor. El criterio de aceptación es que el proyecto debe tener un VAN positivo, y esto indica que, al momento de valuación, el monto que arroja el VAN es el beneficio que produce el proyecto, una vez recuperada la inversión inicial.

La proyección de los flujos de fondos futuros se basa en la estimación que tenga el evaluador de lo que él supone serán los futuros beneficios y costos asociados al proyecto durante el horizonte temporal de evaluación y a estos debe agregarle la inversión inicial. De hecho, esta estimación tiene connotaciones subjetivas ya que estimar flujos futuros tiene que ver con la percepción que tiene el evaluador acerca de cómo será el escenario futuro respecto de cómo se comportarán los precios del producto/servicio, el acceso y la disponibilidad de las materias primas (si las tendrá que importar o si serán fabricadas en el país), el estado de la tecnología, la evolución de la demanda, el comportamiento de los competidores y los cambios en las variables del entorno, entre otros factores.

Las inversiones que deberán realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden desagregar en: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Las inversiones en activos fijos son las que se realizan en activos reales: terrenos, obras de infraestructura, bienes de uso, bienes de cambio, insumos, entre otros. Los activos intangibles están constituidos por servicios o derechos adquiridos para la ejecución del proyecto, tales como: marcas, patentes, licencias, gastos de organización, gastos de puesta en marcha. El capital de trabajo, por su parte es el conjunto de activos corrientes necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo. Este monto se imputa como un costo en la inversión inicial en el momento 0 y, dependiendo del método de cálculo del valor de desecho del proyecto, se ingresa (o se recupera) en el último período de valuación.

Una vez estimados los flujos de fondos futuros del proyecto (costos y beneficios) y la inversión inicial, se elabora el estado financiero. El mismo consiste en un documento en el que se detallan las inversiones,

los ingresos proyectados (beneficios) y los costos proyectados del proyecto a lo largo del horizonte temporal del mismo, descontados a la tasa de rendimiento requerida por el inversor para calcular el VAN.

Hay distintos criterios para estimar la tasa de rendimiento requerida (trr). En este trabajo, presentaremos el modelo CAPM<sup>8</sup> que es el modelo más utilizado. Este modelo postula que la trr es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo.

$$trr = rf + \beta (rm - rf)$$

Donde:

- rf: tasa libre de riesgo
- $\beta$ : medida de riesgo del sector al que pertenece el proyecto
- rm: rentabilidad del mercado donde se desarrollará el proyecto

La tasa libre de riesgo (rf) es la tasa de rentabilidad que paga un país por los títulos de deuda soberana. Esto es así porque se supone que un país nunca va a quebrar o a declararse en default. Aún cuando nuestro país declaró el default en el año 2002 y fue excluido de los mercados de capitales, en la medida en que la economía se recuperó, los gobiernos de turno iniciaron un plan de reestructuración de la deuda pública con los organismos internacionales que consistió en un canje de los títulos defaulteados por nuevos títulos. Esto significa que los títulos de las deudas soberanas siempre se rescatan; de allí que las tasas de rendimiento de estos instrumentos financieros se toman como "libres de riesgo" para los proyectos que van a desarrollarse en ese país.

Beta ( $\beta$ ) es un coeficiente que mide el riesgo de un proyecto.

La rentabilidad del mercado (rm) se define como la tasa promedio de la rentabilidad de todos los activos que se negocian en el mercado en el cual se va a desarrollar el proyecto. A efectos prácticos, diremos

<sup>8</sup> CAPM, Modelo de equilibrio de activos financieros, por sus siglas en inglés (Capital Asset Pricing Model). Ver Sharpe, W. (1964). *Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk*. En: Journal of Finance, 19 (3). p.425-442.

que se recomienda para su cálculo estimar el promedio de las diferencias diarias anualizadas del índice Merval tomadas durante el mismo horizonte temporal que el del proyecto.

### **Competencia ambiental**

La competencia ambiental ha venido adquiriendo mayor relevancia en la bibliografía de gestión en las últimas décadas, asociada al concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Este concepto ha tenido una evolución en cuanto a su alcance que bien podría dividirse en tres etapas, coincidentes con tres concepciones cada vez más abarcadoras, las cuales se encuentran actualmente en vigencia según quién lo defina, tal cual hemos estudiado en un proyecto de investigación para la UNR<sup>9</sup>. Reconocemos así tres niveles de definición de la RSE:

- **Definiciones 'negativas' del concepto:** La RSE como "no hacer daño" o "hacer las cosas bien". Se limitan a resaltar la responsabilidad de la empresa por las consecuencias de sus acciones, especialmente en relación al medioambiente. En algunos casos, la amplían al cumplimiento de sus obligaciones respecto al personal.
- **Definiciones 'positivas' del concepto:** La RSE como "ayuda a la sociedad", dirigida a necesidades puntuales. Aparece la noción de valores en juego o bien la idea de "devolver a la sociedad".
- **Definiciones 'sistémicas' del concepto:** La RSE como política o estrategia empresarial orientada a contribuir al progreso social.

De modo que, en sentido amplio, la RSE implica no solo responsabilizarse por los resultados 'secundarios' del accionar empresarial, cuidando dañar lo menos posible al medioambiente, sino además asumir un rol activo en la construcción de un futuro mejor para la sociedad de la que se forma parte. Importa tanto el impacto medioambiental de

<sup>9</sup>Proyecto Acreditado UNR IECO 131: "Valores en la Formación Universitaria: El Rol de la Universidad en la Formación de Profesionales Socialmente Responsables". Director: María Cristina Arriaga. 2012-2015.

la producción como las diferentes contribuciones al progreso regional en sentido amplio.

En términos de competencias, la aplicación de este concepto a la gestión empresarial implica la capacidad de prever los resultados posibles del accionar empresarial, la moral necesaria para hacerse cargo de tales consecuencias, así como asumir el propio rol en el progreso de la sociedad en su conjunto, la habilidad para planificar acciones a largo plazo procurando cuidar el equilibrio en la satisfacción de los distintos *stakeholders* y la motivación intrínseca para su implementación.

### **Conclusiones**

El emprendedor efectivo no es tanto aquel que tiene una buena idea, sino quien a partir de una buena idea logra materializarla, aprovechando la oportunidad descubierta por medio de un emprendimiento rentable.

El emprendedor debe poder planificar, implementar y controlar una serie de acciones concretas, gestionar los recursos necesarios y dirigir el funcionamiento del mismo. Para esto, requiere contar con buen dominio de una serie de competencias técnicas de gestión. En algunas cuestiones, muy específicas, podrá contar con asesoramiento (interno o externo al emprendimiento), pero debe al menos tener consciencia de tales requerimientos, para cubrir sus puntos débiles, y estar en condiciones de trabajar en conjunto con quien las domine.

Estas competencias técnicas o de gestión son las que posibilitarán la emergencia y subsistencia del proyecto. Son las que convertirán la idea en visión, la visión en plan de negocios y, finalmente, el plan propuesto en un emprendimiento efectivo.

### **Bibliografía:**

Arriaga, M. C. y Oviedo, R. (2007) Desarrollo de la Inteligencia Mediadora/Negociadora como Competencia. En Actas 'II Jornadas Nacionales de Administración', Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Rosario.

- Ascher, M. y otros. (2011) Marketing: Nuevos Caminos. 1ª edición. Gárgola Ediciones, Buenos Aires.
- Bilancio, G. (2008) Marketing. Las Ideas, el Conocimiento y la Acción. 1ª edición. Prentice Hall – Pearson Educación, México.
- Covey, S. y otros. (1996) Primero, lo primero. Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012) Dirección de Marketing. 14ª edición. Pearson Educación, México.
- Levy-Leboyer, C. (1997) Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1984) Mintzberg y la dirección. Ed. Ariel, Barcelona.
- Santesmases Mestre, M. y otros. (2007) Marketing: Conceptos y Estrategias. 2ª edición. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2000) Preparación y evaluación de proyectos. Ed. Mc Graw Hill, Santiago de Chile.
- Saporosi, G. (1991) Pasión entrepreneur. Ed. Macchi, Buenos Aires.
- Sharpe, W. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. En: Journal of Finance, 19 (3).

### ***Páginas web***

MATba. <http://www.matba.com.ar/>

## **PARTE II**

### **El ecosistema emprendedor: oportunidades y desafíos**

## CAPÍTULO 6: El inicio en el camino del emprendedorismo. La identificación de oportunidades de negocio.

Autores:

Lic. Lucila de la Fuente Niel (Agencia de Desarrollo Región Rosario – ADERR) y Mg. Oscar Navós (Universidad Abierta Interamericana – UAI)

### La identificación de nuevas oportunidades de negocio

Cómo descubrir las innovaciones o identificar algunos de los predictores de las mismas siempre fue un desafío para los emprendedores de todos los tiempos.

Según Johnson (2013) se identifican siete patrones que podrían dar origen a las mejores innovaciones. Son ellos:

- **Adyacencias posibles.** Las ideas se suceden como puertas: abra una y encontrará nuevas, pero sólo si hay algo que las conecta. La clave es no aislar una idea, sino intentar conectarla con la mayor cantidad de puertas posibles: personas, lugares, otras ideas.
- **Redes líquidas.** Las ideas importantes no nacen sólo en el microscopio, sino cuando el investigador habla con colegas cercanos a sus investigaciones. Las ideas no son elementos únicos sino que se conectan entre sí. El ambiente o entorno emprendedor debe ofrecer posibilidades de que se generen coaliciones aleatorias positivas entre los elementos en forma constante.
- **Lentas corazonadas.** Las innovaciones muchas veces surgen de un proceso sumatorio de elementos en donde la paciencia y la contemplación son claves para su consecución.

- **Hallazgos fortuitos.** La innovación a veces no puede planificarse ya que los elementos que la componen no siempre están en sintonía y a la vista. Una forma de ayudar a que ocurra lo inesperado es construir redes en las cuales los elementos tengan oportunidad de perdurar, dispersarse y reconectarse. Construir un ambiente de permanente “brainstorming” es una forma de habilitar los mencionados hallazgos fortuitos.
- **Errores.** Hay más oportunidades de que las buenas ideas aparezcan en ambientes con cierto nivel de ruido y error, porque estos factores conducen a situaciones impredecibles que, a su vez, fomentan la innovación.
- **Exaptación.** En biología se define con este término a un organismo que se adapta a determinadas condiciones sin haber evolucionado hacia eso. Sería la exploración de usos diversos para ideas existentes. Cuantas más conexiones genere la red entre las ideas, más diversidad de propósitos existirá.
- **Plataformas.** En este caso nada monopoliza la creatividad, la innovación puede venir de cualquier parte. Una plataforma de ideas construida para un propósito de innovación determinado puede generar nuevos agentes y éstos le otorgarán otros sentidos a la estructura. Si existen esas conexiones predeterminadas, todos los recursos existentes se abrirían al juego de la innovación.

El consultor Perret (2015) identificó diez claves para innovar. Son ellas:

- **Innovación versus creatividad.** La creatividad es una idea nueva, innovación es una idea nueva que agrega valor, que mejora lo que ya existe. Se pueden tener muchas ideas pero no todas ellas serán capaces de tener ese extra que los transforme en rentables.
- **Agregar valor.** El valor simbólico es todo aquello que el ser humano valora, desde tres perspectivas: el valor funcional (para qué sirve un producto o servicio), el valor emocional (qué sienten las personas con un producto o servicio) y el valor sim-

bólico (interpretación inconsciente y colectiva del beneficio de un producto). Una vez que se ha descubierto el valor simbólico que conecta a la compañía con su cliente, debe construirse poco a poco.

- **Ser concreto.** Hay que ser específico, no confundir a las personas acerca de para qué sirve un producto o servicio. Innovar es entender el mercado y generar ideas que le agreguen valor.
- **Ritual.** Hay que posicionar rituales para el consumo de un producto o servicio, involucrar sentidos y provocar emociones. Lo primero que habría que considerar es entender el target y los deseos que giran en torno a sus carencias tanto físicas como simbólicas.
- **Segmento.** Hay que elegir el nicho. Hay segmentos psicográficos que habría que descubrir. Para cada uno de ellos, las estrategias de innovación son totalmente diferentes.
- **Ciencias.** No habría que descartar el uso de la psicología, la antropología, la semiología, la neurociencia y la sociología para aportar valor a la empresa y al posicionamiento de sus productos o servicios en el mercado.
- **Alianzas.** Hay que buscar aliados que aporten conocimientos, tecnología, facilidades para abordar el mercado. No alcanza sólo con generar nuevas ideas, hay que saber gestionarlas. En cambio si no se agregan ideas innovadoras, siempre se estará gestionando el pasado.
- **Competidores.** No hay que quedarse en la primera innovación. Habría que generar varias innovaciones secuenciales que permitan competir con las empresas más poderosas existentes en el mercado.
- **Inconsciente.** Hay que generar la lealtad de los clientes, para ello, hay que conocerlos en el ámbito inconsciente. Hay que intentar descubrir sus sueños, sus miedos, sus motivaciones, sus metas y su historia de vida que lo condiciona.
- **Empatía.** Hay que aprovechar la capacidad de estar en contacto directo con la gente. Cuando se innova no habría que olvidar las tradiciones de la Ciudad, los mitos alrededor del

producto y el espacio. De esta manera se agregará valor y se apreciará mejor el producto o servicio.

El autor argentino Kastika (2013) menciona que crear puede no ser siempre un proceso científico. Identifica diez pasos para guiar a los emprendedores por el camino de la innovación y la obtención de resultados. Son ellos:

- **Simplicidad.** La idea puede ser compleja, pero debe verse simple. No todo lo nuevo es innovador. Muchas veces uno quiere mejorar sus ideas complicándolas pero no sería conveniente.
- **Profundizar la experiencia o lo opuesto a vender más barato.** La innovación debe mejorar la vida de las personas, crear una nueva experiencia con algo ya conocido.
- **Historia.** ¿Qué historia hay detrás de cada negocio? ¿Qué dice la gente acerca de lo que compra?
- **El efecto "persona".** Un negocio innovador debe llevar la firma de alguien.
- **Proponer un compromiso claro y con valores.** Un proyecto debe armarse a partir de valores e incluso sacrificando ciertos otros elementos.
- **¿Hay algún producto parecido en otro rubro?** La disrupción absoluta puede ser un error. Que exista algo similar en el mercado permitiría anclar otro con más rapidez.
- **¿Completa algo o es completado por un producto existente?** Hay que apoyarse en lo existente. Mejor si ayuda a ganar dinero a algunos otros más.
- **¿Hay una conexión emocional con el cliente?** Hay que descubrir los mercados que crecen con las emociones de la gente. Para saberlo, habría que preguntarse si existen fanáticos potenciales.
- **¿Se puede experimentar?** Hay que descubrir nuevos nichos donde otros puedan experimentar.

- **¿Podría liderar un rubro?** Aunque haya competidores habría que preguntarse si se puede liderar un segmento o nicho del mercado.

Adicionalmente se podrían agregar las siguientes claves para detectar oportunidades de negocios:

- **Mantenerse informados.** Estar al tanto de la coyuntura socio económica es clave para los emprendedores que inician un proyecto.
- **Mirar el entorno.** Lo que funciona en otros lugares también puede hacerlo en el propio y aún no haber sido aplicado.
- **Buscar nichos en el mercado.** Se pueden optimizar aspectos para que los usuarios mejoren la relación con un producto o servicio.
- **Detectar los intereses de la gente.** Hay que descubrir nuevas posibilidades y expandir las necesidades de los potenciales usuarios.
- **Descubrir nuevos y potenciales clientes.** Siempre hay que estar atentos a las nuevas segmentaciones del mercado.
- **Definir ventajas diferenciales.** Es necesario reconocer en relación a la competencia los elementos diferenciadores de las nuevas propuestas y reconocer también las propias limitaciones.
- **Vincular a la tecnología.** Seguramente en el futuro ningún proyecto se podrá concebir sin el uso de nuevas tecnologías.
- **Considerar malas experiencias vividas por el consumidor.** Descubrir experiencias en donde los consumidores la pasan habitualmente mal o existen necesidades desatendidas.
- **Analizar si se cuenta con los recursos necesarios.** Se hace imprescindible relacionar los recursos con la detección oportuna de oportunidades.
- **Salir de la zona de confort.** Se avanza con los nuevos proyectos saliendo del encierro individual y social. Se hace necesario

estar abierto a observar dichas nuevas posibilidades de negocios.

Muchos de los emprendedores considerados “exitosos” en lugar de partir de grandes ideas o bosquejar un gran proyecto, llevan adelante una serie metódica de pequeñas apuestas. Son experimentos de bajo riesgo que se hacen para descubrir, desarrollar y poner a prueba una nueva idea. Son pequeñas apuestas con un sentido de misión. El proceso de descubrimiento puede aprenderse. Las pequeñas apuestas sirven para demostrar que cualquiera puede innovar sin los obstáculos del perfeccionismo, el miedo a tomar riesgos o la realización de un planeamiento excesivo.

Sólo sería necesario identificar tres elementos en el camino de descubrir una idea innovadora:

- Detectar una nueva necesidad del usuario.
- Vincularla con una tecnología existente.
- Y combinar ambas de una manera que despierte el interés.

Andy Freyre valora como criterio de detección de oportunidades de negocios, “el agilizar el sentido de observación diaria para detectar necesidades sobre todo en tiempos de coyuntura recesiva. Lejos de todo pronóstico, recomienda menos horas de eventos de networking y más tiempo de oficina puliendo ideas” (Dobal, 2015). Se hace necesario un mayor tiempo de planificación, una actividad que resume en pasar más horas de análisis en la oficina.

Agrega el mismo referente emprendedor, “la mayoría encaran errados el camino de los negocios, porque creen que tienen que encontrar una idea disruptiva, como la única cuestión para justificar un emprendimiento exitoso”. Por otra parte, ratifica que no existe la inspiración casual. Sólo una eficiente observación que se debe profundizar cuando hay una crisis, es la alternativa. En las crisis emergen nuevos problemas que necesitan otras soluciones.

Freyre menciona que la importancia la reviste la atención metodológica, única llave para crear soluciones creativas. Una lista de diez problemas sin resolver de la vida cotidiana se debería identificar para

luego empezar a definir soluciones y zanjar los dilemas que se planteen (Dobal, 2015).

El autor agrega que habría que dejar el ego de lado, agilizar los sentidos para identificar experiencias exitosas y saber adaptarlas al mercado local. Por otra parte, muchos emprenden por necesidad y no por convicción y no le destinan suficiente energía a la preparación y elaboración del cómo llevar a adelante un proyecto diferencial.

### Algunas claves para ser emprendedor

Algunos autores como Kantis (2015) mencionan las siguientes recomendaciones para un adecuado desarrollo de una idea emprendedora:

- **Evitar la omnipotencia del “yo puedo con todo”.** Este síndrome se vislumbra de diversas formas, al negarse a delegar y estructurar formalmente el emprendimiento o abrirse para sumar nuevos socios con capacidades o recurso que serían necesarios o revisar los roles entre los socios de acuerdo a realidades que lo exigen.
- **No advertir que las necesidades de crecer no pueden depender de los límites de la agenda personal.** El crecimiento puede verse impedido por frenos puestos por las limitaciones del propio emprendedor. Puede provocar desorientación y falta de rumbo en la empresa.
- **No jugar con la salud del empresario.** Es quizás el activo máspreciado de las empresas en sus inicios. La cabeza de la empresa tiene que estar siempre bien, no estresarse y evitar situación de vértigo no controlable.
- **Cuidar la caja.** Muchos sufren crisis financieras por no medir bien los impactos del crecimiento o de las inversiones necesarias para empezar.
- **Las cuatro patas de la mesa no deberían tener un desarrollo distinto por mucho tiempo.** La comercial, la financiera, la productiva y la organizativa. De no ser así, el crecimiento puede ser desequilibrado y poner en jaque el crecimiento o la expansión.

- **Construir y participar en redes valiosas para el empresario y para la empresa.** Es imprescindible no encerrarse y renovar vínculos adaptándolos al desarrollo organizacional.
- **Evitar una alta exposición del negocio a uno o dos clientes.** Hay que evitar depender de sólo una o dos empresas. De ser así, sería recomendable redefinir el negocio.
- **Finalmente:** no hay recetas para crecer fuerte y sostenidamente, cada uno debe definir su estrategia.

Por su parte Andy Freyre recomienda también sobre las características de **liderazgo** en los nuevos emprendedores:

- Hay que ser consciente del crecimiento de la empresa que se fundó y aceptar quizás a un experto para terminar de posicionarla o dirigirla. La mirada de un ejecutivo puede pilotear mejor hacia el éxito.
- Si se es bueno plasmando ideas de negocios, no sería malo concentrarse en eso y dejar a los que saben para conducir.
- En momentos de reducción hay que pensar en el proyecto. Considerar adecuadamente los conceptos a disminuir en pos de la sustentabilidad de la idea en el tiempo.
- Trascender amigos y conocidos en el proyecto es totalmente saludable. Utilizar la confianza para hablar con franqueza es una alternativa correcta para evitar sinsabores sobre todo si hay que prescindir de personas cercanas en algún momento (Dobal, 2015).

Otro concepto muy vinculado con el emprendedorismo es el **entusiasmo**. Por ese motivo, algunos autores como Garnett (2015) recomiendan detectar las causas del entusiasmo o la falta de éste para encarar cambios para sentirse mejor como emprendedor para, de esta manera, llegar a la plenitud personal y al éxito profesional. Cada emprendedor debería interrogarse habitualmente del siguiente modo:

- ¿Cuál es la tarea que más disfruta?

- ¿Cuántos momentos placenteros experimentó en su trabajo? ¿Cuántos frustrantes o tediosos?
- ¿Qué impacto produjo en las personas con las que trabaja?
- ¿Es el tipo de impacto que quiere lograr?
- ¿Cuáles fueron los desafíos más interesantes que enfrentó? ¿En qué medida se sintió confiado y seguro ante ellos?
- ¿Qué distracciones le impidieron sacar el máximo provecho de su trabajo? ¿Puede evitar que vuelva a suceder?

## Conclusiones

Reconocer las oportunidades y ser capaz de administrar recursos para aprovecharlos y transformarlos forma parte del ADN de los emprendedores. Algunas personas nacen con ciertos rasgos o tendencias que contribuyen a orientarlos hacia el emprendedorismo. Otros mencionan que se trata de un proceso de aprendizaje que puede ser enseñado a través de la práctica.

Las ideas deben resolver algún tipo de problema o necesidad. Las buenas ideas se presentan de diferentes formas. La clave es identificar aquellas que se vinculan directamente con el emprendedor y su pasión, a tal punto que decida dedicarle varios años de trabajo.

Uno de los principales motivos de fracaso de las startups es la incapacidad de adaptarse a los cambios. Habría que dar pequeños pasos y en cada uno, ir ajustando el desarrollo del emprendimiento. En otros casos, el problema viene de no tener el equipo correcto en el momento oportuno. En otros, se puede deber a que el producto o servicio no se adaptó al mercado.

El emprendedor tendría que poseer determinadas características: ser optimista, muy persistente, rodearse de personas inteligentes y estar siempre atento para armar redes o asociarse con quién tiene proyectos similares o complementarios. También debería tener capacidad para comunicar su visión a sus colaboradores, proveedores y clientes, reconocer sus debilidades y tener buena disposición para trabajar en equipo, entre otros elementos diferenciadores.

Diferentes tipos de encuestas de opinión y estudios realizados por universidades y consultoras especializados muestran que cada vez más los jóvenes son los que incorporan entre sus opciones de vida y/o desarrollo profesional, la alternativa de ejecutar un emprendimiento o una empresa propia, en actividades de las más diversas, que van desde la tecnología hasta la fabricación de indumentaria, juguetes ecológicos pasando por servicios a empresas, el comercio, actividades vinculadas al turismo, el diseño o los servicios personales, entre otros.

El emprendedorismo se ha convertido en una nueva alternativa para los jóvenes, en una ventana de oportunidad para ellos. Sería necesario para fomentar aún más este desarrollo emprendedor, que en todos los niveles educativos formales se incorporen aspectos vinculados con la cultura innovadora y emprendedora.

En ese marco, el trabajo conjunto entre los gobiernos municipales o provinciales, las agencias de desarrollo y las Universidades públicas y privadas de cada localidad puede ser un adecuado camino para detectar nuevos emprendimientos y prestar asistencia técnica a ciudadanos interesados en llevar adelante una nueva empresa bajo mecanismos modernos y transparentes que tiendan a favorecer y poner en valor dicha capacidad emprendedora.

## Bibliografía

- Dobal, P. (2015). Manual del emprendedor de Andy Freyre. Revista Punto Biz.
- Garnett, L. (2015). Viernes de reflexión. Revista Pymes.
- Johnson, S. (2015). Un puñado de ideas. Wobi.
- Kantis, H. (2015). Ocho consejos para un safari emprendedor. Revista Pymes.
- Kastika, E. (2013). Innovar es fácil. Wobi.
- Perret, R. (2015). 10 claves para innovar. Revista Pymes.

## CAPÍTULO 7: las nuevas generaciones desde un enfoque laboral y ambiental

Autores:

Ing. Diana Jaime y CP Selva Viu (Colegio de Graduados en Ciencias Económicas)

### La generación "Y"

La denominada generación "Y" es identificada por algunos autores como aquella comprendida entre los años 1982 y 1994, es decir, por jóvenes que hoy tienen entre 18 y 30 años de edad. Los caracteriza una fuerte vinculación con las nuevas tecnologías, Serres (2013) menciona, "el uso de la Red, la escritura de mensajes con los pulgares, la consulta en Wikipedia o la utilización de Facebook, no estimula las mismas neuronas ni las mismas zonas corticales que el uso del libro, de la tiza o del cuaderno. Pueden manipular varias informaciones a la vez. No conocen ni integran, ni sintetizan como sus ascendientes" (Serres, 2013). Esto da lugar a una segunda característica: el comportamiento "multitarea" o "multipantalla", en que no sólo necesitan hacer varias cosas a la vez, sino que también utilizan varios dispositivos tecnológicos al mismo tiempo.

"Se destacan por ser auténticos y realistas, pragmáticos e hiperactivos, irreverentes y optimistas, desfachatados y confiados, individualistas y personalistas, alegres y energéticos" (Navós, 2014).

Nacidos y criados en épocas de debacles económicas, desastres naturales, inseguridad, enfermedades y epidemias, que se dan a conocer de forma inmediata gracias a la tecnología, esta generación se encuentra más enfocada en sacar el mayor provecho del presente. Su conciencia de que la "vida es una y tiene un final" supera a la de sus predecesores, por ello buscan vivir de lo que los apasiona y ser felices

en todo lo que hacen. Tienen confianza en sí mismos, están conectados con el mundo y abiertos al cambio, ya que saben que evolucionar es la clave para sobrevivir. Pero lo que los mueve es la pasión, por ello es importante que se les permita desarrollar nuevas ideas y proyectos, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa.

Los Millennials (término que hace referencia a los "Y") se acostumbraron a los "por qué"; "sus padres les explicaron todo, preguntaban y recibían respuestas. Les explicaron por qué se divorciaban o cambiaban de trabajo o no podían comprarles lo que pedían, o por qué les habían gritado. No han escuchado demasiados "porque sí", "porque es así" o "porque te lo digo yo". Necesitan comprender para avanzar, funcionan con el "combustible" del sentido. Pero cuando éste no aparece o escasea a su alrededor, se paralizan, salen del camino, o renuncian a las organizaciones en las que actúan" (laies y Ruibal, 2014).

Otras características que distinguen a la generación del milenio según Álvarez (2014):

- Son "prosumidores", es decir que además de consumir información en la Web, también producen contenidos de interés de acuerdo a sus gustos y áreas de afinidad, compartiéndolas en sus redes personales.
- Internet además de ser una herramienta de búsqueda de información e intercambio de experiencias, también funciona como medio de consulta antes de realizar cualquier compra física. Ellos buscan comparar precios, productos, es decir, se toman su tiempo para hacer una buena adquisición ya sea a través de la web o dirigiéndose al centro comercial.
- Usan todo el tiempo las redes sociales: además de intercambiar información con sus amigos y contactos, están permanentemente informados sobre las tendencias y noticias de su interés. Comparten contenidos, crean nuevas relaciones, conexiones y círculos. Las comunidades online forman parte de su vida social.
- Tienen confianza plena en sus capacidades y habilidades.
- Están abiertos al cambio.
- Buscan desarrollar nuevas ideas y emprender proyectos.

- Sacan el mejor provecho a todo lo que hacen.
- Viven por lo que los apasiona.

### Emprendedorismo en la generación "Y"

Los jóvenes de la generación "Y" son cuestionadores del status quo y buscan constantemente experiencias desafiantes; su estado permanente de búsqueda puede hacer que se los tilde de desleales, sobre todo en los contextos laborales. Dentro de las empresas se evidencian cada vez más los cortos períodos de tiempo que permanecen en ellas algunos jóvenes.

La definición de su vida laboral está asociada a su vida personal y social. Les interesan trabajos que tengan sentido y una carrera personalizada hecha a medida. Fueron educados para sentirse valiosos y consideran que las tareas repetitivas son una pérdida de tiempo. (Navós, 2014). Muchos "Y" no encuentran atractivo desarrollar una carrera profesional dentro de una sola empresa, a menos que sea la suya.

Probablemente aquí pueda encontrarse el origen del boom del emprendedorismo de los últimos tiempos. Emprendedores hubo siempre, sin embargo en los últimos quince años su cantidad se duplicó, porque cada vez son más los jóvenes que no quieren solamente acatar órdenes para que otro gane, sino que desean realizar sus propios anhelos, a costa incluso de ganar menos dinero y tener menos seguridad (Cerezo, 2015). Para ellos, la cultura de estar en una empresa toda la vida y jubilarse no es una opción. Quieren mayor flexibilidad, ser más dueños de sus vidas.

Por las bases ideológicas que propone el emprendedorismo, donde predomina el interés en conocerse a uno mismo para poder encontrar su deseo y desde ese lugar realizar el negocio (interioridad), y por una idea muy vigente, que es que haciéndolo en forma individual se puede transformar la sociedad; la categoría emprendedorismo articula no solamente una dimensión económica, sino también de trascendencia, de realización personal, una idea holística de la persona. (Pizarro, 2015)

Desde 2009 la Universidad de Palermo (UP) y TNS Gallup han realizado una serie de investigaciones denominadas "La voz de la nueva generación". Cada año el estudio se enfoca en diversos aspectos vistos bajo la percepción de la generación "Y". Cuando se les preguntó a los jóvenes acerca de la relación laboral que preferían, un 62% se mostró proclive a tener su propio emprendimiento y un 27% a trabajar en relación de dependencia, mientras que el resto se mostró indeciso.

Esto demuestra que ser emprendedor forma parte de un proceso cultural global que se encuentra en expansión (Pizarro, 2015).

### La preocupación por el medio ambiente

La temática ambiental surge en la década de los '70 como consecuencia del acelerado crecimiento económico registrado en los países industrializados durante la etapa de posguerra. Esta expansión económica, tras los beneficios que supuso, trajo aparejados una serie de problemas ambientales que comenzaron a ser percibidos con preocupación por parte de los estados en particular y de la comunidad internacional en general.

En el marco de las preocupaciones mencionadas, relativas al deterioro ambiental y al agotamiento de los recursos no renovables, en 1972 se celebra en Estocolmo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano. A partir de ese año, se sucedieron otras convenciones y declaraciones internacionales, en las que se manifestó que el balance de lo realizado era insuficiente y se reclamó la urgente necesidad de intensificar los esfuerzos en el ámbito mundial, regional y nacional, para proteger y mejorar el ambiente.

En 1983, en un documento emitido por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo, también conocida como Comisión Brundtland 13, se formaliza el concepto de Desarrollo Sustentable.

En 2002, en la Cumbre de Johannesburgo, Sudáfrica, se reafirma el compromiso con el desarrollo sustentable y se confirma un considerable progreso hacia el logro de un consenso global y una asociación entre todos los habitantes del planeta.

Estos eventos internacionales demuestran que la conciencia por el medio ambiente fue creciendo e instalándose como interés transversal a todas las disciplinas.

### Medio ambiente y generación "Y"

Su pensamiento estratégico permite a las nuevas generaciones tomar decisiones considerando el largo plazo, con énfasis en valorar en qué medida sus decisiones o acciones afectan o influyen a la comunidad. Por este motivo, se preocupan por la solidaridad y se muestran sensibles a los problemas sociales y del medio ambiente.

Los "Y" se interesan en trabajos que les permitan hacer una diferencia en el mundo mediante la realización de servicio comunitario o la creación de proyectos en favor de la sustentabilidad (Hatun, 2011). Muchos emprendimientos generados por ellos tienen como objetivo primario el aporte positivo a la problemática ambiental. Hay emprendedores capaces de detectar modelos de negocio vinculados a actividades que generan un retorno positivo para la conservación del medio ambiente y que están diseñados, organizados y gestionados de forma sostenible.

Están siendo pioneros en la irrupción de una nueva escala de valores que les lleva a no aceptar trabajar o consumir en contra de su ética. Quieren cambiar el mundo con sus startups o usando el emprendimiento social, dando soluciones nuevas a los viejos problemas de nuestra sociedad (Ortega, 2015). Son conscientes del gran impacto que pueden llegar a generar las empresas en la naturaleza, por esto buscan trabajar con conciencia ambiental.

### La experiencia en el Programa de Innovación en Cadenas de Valor

Una de las características observadas en el grupo de emprendedores del Programa del Ministerio de Industria en donde hemos trabajado, es su claro respeto por el medio ambiente. Esto queda demostrado en el hecho de que se presentaron proyectos cuyo objetivo primario era realizar un aporte positivo a la problemática ambiental a

través de sus productos o como consecuencia de la implementación del proyecto.

Hemos comparado la composición generacional de los treinta y tres proyectos que analizamos en el Programa, dando por resultado los datos que detallamos a continuación:

GENERACIÓN	CANT	PROF. UNIVERSITARIOS	ESTUDIOS TERCARIOS	EMPRE-SARIOS
Baby Boomers	4	2	1	1
X	18	13	3	2
Y	10	9	1	
Z	1	1		

De este análisis surge que de los 33 proyectos estudiados 25 fueron desarrollados por profesionales universitarios, éstos han mostrado gran capacidad para trabajar en equipo, creatividad, disposición, apertura a escuchar sugerencias, pasión por lo que hacen, ideas muy claras, les gusta la innovación y, como común denominador, se instala el respeto por el medio ambiente. De las 20 ideas proyectos de la Edición IV - Centro II, el 20% se refieren a desarrollos que aportan soluciones directas a la problemática ambiental y en el caso de las ideas proyecto de la Edición V - Centro II, el porcentaje se eleva al 26 %.

Es decir, que existen emprendedores capaces de detectar modelos de negocio vinculados a actividades que generan un retorno positivo para la conservación del medio ambiente y que están diseñados, organizados y gestionados de forma sostenible.

El verdadero desafío (Guimaraes, 1993) es producir en forma sustentable: "... los nuevos desarrollos deberán ser ambientalmente sustentables en el acceso y uso de los recursos naturales y en la preservación de la biodiversidad, socialmente sustentables en la reducción

de la pobreza y de las desigualdades sociales, promotores de la justicia y la equidad; culturalmente sustentables en la diversidad en su sentido más amplio, es decir, la preservación de valores, prácticas, símbolos e identidad que determinan la integración nacional a través de los tiempos; y que sea políticamente sustentable al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones públicas, este nuevo estilo de desarrollo tiene como norte una nueva ética del crecimiento, una ética en la cual los objetivos económicos del progreso se subordinan a las leyes del funcionamiento de los sistemas naturales y a los criterios del respeto a la dignidad humana y a la mejoría de la calidad de vida de las personas".

Si bien todas las ideas proyecto presentadas debían responder al marco legal ambiental vigente, en los casos citados el desafío trascendió el "objetivo de cumplimiento", transformándose en un compromiso "real" con el ambiente.

## Bibliografía

- Álvarez, E. (2014). La generación del Milenio o generación Y. Colombia Digital. Disponible en: <http://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6210-la-generacion-del-milenio-o-generacion-y.html>. Fecha de captura: 1/11/2015
- Cerezo, D. (2015). Gerencia de felicidad. Buenos Aires: Ediciones B.
- Navós, O. (2014). Nuevas generaciones en universidades privadas: ¿Qué hacer? Buenos Aires: Dunker
- Hatum, A. (2011). La generación del milenio. Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. Harvard Business Review. Disponible en: [www.gruporhuo.com/download/la\\_generacion\\_del\\_milenio\\_hatum.pdf](http://www.gruporhuo.com/download/la_generacion_del_milenio_hatum.pdf). Fecha de captura: 1/11/2015
- laies, G., Ruibal, J. (2014). El desafío de entender a la "generación Y". La Nación. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1661962-el-desafio-de-entender-a-la-generacion-y>. Fecha de captura: 1/11/2015
- Ortega, I. (2015). Los "puentes" de los Millennials. Ethic. Disponible en: <http://ethic.es/2015/10/los-puentes-de-los-millennials/>. Fecha de captura: 1/11/2015

Pizarro, E. (2015). El mandato emprendedor: inventarse el propio trabajo. La Nación. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1773828-sin-titulo>. Fecha de captura: 26/10/2015

Serres, M. (2013). Pulgarcita: el mundo cambió tanto que los jóvenes deben reinventar todo: una manera de vivir juntos, instituciones, una manera de ser y de conocer. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Universidad de Palermo y TNS Gallup. (2009). La voz de la nueva generación. 6° informe: Nuestra futura fuerza laboral. Disponible en: [http://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2009/UPGALLUP/TNSUP6.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2009/UPGALLUP/TNSUP6.pdf). Fecha de captura: 26/10/2015

## CAPÍTULO 8: Emprendedorismo y responsabilidad social. ¿Es posible esa conjunción?

Autores:

Mg. José Humberto Krueh y Mg. María Yohana Noguera López (Universidad Abierta Interamericana – UAI)

### Proceso emprendedor ¿existe algún patrón observable?

Un emprendedor es un líder que utiliza su tenacidad e intuición para desarrollar ideas de negocio a través de un proceso en el que generalmente arriesga su propio patrimonio, con la convicción de que alcanzará el éxito.

Dicho proceso emprendedor se inicia con la captación de ideas de negocio en el entorno, que conlleva a que una persona con habilidades de observación desarrolladas perciba en aquello que todo el mundo mira, lo que nadie o muy pocos son capaces de observar.

Al tener una idea de negocio que genera en el emprendedor la sensación inquietante y, en algunos casos, obcecada de llevarla a cabo; se sobreviene la necesidad de conformar un equipo de trabajo multidisciplinario y sintetizado, que complemente las habilidades y competencias necesarias (Espínola et al., 2006).

Una vez que están la idea y el equipo, se hace necesaria la formalización como una primera instancia de materialización, que consiste en sistematizar la idea a través de herramientas como el modelo "Canvas" (Osterwalder y Pigneur, 2011) y/o el plan de negocios; que si bien no son las únicas, son las de uso más generalizado para poder acceder a instancias de financiamiento, concursos y búsqueda de inversores, que le otorguen viabilidad financiera al proyecto.

Una vez recorrido este trayecto quizá con algunos pasos adicionales o, por el contrario, unificados; el emprendedor ingresa a la *fase* pre-operativa.

Las consideraciones anteriores asumen que se ha utilizado una estrategia planeada en el proceso emprendedor. En otras ocasiones, se aprecia que el proceso de planeamiento y ejecución son simultáneos, donde se actúa, según algunos estudiosos, de forma intuitiva.

Sin embargo, hay investigaciones recientes en neurociencia que advierten que la intuición tal como la conocemos no existe, sino que cuando la conexión neuronal es muy rápida, el cerebelo procesa dicha información sin activar la percepción consciente (Sutil et al., 2013); lo que implicaría que todo emprendedor involucra lo cognitivo en su proceso, solo que con diferentes énfasis y tiempos, unos de forma más explícita y otros más implícita; sin que se pueda desdeñar ninguna de las opciones, ni tampoco favorecer una sobre la otra, porque en el mundo de los negocios hay múltiples formas de alcanzar el éxito.

Otra anotación importante para hacer en este acápite, es el hecho que cada vez se observan más emprendedores profesionalizados: “que han viajado, hacen yoga, comen ecológico, quieren hacer empresas” y son sensibles a la realidad social que los rodea; donde la obtención de lucro es un objetivo claramente definido, pero no el único (Gusi, 2015).

### **El emprendedorismo y la Responsabilidad Social (RS), ¿qué influencia tiene el nuevo paradigma en el proceso emprendedor?**

La consideración del proceso emprendedor dentro del nuevo “paradigma cuántico”, nos sitúa en el vínculo indisoluble entre el sujeto – emprendedor – y el medio ambiente. Cuando nos referimos a medio ambiente, lo hacemos desde una mirada amplia y para describirlo, en un primer anillo, podríamos centrarnos en la calidad de las relaciones entre familia, socios y empleados. En un segundo anillo podríamos sumar a los proveedores de insumos, servicios públicos, Estado, comunidad y, en general, el medio ambiente circundante.

Buscando profundizar más el concepto de inseparabilidad del sujeto y el medio ambiente, podemos decir que aunque percibimos

las cosas que nos rodean como separadas de nosotros, existe una dimensión de nuestra vida que es una con el universo, tal como lo sugiere la teoría del *bootstrap* (Martínez, 2002) del paradigma de la complejidad. En el nivel más esencial, no hay separación alguna entre nosotros mismos y el entorno.

Con frecuencia, como seres humanos no podemos anticipar los resultados a largo plazo de nuestras acciones, y resulta un tanto difícil aceptar que las decisiones de un solo individuo pueden afectar realmente al mundo; sin embargo, a través de la inseparabilidad del individuo y el medio ambiente, todo está interconectado.

Cuanto más firme y consciente sea la convicción de que nuestras acciones pueden influir profundamente en todo, mayor será el efecto que lograrán ejercer los emprendedores en nuestro entorno para modificar las huellas de la vieja economía.

La vida se manifiesta tanto en el sujeto como en el ambiente objetivo. Abarca, en cada instante, tanto al ser como al ambiente circundante, incluyendo las plantas, el cielo y la tierra, hasta la más minúscula partícula de polvo. Es en el ambiente donde los efectos de nuestras acciones se corporifican.

Cada ser es “creador” de su propio ambiente físico, el cual refleja su realidad interior. Por ejemplo, una persona cuyo estado de vida es metafóricamente ‘un infierno’ puede llegar a percibir el ambiente dentro de un tren subterráneo atestado de gente como una situación desesperante; a su vez otra, que se encuentra en el estado de plenitud, puede llegar a experimentar un sentimiento de empatía y de camaradería con las personas amontonadas en el tren. También se puede observar que cuando alguien sufre de depresión tiende a descuidar su hogar y su aspecto personal. Contrariamente, una persona generosa y segura de sí genera una atmósfera cálida y atractiva para quienes la rodean.

La totalidad de lo que existe alrededor de nosotros, incluido el trabajo, las empresas, las relaciones familiares, etcétera; es un reflejo de nuestra vida interior. Todo es percibido por el sujeto y se modifica según su estado de vida. De modo que, si cambiamos nosotros, nuestras circunstancias inevitablemente también cambiarán.

## ¿Cómo se manifiesta y reconoce la RS?

La RS ha venido ocupando en los últimos años una palestra importante dentro de la búsqueda de estrategias y respuestas innovadoras para enfrentar, desde el mundo organizacional, entornos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), así como demandas concretas provenientes de grupos de interés diversos, especialmente clientes y trabajadores.

Tras esa búsqueda, han surgido conceptos vinculados a la RS, tales como ciudadanía corporativa, filantropía, marketing social, negocios inclusivos, sostenibilidad (Reficco y Oligastri, 2009). La atomización del concepto no sorprende, más bien da cuenta de la profunda inquietud y necesidad, que se ha originado desde el mundo académico y empresarial, de revisar las fronteras de la RS. Pese a los matices diferenciales de todos los conceptos enunciados, lo ético, lo social, lo ambiental y lo comercial están cada vez más alineados, aunque el panorama que se avista continua siendo largo y lleno de desafíos.

No es el propósito de este trabajo discernir sobre las diferencias y/o pertinencias de cada concepto, pues sería entrar en una exacerbada teorización que poco contribuiría a dilucidar la temática que nos ocupa, es decir, si los emprendimientos pueden incluir dentro de su gestión la RS o si es una estrategia exclusiva para grandes organizaciones.

No obstante, a los fines de poder dar cuenta sobre la posibilidad de gestionar emprendimientos desde una perspectiva responsable; es pertinente que se puntualicen los parámetros que, según Kliksberg (2015), pueden evaluarse en las organizaciones para determinar el grado de adecuación del gobierno corporativo al ejercicio de acciones responsables, más allá del término que se utilice o adopte. Estos son:

- **Trato adecuado del personal**, que entre otras cosas debe incluir la no discriminación de género tanto para la ocupación de puestos de responsabilidad en la organización como para la asignación y distribución de políticas salariales distintivas.
- **Equilibrio familia empresa**, al reconocer que el pilar de la sociedad es la familia, por lo que es necesario evitar la inva-

sión de la vida del trabajador fuera de horarios razonables de trabajo.

- **Cuidado de los clientes**, a través de acciones concretas para proteger la salud y bienestar de dicho grupo de interés, evitando la generación de procesos, productos y servicios contaminantes, poco inclusivos.
- **Sostenibilidad medio ambiental**, para lo cual puede llegar a ser necesario por ejemplo: sustituir materia prima, invertir en infraestructura, adecuar procesos de producción, cumplir con la normativa existente, desechar los residuos contaminantes de forma adecuada.
- **Transparencia organizacional**, evitando prácticas que conduzcan al uso de información asimétrica con fines oportunistas, a la confusión de inversores y otros grupos de interés practicando técnicas de gestión de las impresiones, donde la imagen que se proyecta no es similar a la entidad que se ha creado hacia adentro de la organización.
- **Inversión social sistemática**, coadyuvando a disminuir la exclusión social, apoyando la educación, calidad y capacitación técnica para evitar la explotación laboral entre otros flagelos. En pocas palabras, desde la gestión de la organización se debe crear valor social.
- **Incorporación de la responsabilidad social dentro del modelo de gestión**, porque si se encuentra como una estrategia separada se dificultará su implementación y seguimiento efectivo.

A los siete elementos enunciados por Kliksberg, y especialmente para el caso de empresas en su fase de iniciación, se puede adicionar otro parámetro: la innovación disruptiva que a través de la utilización de tecnología y propuestas de generación de valor, pueden llevar a cabo emprendimientos sociales que coadyuven, a través de la fusión del poder de mercado y el poder social, a mitigar las desigualdades, la violencia, el extractivismo conflictivo, en pocas palabras, la exclusión social (Macías, 2011).

## Emprender negocios y mejorar al mundo

La innovación disruptiva, concepto acuñado por Christensen y Overdorf, y retomado por Prahalad y Hart (2002), puede entenderse como la capacidad de una empresa para ofrecer productos y/o servicios sustitutos, diferentes a los existentes en los mercados maduros; que tienen menor complejidad, y una calidad y precio adaptada a consumidores de bajos ingresos.

Este tipo de productos requiere de innovaciones en términos de acceso a los mercados y de los productos mismos, como apariencia, divisibilidad, canales de distribución, tipo de publicidad, productos sustitutos y complementarios, estructura de producción, entre otros (Macías, 2011).

Las oportunidades de emprendimiento donde se genera innovación disruptiva requieren hacer foco en inversiones sociales en un contexto competitivo, vincular uso de recursos naturales y capacidades de la empresa, direccionar estrategias para la base de la pirámide económica, es decir, para los consumidores de menores ingresos. Es fundamental iniciar la transición hacia la inversión social, sin menoscabo de la obtención de lucro como objetivo; para descentrar el rol protagónico del esfuerzo caritativo que se diluye, es asistemático y tiene corta duración dentro del ciclo económico.

En la impronta del nuevo emprendedor, estas relaciones tienen un sentido más profundo. El gen o semilla del emprendimiento está concebido en una realidad donde el mundo pone las relaciones en crisis, donde hay un profundo deterioro medio ambiental, y todo esto conlleva a modificar los modelos de negocio para contrarrestar ese panorama.

Entre la caridad, la ola filantrópica desinteresada, el culto al dinero y el enriquecimiento sin límites que precedió al estallido de la *gran crisis de la economía mundial* hay un sinfín de gamas de grises. Pero una opción empieza ahora a marcar tendencia. Se llama emprendedorismo social y es una consecuencia más del daño causado por la vieja economía.

¿De qué se trata? De contribuir al bien social. ¿Acaso es lo mismo que voluntariado u organizaciones sin ánimo de lucro? No. Se trata de

empresas que priman la rentabilidad social sobre la monetaria, pero que son a la vez sostenibles, capaces de mantener su actividad por sí mismas, sin subvenciones ni donaciones, a partir de la venta de un producto o un servicio (Servent, 2014).

Un emprendimiento de esta naturaleza, tiene intrínseca la responsabilidad social. Ésta constituye el eje del 'ser' y 'hacer' de la organización, debido a que incorpora en todo el proceso decisorio el transversal ético y responsable con una mirada que no se concentra solamente en el entorno inmediato y que, además, vislumbra sus efectos para el futuro lejano.

Por esto, se está haciendo cada vez más frecuente escuchar hablar de negocios de la nueva economía o de la economía verde y de negocios sociales, a través de los cuales el emprendedor se esfuerza por solucionar el deterioro existente en el ambiente, en las relaciones sociales, en los hábitos y patrones de consumo, etcétera.

Hoy los nuevos emprendedores, buscan actuar con mayor sabiduría, generosidad e integridad, naturalmente toman mejores decisiones y reciben por ello la protección y el sustento del entorno natural.

## Manejo responsable de emprendimientos, ¿es posible?

Al inicio de esta reflexión se planteaba como problemática central si es factible la gestión responsable de empresas que se encuentran en su fase de nacimiento.

La respuesta es afirmativa, porque pensar y accionar de manera responsable no está reservado para organizaciones de gran tamaño, maduras, de un sector en particular o con una determinada forma societaria.

Para gestionar de forma responsable, lo primero es lograr el compromiso de los dueños y/o directivos; cuestión que en el caso de los emprendimientos de la actualidad, tal como se expuso antes, es factible de lograr por el nivel de consciencia y de inteligencia social de las nuevas generaciones.

También es necesario plantearse una filosofía corporativa con apego a la responsabilidad social que se recomienda desarrollar en la

etapa más temprana e incluirla dentro del modelo de gestión, cuyas consideraciones sean internas y con foco especial en el manejo del personal, para luego por efecto derrame y una vez conquistados los espacios no solo del gobierno corporativo, sino de la organización como un todo; la transición hacia el afuera se genere de forma motriz sumando el entorno inmediato, mediato y/o lejano dentro de los planes de la organización.

Otro eslabón indispensable es identificar los grupos de interés, concretar objetivos, definir acciones que incluyan la responsabilidad social y diseñar indicadores; que requiere pensar-sentir-actuar sobre la cadena de valor, el ciclo de vida del producto (desde la cuna hasta la tumba), la forma en que se harán alianzas estratégicas, la modalidad en que se relacionará la empresa con los trabajadores, clientes y proveedores, la arquitectura estratégica que sostiene los planes de la organización, entre otros factores.

La diferencia entre ser y no ser responsable no necesariamente pasa por la inversión de recursos financieros o de otra índole, sino por concebir desde el primer momento procesos y actividades, traducidos en decisiones, genuinamente apegadas a los valores y principios que deberían tener incorporada a la RS.

A quienes gestionan organizaciones les puede ayudar mantener este tema dentro de la agenda de reflexión permanente, para repensar y mejorar la estrategia paulatinamente; cuyos efectos con mayor claridad se podrán vislumbrar en el mediano y largo plazo, y que en el caso de los emprendedores coincide con el momento en que han superado el punto de definición en el mercado (también llamado valle de la muerte).

La RS y las PYMES han ganado espacios, el tema se ha ido instalando y la posibilidad de capacitarse está democratizada; lo que allana el camino de los emprendedores.

Hay información y formación provista por organismos estatales, universidades y ONG que difunden y sensibilizan en torno a este tema, profesionales que pueden acompañar el proceso de adopción de la RS de adentro hacia afuera; convirtiendo esta cuestión en un tema

de convicción del equipo emprendedor y no de falta de recursos y competencias.

## Bibliografía

- Espínola, V., Grosso, F. y otros. (2006) Claves para el desarrollo de la empresa. Buenos Aires: UAI.
- Gusi, J. (2015). Lo Social es mucho más amplio que el mundo de la discapacidad. Diari de Tarragona. Disponible en: <http://www.diaridetarragona.com>
- Kliksberg, B. (2015). Videoconferencia para la IV edición del Foro Move-se, Rosario. Argentina.
- Macías, H. (2011). Innovación y responsabilidad social: una reflexión sobre los puntos de encuentro. Revista Universidad & Empresa.
- Martínez, M. (2002). La Nueva Ciencia: su desafío, lógica y método. México: Trillas.
- Osterwalder, A. y Pigneur Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Disponible en: [http://www.caliye.net/precitye/08PRCT/basico/4/pdf/43OsterwalderPigneur2011Generacion\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio.pdf](http://www.caliye.net/precitye/08PRCT/basico/4/pdf/43OsterwalderPigneur2011Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf)
- Prahalad, C. y Hart, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. Revista Estrategia y Negocios
- Reficco, E. y Ogliastri, E. (2009). Empresa y Sociedad en América Latina: Una Introducción. Revista Latinoamericana de Administración.
- Servent, R. (2014). Emprendeduría Social: Mejorar el Mundo Ganando Dinero. Diari de Tarragona. Disponible en: <http://www.diaridetarragona.com/uploads/62531d92dd9c762.PDF>
- Sutil, L. et al. (2013). Neurociencia, empresa y marketing. Madrid, Esic.

## CAPÍTULO 9: Generando valor en las presentaciones.

Autores:

Lic. Aylín Alborno y Lic. Gabriel Bibiloni (Universidad Nacional de Rosario – UNR)

¿Cómo desarrollamos un plan de negocios? La respuesta a este interrogante se puede encontrar en cualquier manual de emprendedores. No obstante, hay una gran diferencia entre crear un plan de negocios exitoso, y realizar un simple documento que enuncie las características del proyecto desde distintas perspectivas.

Crear un plan de negocios podría ubicarse en el plano del arte, (sin ánimo de menospreciar los requisitos técnicos que para su correcta realización se requieren). Busca determinar cuáles son las capacidades que tiene el negocio, para poder venderlo y hacerlo atractivo a terceros. Esto se logra intensificando las miradas hacia el valor que agrega el negocio. Se crea para que sea elegido entre muchos; por eso la distinción entre un mero escrito académico, formal, incluso complejo con técnica numérica, y el plan de negocio que busca convencer a quien lo lee acerca del atractivo del negocio.

Mencionando algunas de sus finalidades, podría decirse que se utiliza como herramienta para conseguir un préstamo, obtener inversiones, generar órdenes de compras de grandes montos, atrae a personas claves para la organización, también es utilizado en fusiones y adquisiciones; además de motivar, incentivar y focalizar a los mismos dueños de la organización en el caso de empresas ya en marcha.

Se suele creer que cuantas más hojas posean estos trabajos, mejores son, cuando generalmente resulta todo lo contrario; ya que quienes los analizan suelen enfocarse en algunos de los puntos que se desarrollarán más adelante.

¿Qué pasa cuando presentamos el plan de negocio? Esta es una pregunta muy simple, pero muy compleja de responder al mismo tiempo. Por lo general en una presentación de un proyecto no se tienen más de 15 o 20 minutos para su exposición. Por otra parte, si hubiera más tiempo, la atención del auditorio comenzaría a disminuir progresivamente transcurrido ese primer “momento de la verdad”. Es por ello que se debe explicar el problema, la solución, la necesidad que se satisface y el modelo de negocio, apoyando la presentación en los ejes fundamentales que generan valor.

Para citar un ejemplo de carácter local, en el programa “Antes de Salir” que se transmite por canal 5 de Rosario, se brinda un espacio a cualquier miembro de la comunidad que desee comunicar alguna actividad de interés general o movimiento solidario, la única condición que debe cumplir es hacerlo en dos minutos o 90 segundos, el mismo tiempo que utiliza la técnica del “elevator pitch”, cuya traducción al castellano sería algo similar a “conversación de ascensor”, lo cual busca hacer una analogía entre el tiempo que una persona tiene para entablar una conversación en un ascensor y el tiempo que uno dispone en ciertas ocasiones para comentar a un potencial inversor nuestra buena idea de negocios.

Una idea, o mejor aún, una buena idea. ¿Cuántas veces hemos tenido una? Quizás pocas o muchas pero aquí la pregunta adecuada no es esa sino ¿Cuál fue la barrera que impidió concretar esa idea? Las respuestas que generalmente se escuchan son los recursos como el tiempo o el dinero, ambos escasos. Para poder enfrentar esta barrera probablemente se necesiten inversionistas, personas que consideren que lo expuesto en nuestro plan de negocios se aproximará significativamente a lo que pueda suceder en la realidad; aquel socio estratégico que puede ayudar a llevar adelante el negocio. Para lograr persuadir a este “socio” se deberá encontrar a esa persona indicada o grupo, y lograr ser su foco de atención y luego, y sólo después de eso, es probable que se interesen y quieran formar parte del proyecto. Allí es donde empieza el largo y arduo trabajo en el que esa pasión que uno mismo le introdujo a su proyecto, sea compartida por otras personas.

Volviendo a la analogía del “Elevator pitch”, supongamos que subimos a un ascensor y nos encontramos con “la persona”; aquella que

sabemos que tiene los recursos para poder ayudarnos y a quien quizá le agrade nuestra idea, tenemos unos segundos para contarle nuestro proyecto para que nos felicite y nos dé una palmada en la espalda o para que nos proponga una conversación en otro contexto.

En la película en “En busca de la felicidad” que intenta retratar la vida de Chris Gardner, que pasó de ser un hombre buscando un techo para dormir, a ser un multimillonario emprendedor, conferencista y filántropo estadounidense, el protagonista, quiere hablar con un gestor importante de bolsa con la finalidad de poder trabajar en ella. Cuando logra poder hablar con él, lo hace dentro de un taxi sin la atención del gestor, quien se encuentra concentrado en descifrar cómo hacer para armar el rompecabezas mecánico tridimensional más conocido como cubo de Rubik. Para que le preste atención primero le enseña a resolver este juego. Lo que deja de manifiesto esa breve escena es que saber captar la atención se constituye en un activo personal fundamental a la hora de emprender nuevos negocios.

### Saber emprender. El que no arriesga difícilmente gane.

En tiempo de crisis financiera o de estancamiento a nivel macroeconómico, el emprendedorismo viene a plantearse como una solución viable a los problemas financieros de las personas. Contrario a lo que uno suele pensar, un emprendimiento no necesariamente requiere de grandes sumas de dinero para la inversión inicial. De hecho, muchos de los proyectos que alguna vez fueron sólo una idea, se llevaron adelante con pequeñas inversiones financiadas por compañeros, amigos o familiares del “creador”. En este sentido, proyectos como “Facebook”, “Apple”, o “Nike” fueron llevados adelante más por una cuestión de perseverancia y convicción, que por haber poseído inicialmente fuertes sumas de dinero. Ahora bien, a nivel local hay ejemplos muy exitosos de empresas que comenzaron alguna vez siendo un pequeño emprendimiento personal (o de un grupo de amigos); citando a “Globant”, “OfficeNet” o al muy reconocido a nivel mundial “spray” que se usa en las canchas de fútbol para marcar la línea de la barrera o el lugar de la infracción, entre muchos otros.

Todos tienen una característica en común:

- No requirieron de grandes inversiones iniciales.
- Ninguno de sus iniciadores se “guardaron” la idea para sí mismos por temor de que otra persona con mayores recursos se las robe y haga dinero con ella.

En este sentido, la realidad indica que independientemente de la fuente de financiación que el emprendedor elija o de la cantidad de dinero que el proyecto demande inicialmente; es muy factible que en una primera instancia el emprendedor tenga que persuadir a una persona o grupo de personas, para que éstos adquieran confianza en el proyecto y en la idea e inviertan en la misma, a la espera de una rentabilidad acorde a las expectativas.

A lo que se apunta con esta breve introducción es a que en algún momento de la vida de un proyecto habrá que convencer a un tercero de que nuestra idea es innovadora, económicamente rentable y financieramente atractiva para invertir en la misma.

Para ello será necesario tener el manejo de ciertas pautas comunicacionales que ayudarán sin duda a transmitir la idea y captar la atención de potenciales inversores.

¿Cuáles son las características de un negocio atractivo? ¿Sobre cuáles de ellas hay que hacer hincapié?

Para dar respuesta a lo anterior se partirá de una inecuación de valor:

$$\text{Valor} \geq \text{precio} > \text{costo.}$$

¿Qué quiere decir lo anterior? Básicamente hay un axioma en el mundo de los negocios que dice que el consumidor va a comprar un bien o servicio en la medida que perciba que su precio es “como mucho” igual al valor que este consumidor le da al producto, y a su vez, el precio de venta tiene que ser menor a mi propia estructura de costos. Ningún negocio es rentable si no se cumple esta inecuación. En definitiva “yo no voy a pagar por algo, que considero que no vale ese precio”.

El costo es una variable calculable. El precio puede calcularse como resultado de una rentabilidad esperada o puede ser determinado por el mismo mercado. En cambio, el valor es una variable subjetiva y sobre la cual hay que poner especial atención.

Ahora bien, a la hora de presentar un proyecto a un tercero, al cual se pretende persuadir acerca de la conveniencia de la inversión en un nuevo negocio; en definitiva lo que se buscará es transmitir qué tan significativo podrá llegar a ser ese “valor” en relación a las otras dos variantes.

### Reconociendo lo verdaderamente importante y sus formas de transmitirlo.

En cuanto a formularios básicos para una presentación existe vasta bibliografía al respecto. De aquí en adelante, se citarán dos de las técnicas que a nivel mundial resultan significativas y que de cierta manera dejan por sentado algunos supuestos que deben ser tomados en consideración. Si bien no se pretende una transcripción teórica al respecto; se tomarán ciertos puntos que no deben pasarse por alto. Por último, vale aclarar que los postulados que a continuación se mencionarán no deben tomarse como axiomas inamovibles; la idea es que como toda teoría se amolden a los requerimientos de cada caso en particular.

### Presentaciones: regla del 10/20/30.

En líneas generales, lo que se plantea es que las presentaciones no deben abrumar a la audiencia con una catarata de diapositivas, ni desviar la atención de lo que realmente es importante. Por ello es menester tratar de reducir la cantidad de diapositivas al mínimo indispensable, para centrar la atención en lo que el locutor tiene para decir.

Por otra parte, las presentaciones demasiado extensas terminan desviando la atención, ya que la comunicación resulta unidireccional (del locutor al auditorio) y no existe un ida y vuelta. Se debe tratar de realizar presentaciones no mayores a la media hora. Si la idea resulta atractiva, seguramente pedirán la palabra para realizar preguntas sobre el producto (cuando se habla de producto se entiende bien o servicio)

a comercializar y la presentación dejará de ser tal y pasará a ser una conversación de negocios.

Se debe estructurar la exposición en función del tiempo que se tiene, incluso prepararse para realizar cambios sobre la marcha. Referido a lo anterior, Steve Jobs hizo famosa la “regla del tres”, explicando que se deben tener tres ejes principales y comunicarlos a los espectadores, para facilitar la retención de información en estos tres grandes ejes que el expositor deberá decidir cuáles son, en función de los propios objetivos.

Por último, un error común es visualizar partes “textuales” del plan del negocio volcadas a las diapositivas. En este sentido, vale recordar que las imágenes resultan una herramienta de apoyo; pero bajo ningún concepto el auditorio debe comenzar a leer detenidamente lo que dice la diapositiva. Si esto sucede, la atención del auditorio pasará de estar enfocada en lo que dice el presentador a enfocarse en leer lo que dice la diapositiva. Sin duda, lo que agrega valor es lo que usted tiene para decir acerca de su producto.

En muchas ocasiones es aconsejable utilizar imágenes o figuras que resulten atractivas a la mirada del auditorio. Por otra parte, hoy en día existen herramientas para realizar presentaciones con un valor agregado. Programas como Prezi, por ejemplo, ayudan a realizar exposiciones de una manera más dinámica y atractiva; en donde puede sacarse a la luz el valor agregado del proyecto.

Ahora bien, hechas estas aclaraciones, corresponde mencionar algunos aspectos del plan de negocios que no pueden faltar en una presentación eficiente.

En primera instancia, cuando uno inicia cualquier curso de economía, lo primero que va a mencionar el Profesor es lo siguiente: “las necesidades del ser humano son ilimitadas y los recursos para satisfacerlas son limitadas”. Planteada esta idea general, queda claro que incluso el ser humano mismo a veces no es consciente de sus necesidades, al menos no a simple vista. O alguien en algún momento de su vida se planteó lo siguiente: “necesito un lugar en la web en donde pueda expresar mis ideas, publicar fotos, videos y contenido multimedia, interactuar con amigos y terceros, conocer nueva gente...”

Y sin embargo la necesidad latente se transformó en una oportunidad de negocio capitalizada por Facebook.

Se hace esta aclaración para dejar en claro que todo valor de un producto se hace visible en la medida en que a una problemática existente (o latente) se le aplique una solución innovadora. Por tanto, esta relación problema/solución no debe faltar en ninguna presentación que pretenda ser exitosa. No resultará eficiente decir que “inventé la máquina que me afeita” si no me ocupó de aclarar primero que “me crece la barba”. No solo se debe transmitir la funcionalidad del producto, es decir el aspecto técnico del mismo, si no ir más allá, lo que genera desde lo emocional. Si tengo una aplicación móvil que me permite pagar cuentas, vendo el recurso más escaso para esta sociedad que es el tiempo.

Teniendo en claro lo anterior, ahondaremos en el concepto de modelo de negocio, definiéndolo ampliamente como la manera en que la organización define sus productos, sus clientes, su mercado objetivo, la manera en que utiliza sus recursos...en definitiva la forma en que se configurará la empresa para llevar adelante su misión. En este campo de definiciones adquiere importancia el modelo de ingresos; es decir la forma en que la empresa planifica o pretende generar el flujo de dinero necesario para su subsistencia, crecimiento y desarrollo.

Una falencia común es planificar el negocio desde un solo punto de vista, en cuanto a ingresos se refiere. Para clarificar lo anterior vale el siguiente ejemplo:

Supongamos el desarrollo de una pequeña aplicación para celular. Inicialmente, podría decirse que la manera en que una aplicación puede generar ingresos es a través de un precio por bajada. Ahora bien, supongamos que por diversos motivos la aplicación no fue descargada como se había estimado inicialmente. ¿Qué otros tipos de ingresos podrían generarse?

- Ingresos por publicidad en pequeños zócalos dentro de la aplicación.
- Ingresos por promociones especiales (por ejemplo en videojuegos, si se requieren puntos, bonus o dinero extra se pueden armar paquetes para ofrecer al usuario).

- Ingresos por suscripciones para jugar en red con otros usuarios.

En términos generales, para citar algunos modelos habituales se pueden mencionar las siguientes:

- La venta convencional, tal y como se concibe tradicionalmente.
- Tarifas por servicios prestados o de mantenimiento.
- Publicidad.
- Suscripciones por membresía, como ser socio de un club.
- Intermediaciones, tal y como se observa en el negocio de una inmobiliaria.
- Y otros, que a los fines prácticos no resultan necesarios mencionar o bien resultan variantes de los anteriormente mencionados.

¿Por qué se hace hincapié en esto? Porque a mayor fuente de ingresos, mayor será la posibilidad de supervivencia del negocio. En una etapa inicial del emprendimiento, obtener flujos de fondos con cierta celeridad resulta determinante a la hora de marcar el buen rumbo de la vida de la organización.

Siguiendo en la línea, corresponde ahondar en el término de ventaja competitiva; concebida como un enfoque distintivo de nuestro negocio por sobre la competencia. Definir concretamente cuales son las particularidades o características que enriquecen nuestra propuesta de valor. Ahora bien, no cualquier característica distintiva resulta una ventaja competitiva. Para realmente ser valorada debe tener alguna de las siguientes características:

- Notoriamente superior a la competencia y sensiblemente distintiva de la misma.
- Posible de mantener en el tiempo.
- Única, ya sea por cuestiones legales y/o tecnológicas; o bien difícil de imitar.

- Debe constituirse como una contundente fuente de fortaleza para la empresa.

Por lo anterior, queda en claro la necesidad de definir al menos escuetamente a la competencia en cuanto a términos comparativos con nuestro propio emprendimiento.

Ahora bien, una vez concebida la idea, desarrollado el producto, habiendo definido las fuentes de ingreso y los competidores habrá que explicar de manera concreta la estrategia para penetrar el mercado actual, los canales en los cuales se distribuirá el producto, el precio al cual se comercializará y la manera en que se llevará adelante la estrategia comunicacional. Esto último se define como las 4P del Marketing, cuyo modelo fue esbozado por P. Kotler (2008):

- **Producto.** Características, dialéctica problema/solución.
- **Precio.** Precio de venta al público, estrategias de descuentos, promociones.
- **Distribución.** Definición de los canales.
- **Comunicación.** La manera en que se buscará que el cliente repita la acción de compra.

De la determinación de estos aspectos surge el concepto de posicionamiento, que se podría definir como la manera en que se pretende que nuestro producto quede instalado en la mente del consumidor (o en este caso potencial consumidor).

Habiendo expuesto las ventajas a las cuales se hace referencia, resulta el momento adecuado de presentar quienes llevarían adelante el proyecto; el equipo detrás del proyecto.

Sin duda, los primeros momentos de una presentación resultan los más importantes. En ellos se define el grado de atención que el auditorio prestará de ahí en adelante.

Para esta altura de la exposición, el proyecto está prácticamente definido, sólo queda por hablar de las proyecciones financieras que tiene. Algo rápido, concreto y gráfico. "Este es mi proyecto... da solución

a tal problema... satisface tal necesidad... y mis proyecciones financieras son las siguientes". En este apartado, sólo es necesario detenerse en indicadores universales como el VAN o el TIR (Valor actual neto del proyecto y tasa interna de retorno). Si bien pueden mencionarse otros como el ROCE (rentabilidad exigida para los capitales empleados) o el EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), los primeros dos no deberían faltar.

Como cierre de la presentación es conveniente dar algunos detalles acerca de cuál es el estado actual del proyecto y el tiempo que demandaría la puesta en marcha una vez cumplido el cronograma de inversiones propuestas.

### **El tiempo, un verdadero recurso escaso. ¡Es ahora o nunca!**

Lo anteriormente mencionado toma fuerza cuando estamos ante la posibilidad de realizar una presentación bajo ciertas formalidades, pero ¿cuántas veces nos encontramos con alguien que nos podría dar una mano, pero sólo contamos con algunos segundos o minutos para poder transmitirle nuestra idea? Sin duda, tener un mensaje contundente y conciso es importante si se le pretende dar fuerza a nuestro proyecto. Para ello, es válido el concepto de Elevator Pitch, creado por Philip B. Crosby en la década del 80, que hace referencia a un viaje en ascensor y el poco tiempo que se tiene si se tuviera que contar una gran idea a alguien en ese poco tiempo desde "subir al ascensor" hasta "bajar" del mismo.

Algunos fundamentos para tener en consideración a la hora de armar un discurso conciso y contundente, podrían resumirse en lo siguiente:

En primera instancia, se buscará armar un discurso de un minuto aproximadamente. Este discurso podría dividirse en tres partes de duración similar, es decir apenas veinte segundos para cada parte.

En los primeros veinte segundos corresponde mencionar: quién es uno, cuál es el nombre del proyecto y por último una descripción muy básica del mismo. En la siguiente franja de veinte segundos habrá

que enfocarse en la dialéctica planteada anteriormente del problema/solución y necesidad que satisface el producto. Por último, y ya habiendo definido quiénes somos y qué hacemos, corresponde referenciar el motivo principal por el cual usted considera que su producto es atractivo para el cliente.

En diferentes ocasiones, el emprendedor se encuentra ante situaciones en las que debe realizar una presentación de su proyecto de manera rápida y concreta. En sesenta segundos debería dar respuesta a los siguientes puntos:

- Presentación de uno mismo y del proyecto.
- Problema/solución/necesidad.
- Atractivo principal y distintivo de su proyecto.

### **Conclusiones**

Sin duda, saber presentar un proyecto se constituye en una habilidad esencial que debería desarrollar todo hombre de negocios. En ocasiones, uno se encuentra tan "enamorado" de su proyecto que considera que todos los aspectos del mismo son relevantes a la hora de realizar un análisis.

El presente capítulo busca dejar en claro algunos puntos que hacen a la propuesta de valor del producto y que toda presentación que pretenda ser exitosa debe tener. Enfocarse en el problema y su solución, en la necesidad que se satisface, adecuar los tiempos de presentación, ser gráficamente impactante, narrar emociones positivas, enfocarse en aspectos financieros concretos, entre otros, son sólo algunas de las consideraciones que no deben olvidarse a la hora de promocionar un proyecto.

Naturalmente, cada situación y cada proyecto es un caso particular, pero lo que se pretendió en este capítulo es esbozar de manera rápida y concreta algunos de los lineamientos generales que ayudarán a enfocarse en lo importante; transmitiendo el verdadero valor que una presentación de un plan de negocio debe comunicar.

## Bibliografía

- Harvard Business Review. (1999). "La iniciativa emprendedora". España: Deusto.
- Kiyosaki, R. (2007). "El Cuadrante del Flujo del Dinero". España: Punto de Lectura.
- Kiyosaki, R. (2004). "Padre Rico, Padre Pobre". Buenos Aires: Aguilar.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). "Fundamentos de marketing". México: Pearson, Prentice Hall.
- Marchiona F. et al. (2012). "Futuro imperfecto" Buenos Aires: Temas.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). "Generación de modelos de negocio". España: Deusto

## CAPÍTULO 10: Programas de apoyo al emprendedorismo.

Autores:

María Rosa Figallo, Lic. Beatriz Mastroiácomo y Lic. Daniel Rodríguez - (Agencia de Desarrollo Región Rosario - ADERR)

En los últimos años se observa en Argentina la aparición de numerosas organizaciones orientadas a agrupar y/o brindar soporte a la actividad emprendedora; al mismo tiempo que se perfilan nuevas estrategias específicas para su fomento generadas desde el sector público; y se incorporan contenidos afines en diversas instituciones educativas y universidades a fin de preparar a sus estudiantes para los desafíos que la misma supone.

El objetivo de este artículo es examinar cuáles son las instituciones más relevantes que dan apoyo con tecnologías y metodologías de intervención en las distintas etapas del proceso emprendedor e identificar las iniciativas y programas generados desde el ámbito público para fortalecer la actividad emprendedora.

En el ecosistema emprendedor "es posible encontrar, por ejemplo, a distintos actores tales como: a) las universidades, tanto en su rol formativo a través de cátedras y/o diversos cursos de emprendimiento, así como también; al igual que ocurre con gobiernos municipales, fundaciones y entidades empresariales; en el campo de la asistencia y vinculación de potenciales emprendedores (por ejemplo: incubadoras, aceleradoras, centros de emprendedores); b) las instituciones de I+D, generando y transfiriendo conocimientos innovadores; c) los medios de comunicación, difundiendo historias de éxito y modelos de rol; d) las entidades empresariales fomentando el desarrollo de las redes con el mundo de los negocios y del mentoring empresarial; e) los bancos comprometidos con la creación de fondos de inversión en emprendimientos o patrocini-

nando centros de emprendedores; f) los inversores privados aportando capital, consejos y contactos a los emprendedores; g) los prestadores de servicios de consultorías especializadas en diversos temas (p.ej.: legales, comerciales, tecnológicos); h) las empresas que conforman el tejido productivo, las cuales pueden favorecer el surgimiento de emprendedores a través de spin offs y brindando apoyo corporativo e i) los gobiernos, buscando facilitar y promover el desarrollo del ecosistema de emprendimiento” (Kantis, Federico y Menéndez, 2012).

Este conjunto de iniciativas no siguen estrategias de intervención únicas, dado que las instituciones y actores que participan están especializados en diferentes factores. Sin embargo, es posible identificar algunas tendencias; dado que, en general, se busca generar apoyo a la creación y fortalecimiento de emprendimientos dinámicos (o con potencial de desarrollo competitivo) e innovadores; y a ofrecer servicios de apoyo integrales en las cuáles se incluyan alianzas estratégicas como mecanismo de ejecución de los proyectos.

### Programas públicos de fomento al emprendedorismo

En nuestro país, las herramientas de apoyo e incentivo a los emprendedores a nivel nacional son generadas, mayoritariamente, desde distintos Ministerios y Secretarías tales como el Ministerio de Industria, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Con el objetivo de brindar un panorama de la composición de la oferta de programas públicos, en el presente apartado se realiza una exposición sucinta de los mismos:

#### A) Ministerio de Industria de la Nación

El Ministerio de Industria cuenta con diversas líneas de apoyo e instrumentos específicos para emprendedores que cubren diferentes situaciones, desde que conciben su idea de negocio, hasta el desarrollo de las primeras inversiones, y la consolidación de sus proyectos.

Los emprendedores pueden encontrar en el Ministerio de Industria una herramienta para cada necesidad, tales como: Programa de Acceso al Crédito y Competitividad para Emprendedores (PACC), Capital Semilla, Innovación en Cadenas de Valor, Empresas Madrinas, Aprendiendo a Empezar (Ministerio de Industria de la Nación, 2015).

- **PACC Emprendedores:** orientado a fomentar la creación y fortalecimiento de iniciativas industriales, tecnológicas o culturales con potencial de desarrollo, innovación, generación de empleo y sustitución de importaciones. A través de aportes no reintegrables (ANR), los emprendedores o empresas jóvenes legalmente constituidas, con menos de 2 años de antigüedad, pueden obtener un reintegro de hasta el 85% del monto de inversiones necesarias para la puesta en marcha o consolidación del plan de negocios en su etapa inicial.

El programa funciona con convocatorias a nivel nacional para la presentación de proyectos; y cuenta para su implementación con Instituciones Especializadas en Apoyo Emprendedor (Incubadoras), las cuáles han sido aprobadas y acreditadas por el Ministerio de Industria, a fin de que acompañen el desarrollo de los proyectos, proporcionando asistencia técnica continua, monitoreo y los conocimientos específicos requeridos.

- **Capital Semilla:** orientado a promover y fortalecer las economías regionales, impulsando proyectos productivos que incorporen innovación, diseño, impacto regional o que presenten alto valor agregado en origen. Su operatoria consiste en la entrega de créditos de honor (a tasa 0% y sin garantías) para proyectos de los sectores de la industria manufacturera, servicios industriales, y tecnologías de la comunicación e información (Tics); presentados por emprendedores o empresas jóvenes legalmente constituidas por jóvenes de hasta 35 años de edad.

El programa funciona con convocatorias regionales para la presentación de proyectos (Provincia de Buenos Aires y C.A.B.A., Patagonia y Cuyo, NEA, NOA y Centro) escalonadas a lo largo de cada año; y está constituido por tres categorías de apoyo: Desarrollo de prototipos (físico o software), Puesta en marcha del emprendimiento (inversión inicial en bienes de capital, materia prima, capital de trabajo), y Consolidación de la empresa (inversiones para ampliación de la capacidad productiva y modernización tecnológica).

- **Empresas Madrinas:** orientado a consolidar proyectos industriales innovadores que generen empleo, valor agregado en origen, y/o que privilegien el mercado interno a través de la sustitución de importaciones. El objetivo es generar un vínculo entre emprendedores o empresas nuevas legalmente constituidas por jóvenes de hasta 35 años de edad, con empresas consolidadas (Empresas Madrinas) de cualquier sector de actividad. Su operatoria consiste en que la Empresa Madrina asuma el 100% de la inversión requerida para la ejecución del proyecto (inversión en bienes de capital, materia prima, capital de trabajo, etc.); recibiendo un reintegro en Bonos de Crédito Fiscal del 50% de dicha inversión, mientras que el 50% restante se acuerda entre las partes como: "a fondo perdido", "crédito blando" o "con participación accionaria".
- **Programa de Innovación en Cadenas de Valor:** orientado a apoyar ideas proyecto innovadoras vinculadas a los principales sectores productivos del país, con el objetivo de diversificar la matriz productiva y agregar valor. Los proyectos seleccionados reciben sin costo el servicio de elaboración de un Estudio de Factibilidad e Impacto y de un Plan de Negocios, la asistencia técnica por parte de un equipo interdisciplinario de especialistas, y financiamiento del proyecto, a través de aportes no reembolsables (ANR).

El programa funciona con convocatorias anuales a nivel nacional para la presentación de proyectos por regiones del país (Centro 1 y 2,

Patagonia, NOA, NEA y Cuyo), y cuenta para su implementación en cada región con instituciones, tales como Agencias de Desarrollo Regional, que son las encargadas de realizar los estudios en cada etapa del proceso, siendo el financiamiento (ANR) otorgado por el programa en forma directa a aquellas iniciativas que resulten seleccionadas.

- **Plan Nacional de Diseño:** orientado a promover la incorporación de diseño en micro y pequeñas empresas como factor de innovación y mejora, el programa busca estimular la vinculación entre diseñadores y empresas, y desarrollar productos y procesos que satisfagan las necesidades del mercado. Su operatoria dispone de dos instrumentos: - Sello de Buen Diseño: consiste en el desarrollo de ideas proyecto que destaquen por su diseño, obteniendo esta distinción oficial otorgada a productos nacionales; y logrando su apoyo en diferentes opciones de capacitación, visibilidad en ferias sectoriales, oportunidades comerciales, y acciones de fomento. - Pymes D: enfocado en la vinculación entre diseñadores y empresas jóvenes para incorporar diseño en el desarrollo de nuevos productos que se ajusten a las necesidades particulares; las empresas seleccionadas reciben asistencia técnica en diseño bajo metodologías, coordinación y supervisión de expertos; cuyos honorarios profesionales son cofinanciados en un 80% por el programa.

El programa funciona mediante convocatorias para la presentación de ideas proyecto para trabajar bajo las siguientes modalidades: Desarrollo de Productos o Sistema de Comunicación Estratégica.

- **Aprendiendo a Emprender:** orientado a capacitar a emprendedores jóvenes de todo el país, que no tienen posibilidades de acceso a las herramientas necesarias para desarrollar sus proyectos productivos; el programa incluye acciones formativas sobre cómo elaborar un Plan de Negocios y el asesoramiento en la confección del formulario de Capital Semilla, lo cual per-

mite a los mismos maximizar sus capacidades, fortaleciendo la inclusión social e igualando oportunidades.

El programa funciona mediante un recorrido en distintas regiones (Buenos Aires y CA.B.A., Patagonia, Cuyo, NOA, NEA y Centro) y la formación continua a través del sistema de video conferencia de la plataforma virtual.

- **Programa Mi PC:** orientado a la constitución de espacios donde los distintos sectores productivos y sociales puedan aprovechar las tecnologías informáticas de manera de desarrollar competencias y habilidades que fortalezcan su desarrollo productivo y social; el programa impulsa la instalación de Centros de Enseñanza y Acceso Informático (CEAs) en todo el país, los cuales son gestionados por organizaciones sociales; que reciben un aporte no reintegrable (ANR) para proyectos de remodelación de espacios y adquisición de computadoras que permitan el acceso a las nuevas tecnologías a emprendedores locales.

## B) Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación

La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica es un organismo nacional dedicado a promover el financiamiento de proyectos tendientes a mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales en la Argentina.

A través de distintos Fondos para proyectos; la Agencia apoya proyectos de investigación que generen nuevos conocimientos científicos y tecnológicos (Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica - FONCyT); proyectos de mejora de la productividad del sector privado a través de la innovación tecnológica (Fondo Tecnológico Argentino - FONTAR); proyectos que fortalezcan empresas productoras de bienes y servicios TICs, generen nuevos emprendimientos TICs, o permitan la finalización de carreras de grado (Fondo Fiduciario de Promoción de

la Industria del Software - FONSOFT); proyectos y actividades que desarrollen capacidades críticas en áreas de alto impacto y transferencia al sector productivo como la conformación de consorcios públicos-privados (Fondo Argentino Sectorial - FONARSEC) (Agencia Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, 2015).

A través de los distintos Fondos se han desarrollado Programas destinados e emprendedores y empresas jóvenes, tales como:

- **Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET):** destinado a la creación de empresas de base tecnológica o a proyectos de I+D de empresas existentes, es un instrumento de financiación que promueve la inversión de capital de riesgo a través de los siguientes componentes:
  - Inversión directa de fondos públicos: se adquieren participaciones en emprendimientos tecnológicos-
  - Provisión de préstamos o subsidios a emprendedores y empresas tecnológicas.
  - Incentivos o beneficios fiscales asignados como reconocimiento a la inversión en emprendimientos.
  - Promoción de la inversión en emprendimientos mediante orientación y regulación.

El programa tiene por destinatarios a:

  - Inversores, dispuestos a participar del riesgo de llevar adelante el plan de empresas innovadoras.
  - Operadores, dispuestos a coordinar inversiones en empresas administrando fideicomisos, como marco contractual apropiado para el desarrollo de estos objetivos.
  - Emprendedores, dispuestos a crear y desarrollar empresas, con alto contenido tecnológico.
  - Instituciones, con interés en participar en un programa de acción conjunta para la atención de problemas específicos que requieran de soluciones innovadoras.
- **Fondo de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT):** destinado a mejorar la calidad de los productos y/o

procesos de creación, diseño, desarrollo y mantenimiento de software; este Fondo cuenta con dos líneas destinadas a emprendedores y empresas jóvenes; las mismas son:

- ***Emprendedores Fonsoft:*** orientado a promover el espíritu emprendedor dentro del sector TICs, y colaborar con la constitución de nuevas empresas; el programa otorga aportes no reembolsables (ANR) de hasta el 50% del costo de proyectos de nuevos emprendedores que desarrollen productos y/o procesos de software, servicios, sistemas o soluciones en tecnología y/o telecomunicaciones, que den origen a nuevas empresas con alto grado de innovación; o de proyectos que permitan extender la funcionalidad de un producto y/o proceso de software original ya desarrollado.
- ***Empresa Joven Fonsoft:*** orientado a promover la consolidación de empresas jóvenes legalmente constituidas con menos de 2 años, dedicadas a la producción de software; el programa otorga aportes no reembolsables (ANR) de hasta el 50% del costo de proyectos que permitan: - la certificación de calidad de los productos de software que se desarrollan, o de los procesos de creación, diseño, desarrollo y mantenimiento de software, o mejoras en las aplicaciones que sean requeridas para ingresar a mercados determinados; - la extensión de las funcionalidades de productos originales; - el desarrollo de nuevos procesos de software, productos, servicios, sistemas o soluciones en tecnología y/o telecomunicaciones.
- **PICT Start Up:** orientado a promover la transformación de los conocimientos y habilidades de grupos de investigación pertenecientes a instituciones públicas o privadas sin fines de lucro, en nuevas competencias tecnológicas aplicables en el mercado de productos, procesos o servicios, para los cuales exista una demanda social o un mercado comprobable; el programa otorga aportes no reembolsables (ANR) de hasta el 100% del costo de proyectos para la investigación y desarrollo de prototipos de productos/servicios.

Los beneficiarios son las instituciones públicas o privadas sin fines de lucro a las que pertenecen los grupos de investigación ejecutores de los proyectos.

Los proyectos deberán dar lugar a un prototipo de producto/servicio, a las pruebas necesarias para mostrar su funcionalidad, y a resultados innovadores con factibilidad de explotación comercial.

- **Premio Innovar:** orientado a estimular las vocaciones científicas y tecnológicas en los jóvenes, promover la cultura científica e innovadora y contribuir a la comprensión de la importancia de la investigación. Este concurso nacional de proyectos de innovación recibe cada año propuestas en once categorías por parte de innovadores, investigadores, diseñadores, especialistas en tecnologías, y pequeñas y medianas empresas que son evaluados según el diseño, la tecnología y el grado de originalidad de los mismos.

### C) Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación

El Programa Jóvenes Emprendedores Rurales está orientado a la creación de emprendimientos rurales, que fortalezcan el desarrollo de capacidades empresariales locales, permitan diversificar la producción y favorezcan el agregado de valor en origen.

El programa tiene alcance nacional y centra sus acciones en el estímulo a emprendimientos productivos rurales de jóvenes de hasta 35 años, para que potencien sus producciones y servicios, sean individuales o asociativos; a través del acceso de los mismos a cursos de capacitación, redes de apoyo y acceso al financiamiento. Para ello, el programa cuenta con Centros de Desarrollo Emprendedor; que son organizaciones del medio rural donde se ofrece a los jóvenes: asesoramiento, capacitación, asistencia técnica y consultoría, desarrollo de redes de contactos, acceso a mercados y ferias, acceso a recursos / aporte de capital semilla, procesos de aprendizaje e intercambio, y concursos de iniciativas rurales/planes de negocio (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2015).

## Mapa de Instituciones privadas que fomentan al emprendedorismo

En el presente apartado se brinda información sobre algunas de las instituciones privadas que participan a través de programas y de distintas actividades de intervención en el fomento y desarrollo del emprendedorismo en nuestro país.

En virtud de la gran diversidad de instituciones que promueven y apoyan el desarrollo emprendedor; para la conformación del siguiente cuadro anexo se han seleccionado aquellas instituciones de alcance internacional, nacional o local cuyas actividades y servicios son accesibles a emprendedores de la zona de influencia de la Agencia de Desarrollo Región Rosario. En dichos cuadros se han detallado la razón social de las instituciones, sus objetivos, página web y el año de sus inicios en la temática emprendedora.

En general, las acciones de apoyo a la actividad emprendedora, desarrolladas por dichas instituciones se pueden incluir en alguno de los siguientes componentes principales:

- Actividades de difusión y sensibilización que puede comprender el dictado de seminarios de oportunidades de negocios, concursos de ideas proyectos y de planes de negocios; con el fin de motivar en el desafío de emprender, aumentando la cantidad de jóvenes dispuestos a iniciar una actividad empresarial.
- Formación en competencias emprendedoras que incluye el dictado de cursos y talleres de temáticas generales (competencias, creatividad, comunicación) y específicas (identificación de oportunidades, desarrollo y gestión de redes, planes de negocios, comercialización, financiamiento).
- Asesoramiento, asistencia técnica y consultoría a emprendedores para poner en marcha sus empresas o fortalecer las ya constituidas.
- Acceso a diversas fuentes de financiamiento, más allá de las posibilidades de auto-financiamiento u obtención de créditos

personales. Como alternativas se pueden mencionar inversores ángeles (personas físicas o jurídicas que invierten capital semilla a cambio de participación en el emprendimiento), entidades de capital de riesgo (sociedades impulsadas por empresas o bancos que invierten capital de desarrollo con fondos de terceros), entidades bancarias (en especial estatales que ofrecen tasas y plazos más convenientes), programas de apoyo a emprendedores de Secretarías y Ministerios (líneas especiales de crédito con tasas diferenciales o aportes no reembolsables).

- Acceso a redes de apoyo a fin de generar vínculos con los diversos actores e instituciones públicas y privadas, relevantes para el apoyo a emprendedores; y el fomento de intercambio de experiencias.

Entidad	Surg.	Objetivos	Link
JCI (Ser mejores) en Argentina (Red Internacional)	1944	Red mundial de jóvenes ciudadanos activos, entre los 18 y 40 años de edad, quienes comparten la creencia de que para poder crear cambios positivos, deben trabajar en conjunto para mejorar ellos mismos y el mundo que los rodea.	<a href="http://www.jcirosario.org.ar">www.jcirosario.org.ar</a>
Fundación EMPRETEC Argentina (Institución Mundial)	1988	Formación de capacidades empresariales (Programa EMPRETEC Naciones Unidas)	<a href="http://www.empretec.org.ar">http://www.empretec.org.ar</a>

FUNDES Argentina (ONG Latinoamericana)	1984	Una ONG de consultoría especializada en desarrollar programas para corporaciones y gobiernos que buscan generar eficacia, rentabilidad, bienestar e innovación a lo largo de cadenas de valor, sectores económicos o comunidades conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas.	<a href="http://www.fundes.org/">http://www.fundes.org/</a>
Fundación BBVA	1989	Premio al Emprendedor Agropecuario dirigido a empresarios, productores y profesionales del agro reconocer la iniciativa de aquellos emprendedores que con su imaginación, hayan mejorado el resultado económico de su empresa agropecuaria, independientemente de la escala alcanzada por la misma.	<a href="http://argentina.bancaresponsable.com/emprendedores">http://argentina.bancaresponsable.com/emprendedores</a>
ASHOKA (Argentina)	1994	Impulsa el cambio social a través de la innovación y el emprendimiento social, trabaja en tres niveles: el apoyo individual a los emprendedores sociales innovadores, el impulso al emprendimiento colaborativo y en red, y la construcción de un ecosistema de emprendimiento social eficiente para resolver los problemas de la sociedad.	<a href="http://argentina.ashoka.org">http://argentina.ashoka.org</a>

ENDEAVOR en Argentina (Red Internacional)	1998	Promoción de la cultura emprendedora; identifica emprendedores de alto impacto y les provee apoyo estratégico para ayudarlos a llevar sus compañías al próximo nivel. Además, articula y promueve el desarrollo de ecosistemas de apoyo masivo a emprendedores de todo el país.	<a href="http://www.endeavor.org.ar">http://www.endeavor.org.ar</a>
TENARIS	2005	Promover el Desarrollo Tecnológico de las Pymes, fomentando la vinculación del sistema Científico Tecnológico Nacional con los sectores productivos metalmecánico, energético, petroquímico, minero, autopartista y siderúrgico.	<a href="http://www.tenaris.com/premiotenaris/default.asp">http://www.tenaris.com/premiotenaris/default.asp</a>
SANTANDER RIO -Concurso Jóvenes Emprendedores	2005	Fomenta la cultura emprendedora entre estudiantes Universitarios y Jóvenes Profesionales.	<a href="http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/universidades/premio-jovenes-emprendedores">http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/universidades/premio-jovenes-emprendedores</a>
IB50K – Instituto Balseiro dependiente de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA)	2009	Certamen abierto a grupos de jóvenes menores de 35 años, para fomentar la creación y/o desarrollo de empresas de innovación tecnológica, promover la capacidad emprendedora de alumnos y jóvenes profesionales de universidades argentinas e impulsar el desarrollo tecnológico-industrial del país.	<a href="http://www.ib.edu.ar/index.php/concurso-ib50k.html">http://www.ib.edu.ar/index.php/concurso-ib50k.html</a>

Tr35 Argentina y Uruguay de MIT Technology Review	2012	Innovadores menores de 35 años con proyectos tecnológicos creativos que resuelvan problemas en gran medida de la región.	<a href="http://www.innovatorsunder35.com/innovators-under-35-argentina-uruguay">http://www.innovatorsunder35.com/innovators-under-35-argentina-uruguay</a>
---	------	--	---

Fuente: elaboración propia.

## Bibliografía

- Kantis H., Federico J. y Menéndez C. (2012). Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos. Disponible en: <http://www.caf.com/media/4233/politicas-emprendimiento-dinamico-america-latina.pdf>; Fecha de consulta: septiembre de 2015.
- Ministerio de Industria de la Nación. (2015). Disponible en: <http://www.industria.gob.ar>. Fecha de consulta: septiembre 2015.
- Agencia Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (2015). Disponible en: <http://www.agencia.mincyt.gob.ar>. Fecha de consulta: septiembre 2015.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2015). Disponible en: <http://www.minagri.gob.ar/sitio/>. Fecha de consulta: septiembre 2015.

## CAPÍTULO 11 Conclusiones.

Autores:

Lic. Ignacio Harriague (Universidad Austral) y Dr. Rubén Pavetto (Universidad Abierta Interamericana – UAI)

El emprendedorismo llegó para quedarse. Como hemos visto a lo largo de los capítulos anteriores, elementos del entorno socio-económico, las nuevas tecnologías, cambios en los hábitos y patrones de consumo, hipersegmentación de los usuarios, tendencias y contratendencias, una mayor conciencia del cuidado del medio ambiente, las nuevas generaciones que buscan su independencia laboral, el apoyo creciente de entidades públicas y privadas, entre otros aspectos, han coadyuvado a que el fenómeno esté hoy instalado y consolidándose en la microeconomía real, siendo una importante tendencia movilizadora, generadora de ideas y recursos que produce un impacto directo en la creación de valor.

Existe una gran oportunidad para las Universidades y las entidades de apoyo del ámbito público – privado de ser protagonistas y agentes de cambio del emprendedorismo en este mundo del conocimiento. Son las Entidades de Educación Superior junto con otros actores relevantes de cada Región, las que podrían servir de “puente” entre los potenciales emprendedores (y sus requerimientos) y el mercado o la comunidad (y sus necesidades).

La Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR) desde 2001 ha apoyado el desarrollo económico de su zona mediante servicios y programas específicos, constituyéndose en un espacio institucional de concertación público y privada que impulsa el crecimiento de la región a partir de fortalecer a las empresas y emprendimientos mediante la prestación de servicios, la gestión de políticas de desarrollo y la presencia permanente en el territorio (departamentos de la Provincia de

Santa Fe: Rosario, San Lorenzo, Caseros, Constitución, Iriondo, Belgrano y el área sur del Departamento San Jerónimo).

Conformada de manera multidisciplinaria y heterogénea por representantes de cámaras, asociaciones empresarias, universidades, centros de innovación, institutos de investigación, colegios profesionales, municipios y comunas; esta constitución enriquece la labor conjunta, favorece el trabajo en red y permite a la entidad consolidarse como espacio de articulación de servicios de apoyo a los emprendedores acercando todas las herramientas necesarias para la concreción de sus ideas y fomentando la sinergia que se obtiene a partir de un esfuerzo interdisciplinario y de participación activa.

El trabajo de ADERR se basa en su aporte para generar las condiciones que favorezcan la articulación de los servicios ofrecidos por las instituciones de apoyo locales y la conformación de un entorno favorable para el desarrollo de emprendimientos dinámicos que busquen aprovechar las oportunidades del mercado, permitan lograr un crecimiento en el capital aportado y generen empleos calificados.

Acerca del entorno emprendedor argentino y sus componentes, en este libro se ha relevado interesante información:

a) de acuerdo con la investigación realizada en el 2013 por el GEM (Global Entrepreneurship Monitor), la percepción de la población respecto de la existencia de oportunidades de negocio en el país era del 40,9%, porcentaje bajo en comparación con los resultados obtenidos en otros países de la región: Chile (68,4%), Colombia (67,7%) y Perú (61%);

b) el proyecto Doing Business del Banco Mundial, que evalúa a 189 economías en función de la distancia de su entorno regulatorio empresarial, con respecto a las mejores prácticas globales, ubica a la Argentina en el puesto 124. Por ejemplo, un área clave que influye en el nacimiento de una empresa, como la apertura de un negocio, en Argentina requiere la realización de 14 trámites, seis más que el promedio del resto de los países de América Latina y el Caribe; y diez más en comparación con los países de mayores ingresos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

De acuerdo al GEM la Argentina tiene una TEA del 15,9%<sup>10</sup> (se calcula sobre la población de entre 18 a 64 años) (Amorós & Bosma, 2013). O sea, casi 16 de cada 100 argentinos, pertenecientes a ese rango etario, se encuentra vinculado a algún tipo de actividad emprendedora.

Sin embargo, según esta misma investigación “este valor esconde en parte una realidad preocupante: un alto porcentaje del total decide emprender por disminución o falta de ingresos (emprendedores por necesidad), y aquellos que lo hacen por percepción de nuevas oportunidades para mejorar ingresos o en busca de mayor independencia (emprendedores por oportunidad), encuentran muchas barreras para su crecimiento”.

Una investigación sobre emprendimientos de Doing Business de junio de 2013, con el fin de medir la actividad empresarial, recopiló datos de nuevas empresas registradas por cada 1,000 trabajadores en edad activa (15-64 años): la densidad de estas empresas en nuestro país es del 0,47, por debajo de nuestros países vecinos de Brasil (2,17), Uruguay (2,98) y Chile (5,69).

El surgimiento de la cultura emprendedora viene de la mano del cambio en la estructura del trabajo en relación de dependencia. Cuando éste último, deja de brindar un factor clave que es la “estabilidad” y la “seguridad”, comienzan a buscarse nuevas opciones: mayores desafíos, de crecimiento continuo en lo laboral y lo personal. Un hecho a tener en cuenta cuando se analizan las causas de fracasos de los emprendimientos, es la FALTA DE TIEMPO del emprendedor o equipo emprendedor, ya que muchos inician la actividad combinándola de alguna manera con su actual trabajo. Para que un emprendimiento sea exitoso se necesita un esfuerzo y compromiso importante, más que todo en la etapa inicial.

El emprendimiento se comienza a definir cuando la actividad ingresa a un marco de formalidad. La cultura emprendedora surge no sólo de las capacidades de generación de un negocio, a través de habilidades individuales de desarrollo de un producto o disponibilidad de capital para su conformación; sino a partir de un conjunto de habili-

<sup>10</sup> Tasa de Actividad de Emprendedora en etapa temprana, que incluye empresas nacientes de hasta 3 meses de vida y empresas nuevas de 3 meses a 42 meses.

dades, conocimientos y comportamientos emprendedores. La cultura emprendedora no surge a partir de la necesidad de obtener ingresos de subsistencia, sino a partir de la identificación de requerimientos en un mercado insatisfecho el cual se puede atender con un desarrollo completo autogestionado.

Uno de los temas más complejos a definir desde la teoría, es la identificación de oportunidades de negocio. En el capítulo respectivo se intentaron definir algunos patrones para dicho proceso y se mencionaron algunas otras claves para ser emprendedor. No obstante si nos remitimos a los hechos concretos podemos observar que gran parte de los emprendedores encuentran su oportunidad replicando o modificando ideas ya desarrolladas por otras empresas o emprendedores, una parte importante la obtienen del surgimiento de las nuevas tecnologías, y solo un porcentaje muy bajo, más allá de la suerte, lo logra haciendo búsquedas sistemáticas de ideas de negocios.

Reconocer las oportunidades, y ser capaz de administrar recursos para aprovecharlos y transformarlos, forma parte del ADN de los emprendedores. Algunas personas nacen con ciertos rasgos o tendencias que contribuyen a orientarlos hacia el emprendedorismo. Otros mencionan que se trata de un proceso de aprendizaje que puede ser enseñado a través de la práctica. Las ideas deben resolver algún tipo de problema o necesidad. Las buenas ideas se presentan de diferentes formas. La clave es identificar aquellas que se vinculan directamente con el emprendedor y su pasión.

Existe un determinado perfil del emprendedor y capacidades emprendedoras personales. El emprendedor se caracteriza por su autoestima, compromiso, proactividad, pasión, autogerenciamiento, apertura, flexibilidad y adaptación al cambio. Para la mayor parte de los emprendedores la búsqueda de libertad y la independencia son su principal motivación para hacer algo por cuenta propia.

Además:

- Tienen capacidad de concentración para la resolución y búsqueda de salidas exitosas a problemas, tienen cierto carisma o mística y esperanza respecto a su emprendimiento;

- Les gusta demostrar y demostrarse lo que saben, pueden y valen;
- No tienen todo absolutamente claro, tienen miedos como todo ser humano, pero a pesar de ello se animan;
- Son capaces de sacrificarse por su obra pero sin perder la cordura, son ansiosos y buscan ofrecer un producto o servicio de calidad superior, distinto, destacado;
- Les gusta dejar su marca en la vida a través de su emprendimiento, están convencidos de que el éxito es 99% transpiración y 1% inspiración,
- Saben que se pueden equivocar pero también saben que el fracaso es no intentarlo de nuevo.

Las capacidades emprendedoras integran: la búsqueda de información; la toma de decisiones y de riesgos; la negociación y resolución de conflictos; el cumplimiento de los compromisos; el perseguir la calidad y eficiencia; la perseverancia; las redes de apoyo y el asociativismo. Con el surgimiento de las nuevas tecnologías además se necesita que los emprendedores posean ciertas competencias como ser: construcción de relaciones de negocios, temple, desarrollo del equipo, cosmopolitismo, adaptabilidad al cambio, innovación, modalidades de contacto, entre otras.

Con respecto a la descripción de las competencias técnicas requeridas para convertirse en un emprendedor efectivo y facilitar su sustentabilidad como tal en el tiempo, se mencionó: el emprendedor debe poder planificar, implementar y controlar una serie de acciones concretas, gestionar los recursos necesarios y dirigir el funcionamiento del emprendimiento. Para esto, requiere dominar una serie de competencias técnicas de gestión: directivas (definir "qué hay que hacer" y "cómo hacerlo"); comerciales (conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para la satisfacción de un mercado meta); financieras (conocimientos sobre mercado de capitales, finanzas, evaluación de proyectos); y ambientales (asociadas a la responsabilidad social empresarial, implican la capacidad de prever los resultados posibles del

accionar empresarial y la ética suficiente para hacerse cargo de tales consecuencias).

Los emprendedores pertenecientes a las nuevas generaciones se caracterizan por un claro respeto por el medio ambiente. Cabe destacar que estas generaciones han crecido en una sociedad que comienza a reconocer que el modelo de alto consumo y producción implica la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables generando a la vez todo tipo de residuos. Hay emprendedores capaces de detectar modelos de negocio vinculados a actividades que generan un retorno positivo para la conservación del medio ambiente y que están diseñados, organizados y gestionados de forma sostenible.

Existirían recomendaciones indispensables para una adecuada presentación de proyectos de inversión o planes de negocios en los diversos programas de apoyo existentes.

Una presentación exitosa debería basarse en el problema existente o latente y la solución innovadora que se le pretende dar al mismo. Demostrar que lo que se está promocionando es generador de emociones positivas. No es necesario ahondar en detalles financieros minuciosos; muchos números y cálculos financieros expresados “en el aire” distraerán al auditorio de lo que realmente es importante. Centrarse en indicadores claves.

Presentar un proyecto se constituye en una habilidad esencial que debería desarrollar todo hombre de negocios. Enfocarse en el problema y su solución, en la necesidad que se satisface, adecuar los tiempos de presentación, ser gráficamente impactante, narrar emociones positivas, enfocarse en aspectos financieros concretos, y fundamentalmente definir los FONDOS NECESARIOS para poner en marcha y consolidar el emprendimiento, son sólo algunas de las consideraciones que no deben olvidarse a la hora de promocionar un proyecto.

Existen dos conceptos profundamente relacionados en la actualidad: son el emprendedorismo y la responsabilidad social empresarial - RSE.

Para gestionar de forma responsable, lo primero es lograr el compromiso de los dueños y/o directivos. En la actualidad es más factible

de lograr por el nivel de conciencia y de inteligencia social de las nuevas generaciones.

Otro eslabón indispensable es identificar los grupos de interés, concretar objetivos, definir acciones que incluyan la responsabilidad social y diseñar indicadores; que requiere pensar-sentir-actuar sobre la cadena de valor, el ciclo de vida del producto (desde la cuna hasta la tumba), la forma en que se harán alianzas estratégicas, la modalidad en que se relacionará la empresa con los trabajadores, clientes y proveedores, la arquitectura estratégica que sostiene los planes de la organización, entre otros factores.

Peter Druker dijo: “Cada vez que Ud. vea una empresa exitosa alguna vez alguien tomó una decisión arriesgada”. Debemos desde los diferentes espacios promover a los emprendedores que aprendan a tomar riesgos, ya que sólo de esa manera podrán transformar esas brillantes ideas en proyectos sustentables y exitosos.

Una idea puede ser muy brillante, pero para convertirse en un negocio exitoso debe realizar un recorrido importante. En ese camino necesita mucha aptitud (conocimiento de cómo deben hacerse las cosas), pero con esto no es suficiente, si no se acompaña de mucha actitud (predisposición para hacer que las cosas que quiero hacer, se hagan).

Cambiar los paradigmas dentro de la cultura emprendedora es un elemento fundamental para repensar las ideas y los negocios, desafiar la realidad, ayudarlos a imaginar el futuro, aprender a jugar y cambiar... antes de que sea imperativo. Además se nos plantea como desafío a todas las organizaciones públicas y privadas, que hoy son agentes de cambio, ayudar a desarrollar modelos de negocios ya no basados en el pasado, ya que el pasado sólo nos permite comprender el presente, pero no pronosticar el futuro.

Los argentinos, analizados desde una óptica positiva, somos un país formado por personas creativas, luchadoras, ingeniosas y trabajadoras; ahora bien, como “crítica”, somos un país emprendedor porque tal vez no existen suficientes oportunidades de trabajo.

Miremos la parte del vaso lleno, tenemos la oportunidad de “ser”, podemos elegir ser emprendedores, es una actitud y a la vez también es una elección, porque... EMPRENDEDOR SE NACE Y SE HACE.

## PALABRAS FINALES

Los originales de este libro fueron corregidos por el SAI – Servicio de Apoyo a la Investigación (SAI) de la Facultad de Ciencias Empresariales UAI ROSARIO.

En este caso a través de los docentes:

- GAFFURI, Valentino.
- RAU, Gabriela.
- RODOREDA, Tomás.

Nuestro agradecimiento a todos ellos.

La compleja tarea que significó durante catorce meses cumplir los objetivos de las tres etapas indicadas en el marco del Programa de Innovación en Cadenas de Valor del Ministerio de Industria de la Nación que originó esta edición, ha permitido consolidar el trabajo conjunto de las instituciones académicas y técnicas que componen el Consejo Técnico Asesor de la ADERR y de ese modo, poder contar con nuevas herramientas técnicas y renovadas respuestas para los diversos requerimientos de los empresarios o emprendedores de la Región por parte de la Agencia de Desarrollo Región Rosario.

Los paradigmas de los modelos de negocios del futuro están cambiando abruptamente. La aplicación de nuevas tecnologías y la innovación permanente que modifica nuestra vida cotidiana es prueba evidente de ello, como por ejemplo, la aparición de la denominada “internet de las cosas”.

Como consecuencia (¿o cómo causa?) de lo indicado en el párrafo anterior, aparecen los nuevos emprendedores o emprendedores del futuro (¿o del hoy?) con características y objetivos distintos y disruptivos. En línea con las competencias y elementos ya enunciados en los capítulos precedentes de este libro, el haber podido trabajar con más de treinta emprendedores de tres provincias diferentes e interactuar con más cercanía y conocimiento con doce de ellos, nos permitió vislumbrar con cierta certeza el perfil distintivo del emprendedor con mejores probabilidades de éxito en este siglo XXI:

Se trataría de una persona preparada e informada (en muchos casos con formación universitaria de grado o de posgrado), más alejado del empresario intuitivo de épocas anteriores; que llegaría a la opción de emprendedorismo por decisión propia (no sólo por necesidad de reemplazar un trabajo en relación de dependencia), como un camino de búsqueda hacia sus pasiones.

En algunos casos, y ha quedado demostrado fehacientemente en nuestro trabajo en el Programa referenciado, con aplicación concreta de su tesis de grado o de posgrado en su actividad empresarial. Con una clara noción de la necesidad de trabajar en equipo, en donde los integrantes del mismo son testimonio vívido de una definida y relevante interdisciplinariedad. Con una destacada aplicación en la mayoría de los casos, de tecnologías que se convierten en propuestas innovadoras que implican nuevas soluciones a problemas ya existentes o mejoras a procesos anteriores.

Desde las Instituciones de Educación Superior y desde los organismos del ámbito público – privado que apoyan las iniciativas emprendedoras, debería fomentarse fuertemente y por todos los medios, que las generaciones anteriores de empresarios se vinculen estrechamente con los nuevos emprendedores que poseen entre otras, las características antes mencionadas.

Esa mezcla necesaria e indispensable de experiencia e intuición con la tecnología e innovación de esta nueva camada de jóvenes y potenciales emprendedores permitirá llegar por caminos más cortos o “atajos” más eficientes y competitivos a soluciones y nuevas propuestas de negocios para beneficio de toda la Comunidad.

El desafío está planteado.

UNAS PALABRAS FINALES TAMBIEN PARA UN AGRADECIMIENTO a la encomiable tarea llevada a cabo desde el comienzo del Programa y hasta la presentación de este libro, de la Lic. Lucila de la Fuente Niel y al apoyo brindado desde el primer momento a este proyecto por parte del presidente de la Institución Antonio Demasi, el tesorero Fabián Argañaraz y el gerente Cdor Diego Artale.

Mg. Oscar Navós

Se terminó de imprimir en Impresiones Dunken  
Ayacucho 357 (C1025AAG) Buenos Aires  
Telefax: 4954-7700 / 4954-7300  
E-mail: [info@dunken.com.ar](mailto:info@dunken.com.ar)  
[www.dunken.com.ar](http://www.dunken.com.ar)  
Diciembre de 2015

