

¿Emprendedores “ambiciosos” en Argentina, Chile y Brasil?: el Papel del Aprendizaje y del Ecosistema en la Creación de Nuevas Empresas Dinámicas ^ξ

Hugo Kantis *

Manuel Gonzalo **

Paola Álvarez ***

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo analizar la incidencia de los distintos factores que afectan a la existencia de “emprendedores ambiciosos” orientados al crecimiento y las condiciones para la creación y desarrollo de sus empresas. Se adopta un enfoque sistémico, que sintetiza dos tipos de perspectivas, por un lado, una mirada agregada de los distintos factores que afectan el surgimiento y desarrollo de nuevas empresas dinámicas en un país y, por el otro, una mirada más focalizada sobre el conjunto de actores (y sus relaciones) que conforman lo que hoy se conoce como el ecosistema de emprendimiento. En términos metodológicos, se trabaja con información cuantitativa, resultado del procesamiento y selección de 1.794 encuestas, de las cuales se recortó el análisis para 236 emprendedores dinámicos beneficiarios de algún programa de apoyo al emprendimiento en Argentina, Brasil y Chile. Entre los principales resultados se destaca que los emprendedores más dinámicos no son necesariamente los que han recibido apoyo de parte del ecosistema. Sin embargo, estos se diferencian por su trayectoria profesional, ya que han trabajado en alguna empresa, principalmente grande. Además, también se destacan por contar con referentes destacados en el mundo empresarial. Los principales desafíos comunes a los emprendedores de los tres países, son: a) la falta de capital para invertir, b) las dificultades para concretar ventas y c) la carencia de capital de trabajo. En el plano organizacional, la agenda de desafíos incluye las dificultades para: a) atraer recursos humanos calificados, b) encontrar socios con las capacidades necesarias, c) organizar la empresa y d) mantenerse actualizado a nivel tecnológico.

Palabras Claves: Emprendedores dinámicos, emprendimiento, ecosistema emprendedor.

Abstract

The aim of this paper is to analyze the impact of the different factors that affect the emergence of “ambitious entrepreneurs” and the conditions to the creation and development of growth oriented enterprises. A systemic view is adopted, synthesizing two perspectives. On the one hand, an aggregated approach over the different factors that affect the emergence and development of new growth oriented firm and, on the other hand, a more focus approach over the actors (and their relations) that integrate the entrepreneurial ecosystem. Concerning the methodology, the information inputs are quantitative. From an initial survey of 1.794

^ξ - Recibido 15 de Agosto de 2013 / Aceptado 27 de Septiembre de 2013.

* Prodem (Programa de Desarrollo Emprendedor), UNGS. Correo Electrónico: hkantis@ungs.edu.ar.

** Prodem (Programa de Desarrollo Emprendedor), UNGS. Correo Electrónico: gonzalo.manolo@gmail.com.

*** Prodem (Programa de Desarrollo Emprendedor), UNGS. Correo Electrónico: paola.alvarez82@gmail.com

entrepreneurs we keep with those that participated in some support programs in Argentina, Brazil and Chile. Consequently, the final sample includes 236 entrepreneurs. The main findings are: the more dynamic entrepreneurs are not strictly the ones that received the ecosystem support. They differ because of their work-experience in the private sector, mainly big firms. Besides, they have outstanding referents in the entrepreneurial ecosystem. The principal common challenges in the three countries are: a) the lack of capital to invest, b) the difficulties to close sales and c) the shortage of working capital. At the organizational level, the challenges include: a) attract qualified human resources, b) find partners with the necessary skills, c) organize the enterprise and d) keep up technologically.

Key Words: Dynamic entrepreneurs, entrepreneurship, entrepreneurial ecosystem.

Clasificación JEL: M13; L26.

1. Introducción

Dentro de las empresas que se crean, aquellas que logran crecer de manera significativa han tendido a ganar un interés cada vez mayor debido a la existencia de distintos estudios que presentan evidencias acerca de su contribución al empleo (Acz y Mueller 2008, Birch 1987, Capelleras y Kantis 2009, Kantis *et al* 2011, Henrekson y Johansson 2010)

Un aspecto clave para que surjan nuevas empresas dinámicas es la existencia de emprendedores y de emprendimientos orientados al crecimiento, es decir, de aquellos que cuenten con la vocación, capacidades y potencial para que sus proyectos de start up se transformen en empresas que logren crecer en forma significativa (Kantis *et al* 2004, Kantis *et al* 2012).

Estudios recientes han demostrado la importancia de los “emprendedores ambiciosos” para el crecimiento de las economías emergentes (Stam *et al* 2007). Esta categoría incluye a aquellos que se encuentran en la etapa emprendedora (con un proyecto o una nueva empresa con pocos años de vida) y que esperan crecer de manera importante, abandonando el status de microempresa en un lapso de tiempo muy corto para convertirse en una PyMe con proyección de crecimiento.

La existencia de este tipo de emprendedores plantea un interrogante acerca del papel desempeñado por el proceso de desarrollo de actitudes, capacidades y aptitudes a lo largo de un sendero de acumulación de experiencias y aprendizajes que tiene lugar en distintos ámbitos formativos y a lo largo de su vida.

Sin embargo, la creación de empresas dinámicas es un proceso sistémico en el cual la acumulación de capacidades y recursos es fundamental para que surjan estos “emprendedores ambiciosos” que logren crear y hacer crecer sus empresas (Kantis *et al* 2002 y 2004; Acz y Szerb 2009, Acz *et al* 2012). Algunas dimensiones muy relevantes a tener en consideración son el papel de los ámbitos formativos como las instituciones educativas y el trabajo; la influencia de modelos de rol en las etapas en que comienza a forjarse la motivación para emprender; la existencia de mentores empresarios, de redes de apoyo y de fuentes de financiamiento.

Este trabajo tiene por objetivo analizar la incidencia de estos distintos factores que afectan la existencia de “emprendedores ambiciosos” orientados al crecimiento y las condiciones para la creación y desarrollo de sus empresas. A continuación se expone la aproximación conceptual y metodológica del trabajo. Luego se analiza el background de los emprendedores con el propósito de conocer su perfil. En tercer lugar, se analizan, con mayor detenimiento, los distintos componentes del ecosistema y su contribución al desarrollo de este tipo de emprendedores y de sus emprendimientos. Finalmente, se exponen las conclusiones del trabajo.

2. Aproximación conceptual y metodológica

Se adopta un enfoque sistémico, que sintetiza dos tipos de perspectivas, por un lado, una mirada agregada a de los distintos factores que afectan el surgimiento y desarrollo de nuevas empresas dinámicas en un país y, por el otro, una mirada más focalizada sobre el conjunto de actores (y sus relaciones) que conforman lo que hoy se conoce como el ecosistema de emprendimiento. La relación existente entre ambos enfoques puede comprenderse mejor si se hace la analogía con las posibilidades que brinda una cámara fotográfica que contiene focos con distinta capacidad de acercamiento. Una mirada sistémica adecuada debe combinar ambos niveles. El **Sistema Nacional de Emprendimiento** permite obtener una visión general de los factores estructurales que afectan al emprendimiento, en tanto que el enfoque de ecosistema se focaliza más en las distintas plataformas de apoyo que pueden encontrar los emprendedores.

El **Sistema de Desarrollo Emprendedor**, también puede ser conceptualizado como **Sistema Nacional de Emprendimiento**, dado que permite entender los problemas que afectan la creación y desarrollo de empresas dinámicas y, en base a ello, identificar las áreas de intervención de las políticas. La creación de una nueva empresa es, desde esta perspectiva, un fenómeno de naturaleza **sistémica y evolutiva** (Kantis et al., 2004). Este enfoque considera la creación de una nueva empresa dinámica como el resultado de un proceso que incluye una serie de etapas y eventos cuyo resultado final es el surgimiento de emprendedores y nuevas empresas dinámicas. Estas etapas son la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento de la empresa, sus primeros años y el período de crecimiento durante su juventud. Este proceso se ve, a su vez, influido por distintos factores que se comentan a continuación.

En primer lugar, en la etapa de gestación, el surgimiento y desarrollo de este tipo de empresas requiere de la existencia de personas que cuenten con **vocaciones y motivaciones** específicas para emprender y construir un sendero de crecimiento empresarial. Estos eventos están claramente influidos por factores tales como el **contexto cultural**, a través de los valores dominantes, dado que puede el conjunto de valores y creencias pueden promover o inhibir la adopción de conductas más o menos emprendedoras. El grado de valoración social del rol del emprendedor y de la innovación, la actitud frente al riesgo y la necesidad de logro de las personas, la horizontalidad y apertura de los empresarios para interactuar y compartir sus experiencias con terceros, son aspectos que influyen sobre la deseabilidad y factibilidad de crear una empresa para las personas.

Figura 1. Sistema Nacional de Emprendimiento



Fuente: Kantis y otros (2004)

En la adquisición de las competencias necesarias para emprender, cabe mencionar tres factores fundamentales. En primer lugar, el rol de las familias, dada su influencia - desde las etapas tempranas- sobre los valores y actitudes de las personas. Por lo tanto, el perfil de la **estructura social**, compuesta por las familias como unidades básicas, constituye un factor de gran relevancia. Estructuras sociales polarizadas y fragmentadas presentan deficiencias en su capital social y fuertes barreras tanto para el desarrollo de las redes de contacto que precisan los emprendedores.

En segundo lugar, las **instituciones educativas** pueden jugar un papel relevante en la formación de capital humano emprendedor forjando valores, capacidades y habilidades favorables al emprendimiento entre sus estudiantes - tales como la creatividad, la iniciativa personal, el trabajo en equipo, la solución de problemas, la aceptación de la incertidumbre, etc. Las empresas, por su parte, dan forma a la **estructura productiva**, constituyendo el ámbito en el que se completa el proceso de desarrollo de capacidades y en el cual se adquieren redes de contacto valiosas para el emprendimiento. Las empresas son la principal “escuela” de emprendedores dinámicos (Kantis et al 2004).

Estos procesos de formación de capital humano emprendedor pueden verse más o menos potenciados según el grado de desarrollo del **capital social**, es decir, de las **redes de contactos** con otros actores del círculo social (amigos, familiares, compañeros de universidad, compañeros del ámbito laboral) y/o con las instituciones que permiten la detección de oportunidades y acceso a recursos, tanto monetarios como de asistencia. Dentro de la red institucional pueden participar las universidades, el sector empresarial, los consultores, el capital financiero, el gobierno local, las cámaras e instituciones representativas de cada sector o perfil profesional, y ámbitos informales tales como clubes, grupos de estudio, redes tecnológicas o de negocios, entre otros.

Por otra parte, el contexto de oportunidades de negocios depende de factores socio-económicos tales como la capacidad, perfil y dinamismo de las demandas de las familias, de las empresas y de los gobiernos. En consecuencia, distintas variables ligadas a la **estructura y dinámica productiva** (como por ejemplo la tasa de crecimiento de los distintos sectores/mercados; la estructura de mercado y perfil sectorial de la industria, el nivel de concentración regional, la presencia de barreras de entrada y salida y las estrategias de las grandes empresas), no sólo inciden sobre la adquisición de competencias y motivaciones para emprender según se comentó previamente, sino también sobre el campo y perfil de las oportunidades para emprender. Asimismo, estas oportunidades se ven afectadas por las **condiciones de la economía**.

Asimismo, las instituciones de ciencia, tecnología e innovación, la intensidad de la inversión en I+D, las capacidades de transferencia y vinculación con los emprendedores y el mundo de las empresas definen **condiciones para la innovación** que pueden jugar un papel muy importante en el surgimiento de oportunidades de negocios basadas en la innovación tecnológica.

Finalmente, pero de gran importancia, la puesta en marcha de una empresa se puede ver facilitada o inhibida por el funcionamiento de **mercados de factores** tales como el financiamiento o los recursos humanos, así como también por las diferentes **normas y regulaciones** que afectan directa o indirectamente a la actividad emprendedora. Ello no solo refiere, por ejemplo, a los trámites y costos para crear una empresa sino también al sistema tributario y demás normas que afectan la operatoria de las empresas.

En términos **metodológicos** el presente trabajo se basa en información cuantitativa, resultado del procesamiento de las encuestas a través del software SPSS, aplicándose el Test z y obteniendo los R^2 de las salidas solicitadas. Dichas encuestas fueron administradas a través de e-mail a emprendedores beneficiarios de algún programa de apoyo al emprendimiento en Argentina, Brasil y Chile. Dicha encuesta fue respondida por un total de 1794 emprendedores. De este total de emprendedores se seleccionaron aquellos que tenían proyectos o empresas con hasta tres años de vida y aspiraciones de que su empresa emplee más de 20 empleados en los 5 años posteriores a haber respondido la encuesta, quedando una base de 236 empresas. Debido a la inexistencia de directorios de emprendimientos, la identificación de los emprendedores se realizó a partir de listados de participantes en instituciones y programas de apoyo (incubadoras, programas de subsidios, de capital semilla, universidades, organizaciones no gubernamentales, etc.). Si bien la encuesta realizada no tiene representatividad estadística debido a las limitaciones de información mencionadas, teniendo en cuenta el estado embrionario en el que se encuentra la investigación sobre el fenómeno emprendedor en la región, los resultados que a continuación se exhiben constituyen un aporte al conocimiento que se tiene sobre el fenómeno en la Argentina.

3. Background de los emprendedores y potencial de sus emprendimientos¹

Un primer aspecto de interés es conocer en qué medida existen emprendedores orientados al crecimiento o, si por el contrario, existe un cuello de botella en el proceso de emprendimiento asociada a la falta de este tipo de perfiles. Esta cuestión es de vital

¹ A lo largo del texto se usarán indistintamente los términos “emprendedores ambiciosos” y “orientados al crecimiento”.

importancia dado que se trata de la “materia prima” del sistema: el capital humano emprendedor.

Si bien la existencia de emprendedores ambiciosos no garantiza el surgimiento de empresas dinámicas, la falta de este tipo de emprendedores restringe significativamente las posibilidades de que ello ocurra. Por otra parte, la existencia o ausencia de este tipo de emprendedores, también suele tener raíces sistémicas (Kantis y otros 2004).

3.1 Importancia de los emprendimientos orientados al crecimiento (ambiciosos)

Los emprendedores que lideran proyectos de empresas orientadas al crecimiento representan alrededor de uno de cada cuatro encuestados en el caso de Argentina (A: 77% vs 23%) y algo menos de la mitad en Brasil (B: 58% vs 42%) y Chile (CH: 59% vs 41%).

Del otro lado, la mayoría de los demás emprendedores esperan tener un crecimiento moderado, predominando quienes, dentro de cinco años, aún se ven conduciendo una microempresa (A:85%, B:67%; CH: 59%).

Este peso de los emprendedores ambiciosos es superior al que surge de las encuestas a la población adulta realizadas por GEM, algo que no debería sorprender si se tiene en cuenta que, los encuestados son beneficiarios de programas que buscan apoyar a los emprendedores para que nazcan nuevas empresas competitivas.² Esto es, que han pasado por un filtro de selección en algún momento en el cual se ha tenido en cuenta su potencial.

Sin embargo, si se tiene en consideración este aspecto, es posible concluir que los emprendedores orientados al crecimiento no constituyen el perfil predominante entre los beneficiarios del apoyo institucional. Esta situación puede obedecer a diversos motivos. Por un lado, a la dificultad de identificar y convocar a este tipo de emprendedores dado que se trata de una proporción minoritaria dentro del total. Pero la propia experiencia de trabajo con programas de emprendimiento dinámico también permite afirmar que existen importantes oportunidades de mejora en los procesos de búsqueda y selección de emprendedores por parte de las instituciones.

Por último, es interesante notar el menor peso de este tipo de emprendedores entre los encuestados de Argentina, algo que no puede atribuirse a la menor existencia relativa de emprendedores ambiciosos en este país que en Brasil y Chile (ver dato en nota al pie de esta página). Es muy posible que este resultado sea la expresión del menor grado de desarrollo relativo y madurez que tiene la plataforma de apoyo institucional en Argentina en comparación con los otros dos países vecinos.

En resumen, la primera conclusión relevante que surge del estudio es que para que existan más nuevas empresas dinámicas en estos países del Mercosur es muy importante ensanchar la base de emprendedores ambiciosos. Revisar el papel de los distintos ámbitos formativos es muy relevante para lograrlo dado que tienen la posibilidad de influir en la generación de vocaciones emprendedoras y en el desarrollo de la orientación hacia el logro de los jóvenes. Ello no significa desconocer que también existen otras instancias del ecosistema emprendedor que pueden contribuir a que los

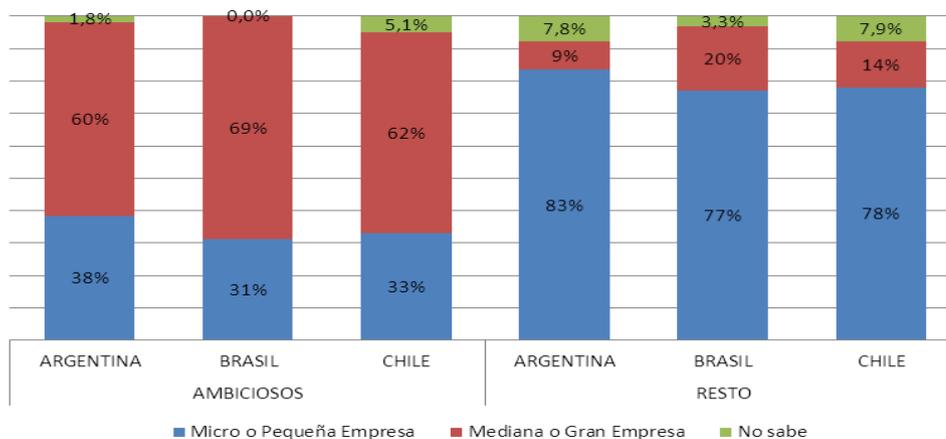
²Según GEM 2012 el peso de los emprendedores ambiciosos sobre el total de la actividad emprendedora en Argentina es del 20%, en Chile del 25% y en Brasil del 12%.

emprendedores amplíen su visión y ambición a la hora de pensar sus negocios, tal como se verá más adelante.

3.2 ¿Qué tanto potencial de crecimiento tienen los emprendimientos de los “ambiciosos”?

Al evaluar su potencial de mercado y la escalabilidad de su modelo de negocios, la mayoría de los emprendedores ambiciosos consideró que su firma puede desarrollarse hasta convertirse al menos en una empresa mediana. Este aspecto los diferencia claramente del resto de los emprendedores, quienes en su gran mayoría no cuentan con estas expectativas.

Gráfico 1. Tamaño esperado de su empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

Por otra parte, también es muy relevante conocer el ritmo al que están pensando crecer y si la expansión prevista tiene o no un techo desde la perspectiva de los emprendedores. Por un lado, porque muchos decisores de políticas tienen presente el concepto de empresas gacelas al promover el emprendimiento dinámico y esta categoría alude, precisamente, a empresas que crecen muy rápidamente. Por el otro, porque quienes invierten en etapas tempranas de los emprendimientos le apuntan a nuevas empresas que aspiran y prometen crecer significativamente sin ponerse un techo. En el caso de las políticas públicas ello obedece al interés en generar impactos importantes sobre el empleo y sobre otras variables como la innovación o las exportaciones. En el de los inversores tiene que ver con generar y capturar riquezas que justifiquen el riesgo asumido al invertir y multipliquen varias veces el monto invertido.

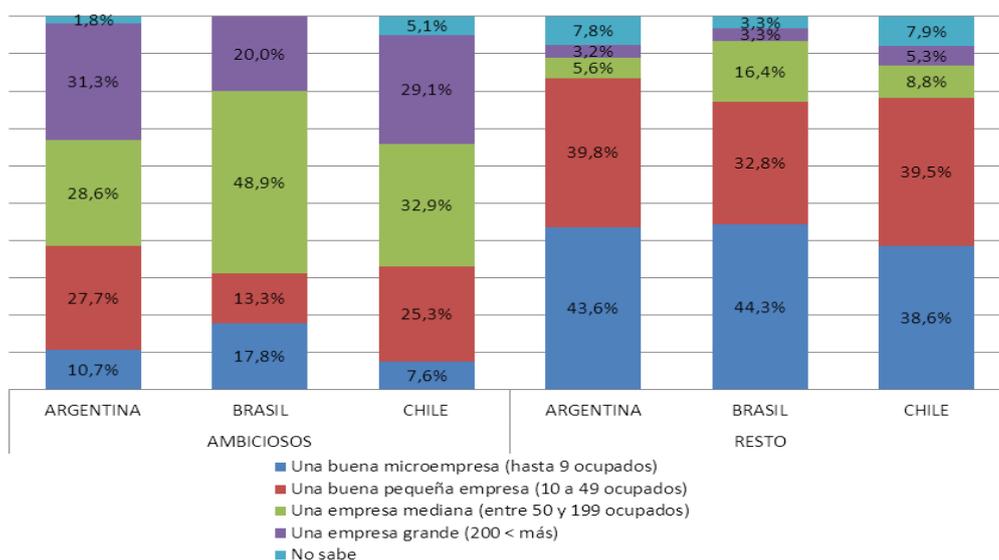
En este sentido, las cifras presentadas más arriba indican que, la mayoría de los emprendedores ambiciosos aspiran a que su empresa crezca hasta convertirse alguna vez en una empresa mediana, pero también permiten corroborar la existencia de un grupo de emprendedores menos ambiciosos que aspiran a que su empresa crezca aunque ello ocurra en tiempos más largos y a un ritmo más pausado (cerca de una de cada cinco).³

³ La mayor parte de los emprendedores “no ambiciosos” prevé que su empresa tendrá entre 5 y 19 empleados al 5to año de vida (A:74%; b:85% y CH:84%). Es decir que pueden clasificarse, en base a las definiciones del GEM como con moderada orientación al crecimiento.

Además, no todos los emprendedores ambiciosos desean que su empresa crezca sin ningún techo. De hecho, quienes aspiran llegar a tener una empresa grande no llegan a ser la tercera parte del total (A:31%, B:20% y CH:29%).

Una primera pregunta relevante que surge, en este marco, es cuál es la imagen objetivo de nueva empresa que se busca generar a través de las políticas y programas de emprendimiento. ¿Interesan, por ejemplo, solamente aquellas que crecerán muy rápidamente o también las que lo harán de manera más gradual? ¿Sólo suman aquellas que pueden ser apetitosas para un inversor privado o, desde una perspectiva de desarrollo el perfil es más amplio?⁴ La pregunta no es neutral para el diseño de políticas, dado que definirá el tamaño del mercado de potenciales beneficiarios. Además, hay que tener en cuenta que la captación de uno y otro perfil de empresa y las necesidades de uno y otro perfil varían. Por lo tanto la segmentación es un concepto clave.

Gráfico 2. Aspiraciones al Empezar



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

3.3 Qué sabemos de sus emprendimientos?

Los emprendimientos liderados por emprendedores ambiciosos se ubican en torno a distintas actividades. Si bien los nuevos sectores intensivos en conocimientos (p.ej.: TICs y biotecnología) suelen tener un peso (A:37%, B:32% y CH:35%) superior entre estas firmas que en la estructura productiva en su conjunto, la industria manufacturera (A:38%, B:25% y CH:14%) y los servicios en general (A:25%, B:43% y CH:52%) ocupan un lugar muy importante.

Tampoco es posible encontrar un patrón de especialización nítido común a los tres países al comparar a los emprendimientos liderados por los emprendedores ambiciosos y los otros. En Argentina y Chile, por ejemplo, es más notorio el peso de los nuevos sectores entre los primeros que en los últimos, pero en Brasil se verifica la situación

⁴ Un estudio reciente indica que no sólo la presencia de emprendedores ambiciosos es relevante para el crecimiento económico sino, en especial, de emprendedores con expectativas de crecimiento moderado.

opuesta. Por lo tanto, no resulta posible identificarlos de manera lineal con algún sector en particular.

Por otra parte, los emprendimientos liderados por emprendedores ambiciosos suelen estar basados en la diferenciación (A: 40% vs 64%, B: 33% vs 56%, CH: 49% vs 48%) o la innovación aunque este no es un aspecto que los distinga claramente del resto (A: 40% vs 40%, B: 76% vs 70%, CH: 37% vs 44%). Lo que más nítidamente los diferencia de los demás es su orientación hacia mercados internacionales (A: 36% vs 13%, B: 40% vs 20%, CH: 41% vs 18%).

4. El papel del ecosistema y sus actores

4.1 Acumulación de capacidades emprendedoras: primeras estaciones del ecosistema

La acumulación de capacidades emprendedoras puede ser el resultado combinado de la conformación de equipos (en lugar de emprendedores unipersonales) y de los aprendizajes experimentados a lo largo de diferentes procesos formativos en etapas previas de sus desarrollos personales.

En tal sentido, cabe señalar que estos emprendimientos suelen tener por detrás un equipo emprendedor. Si bien este rasgo es compartido con el resto de los encuestados, el mismo se presenta de manera aún más generalizada entre los emprendimientos orientados al crecimiento. De todas maneras no es éste, sin dudas, el rasgo que más distingue a los emprendimientos ambiciosos del resto⁵.

Una cuestión de interés tiene que ver con el género de los emprendedores, dado que a priori, las mujeres suelen enfrentar condiciones objetivas de formación de actitudes y de acumulación de capacidades que pueden ser desfavorables -en comparación con los hombres- para desarrollar emprendimientos orientados al crecimiento.

Por ejemplo, debido a factores culturales la expectativa de la maternidad puede jugar como un canal de aspiraciones que opera reduciendo las necesidades de logro depositadas en su carrera laboral y/o emprendedora; del otro lado, el acceso a puestos ejecutivos en las empresas y su presencia en ciertas carreras universitarias especialmente fértiles para los emprendimientos innovadores (p.ej.: ingenierías) es muy limitada.⁶ Por lo tanto, el punto de partida para liderar un emprendimiento orientado al crecimiento es menos favorable en términos relativos. La promoción del emprendimiento femenino, en tal caso, podría contribuir al incremento de las nuevas empresas dinámicas en la medida en que se reviertan estas condiciones.

En coherencia con estas tendencias, en Argentina ($A_{\text{masculino}}$: 83% vs 65%; A_{femenino} : 17% vs 35%) y Brasil ($B_{\text{masculino}}$: 86% vs 73%; B_{femenino} : 14% vs 28%), los emprendimientos ambiciosos suelen estar más dominados por hombres algo que en Chile ($C_{\text{masculino}}$: 77% vs 74%; C_{femenino} : 24% vs 26%) no parece suceder en igual medida. En cualquier caso, la participación femenina es muy elevada en comparación con las

⁵ Emprendimientos unipersonales de los emprendedores “ambiciosos” vs el resto: A: 29% vs 38%, B: 11% vs 23%, CH: 17% vs 23%

Emprendimientos de 2/3 socios de los emprendedores “ambiciosos” vs el resto: A: 57% vs 58%, B: 80% vs 73%, CH: 62% vs 64%.

⁶ Además, su capacidad de ahorro es menor debido a las diferenciales de salarios que suelen existir a igualdad de tareas vis a vis los hombres. Esto afecta el financiamiento del emprendimiento y su potencial de crecimiento.

evidencias que surgen de otros estudios según los cuales las mujeres suelen concentrarse en emprendimientos con bajo potencial de crecimiento.⁷

Los emprendimientos liderados por “emprendedores ambiciosos” tienen una composición societaria más abierta. La presencia de socios que pertenecen a la familia es menor que en el caso del resto de los emprendedores (A: 42% vs 57%, B: 25% vs 41%, CH: 24% vs 36%), predominando por el contrario aquellos que fueron conocidos en las instituciones educativas por las que pasaron (en Argentina: 13% vs 26% y Chile: 6.4% vs 16%) o bien en otros espacios personales (Brasil: 43% vs 23%). A priori, este perfil permite inferir la presencia de criterios de selección de socios que trascienden los vínculos de sangre y, por lo tanto, suelen tener una mayor consideración de su contribución potencial al desarrollo del emprendimiento. En consecuencia, un equipo societario más abierto, si bien exige una mayor atención del proceso de construcción de lazos de confianza, suele permitir el acceso a capacidades y recursos más amplios y diversos.

Desde un punto de vista evolutivo, el primer ámbito de aprendizaje y socialización es la familia. En tal sentido, podría especularse con que haber nacido y criarse en una familia cuyo padre es empresario podría contribuir al desarrollo de capacidades y aspiraciones empresariales.

Los resultados de la investigación indican, sin embargo, que la mayoría de los emprendedores “ambiciosos” no son hijos de empresarios. Esto es, que tener padres empresarios no es condición necesaria para ser un emprendedor “ambicioso”.⁸

Con el tiempo, las instituciones educativas pueden desempeñar un rol en el desarrollo de competencias emprendedoras entre los jóvenes. No obstante, son muy pocas las instituciones de nivel secundario que cuentan con este objetivo y con espacios destinados a tal fin, en los 3 países encuestados menos del 20% de los emprendedores ambiciosos y los que no lo son, ha recibido formación en capacidades emprendedoras en el secundario (A:19% vs 18%; B:20% vs 16% y Ch:11% vs 11%)

Y en el caso de aquellos emprendedores que han pasado por algunos de estos cursos, las opiniones acerca de su aporte real están divididas. El peso de las evaluaciones positivas es variable y no existe consenso al respecto [poco más de la mitad en Argentina (57% vs 58%), alrededor de la mitad en Brasil (44% vs 80%) y un tercio en Chile 33% vs 67%], revelando a la vez que la educación emprendedora puede agregar valor y por lo tanto es recomendable su generalización, pero también que es relevante homogeneizar la calidad de las iniciativas existentes en este campo. También es interesante notar que, salvo en Argentina, los “ambiciosos” han sido más críticos que los demás emprendedores con respecto al verdadero aporte de la enseñanza media.

También es muy relevante lo que se puede hacer en el plano de la educación universitaria dado que la mayor parte de los emprendedores, tanto los ambiciosos como los demás, suelen pasar por las casas de estudios superiores (A: 61% vs 55%, B: 81% vs 83%, CH: 82% vs 73%).

Tanto en Argentina como en Chile la presencia de graduados en ingeniería y sistemas (A: 21% vs 13%; B: 6% vs 5%; Ch: 29% vs 15%) es algo que distingue a los

⁷ Suelen predominar emprendedores jóvenes y en edades intermedias, aunque este no es un rasgo que los distinga de los demás encuestados.

⁸ Aún así, es más común ser hijo de empresario para un emprendedor “ambicioso” que para el que no lo es (A:32% vs 24%; B:42% vs 27% y Ch:29% vs 23%).

emprendedores ambiciosos de los demás, muy probablemente porque el conocimiento técnico que le aportan las universidades en estas disciplinas es muy importante para concebir proyectos de emprendimientos innovadores en sectores que se encuentran en expansión, como es el caso de las TICs.

Alrededor de poco más de un tercio de los emprendedores, en los tres países, han pasado por cursos de emprendimiento en sus universidades, una cifra que –si bien dista de ser mayoritaria- refleja la creciente implementación de este tipo de espacios formativos en las casas de estudios superiores, una tendencia que ha ido en aumento en los últimos años. (A: 39% vs 27%; B: 36% vs 30% y Ch: 42% vs 45%)

La mayoría de los emprendedores ha dado una opinión positiva sobre la contribución de este tipo de cursos y de la universidad en general para el desarrollo de su proyecto (A: 58% vs 60%; B: 63% vs 56% y Ch: 70% vs 71%). No hay dudas, aún resta mucho terreno por recorrer para que estas iniciativas contribuyan de manera más decisiva a la formación de graduados con capacidades para emprender y, en especial, para que tengan orientación al crecimiento y competencias para lograrlo. Sin embargo, los resultados de la investigación indican que se han dado pasos importantes que deben ser generalizados y profundizados.

Un campo en el cual sí se observan diferencias relevantes entre unos y otros es en el perfil de las experiencias laborales de los emprendedores “ambiciosos”, entre quienes es más frecuente haber trabajado antes como empleados, en especial en empresas grandes.

Tabla 1. Brackground Laboral de los Emprendedores

	AMBICIOSOS			RESTO		
	ARGENTINA	BRASIL	CHILE	ARGENTINA	BRASIL	CHILE
Empleado público	3%	2%	4%	7%	3%	12%
Investigador/académico	4%	13%	7%	3%	26%	15%
Profesional independiente	12%	10%	17%	20%	14%	18%
Cuenta propista	4%	6%	1%	7%	11%	1%
Empleado de una empresa PyME	11%	22%	6%	15%	22%	10%
Empleado de una empresa Grande	31%	34%	25%	20%	17%	17%
Empleado de institución financiera	2%	1%	4%	1%	0%	1%
Emprendedor/Empresario	28%	12%	28%	19%	7%	17%
Otra	6%	0%	8%	8%	0%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

También es más común haber sido emprendedor y/o empresario con anterioridad. Del otro lado, entre los menos ambiciosos es mayor la presencia relativa de empleados públicos, académicos y profesionales independientes

En otras palabras, el perfil de los ámbitos formativos de unos y otros emprendedores es diferente y ello tiene sentido dado que es en estos ámbitos en los que los emprendedores adquieren experiencias y aprendizajes y desarrollan contactos que luego ponen en valor en sus emprendimientos.

4.2 El rol de los empresarios ejemplificadores: cultura emprendedora y algo más

La presencia de empresarios ejemplificadores es un elemento importante en las sociedades que tienen una cultura emprendedora. Estos empresarios pueden desempeñar un rol inicial en la etapa de formación de las motivaciones para emprender⁹, como modelos de rol, y también como ejemplos para, una vez encarado el proyecto, servir como guía inspiradora e, inclusive, como fuente de apoyos cuando existen canales que permiten integrar a estos empresarios en las redes de contacto de los emprendedores.

La encuesta revela que no existe una influencia generalizada de los modelos de rol empresariales en la etapa de formación de las motivaciones y sólo en Chile esta influencia es mayor entre los emprendedores ambiciosos.

Sin embargo, la mayoría de estos emprendedores ha reconocido tener al menos un empresario como ejemplo a seguir para su desarrollo empresarial y ello es más notorio entre los “ambiciosos” (A: 59% vs 42%; B: 71% vs 57%; C: 59% vs 46%)

Ellos suelen tener más ejemplos de fundadores y dueños de compañías del exterior y/o de empresas que hoy son grandes firmas que el resto de los emprendedores. La presencia de fundadores de empresas jóvenes de rápido crecimiento también es muy frecuente, aunque ello no es una diferencia que los distinga del resto de los emprendedores salvo en Chile.¹⁰

Por lo general, estos empresarios ejemplificadores suelen ser conocidos a través de los medios de comunicación, un actor muy importante, especialmente en Brasil y Chile. En Argentina su contribución es más limitada.

En este país, al igual que en Chile, los eventos y espacios de socialización constituyen un ámbito que muchos emprendedores ambiciosos suelen aprovechar para conocer a estos empresarios. Las instituciones de apoyo a emprendedores, por el contrario, no juegan un papel gravitante en este campo.

Además de su papel inspirador y motivacional, la mayor parte de los emprendedores ha reconocido el aporte de estos empresarios, especialmente en lo que respecta a compartir experiencias y consejos valiosos.

Es mucho menos frecuente, sin embargo, su contribución en términos de contactos y de recursos financieros, aspectos que requerirían del desarrollo de una relación más cercana con los empresarios. Chile es el país en el cual este menor aporte empresarial se aprecia con mayor nitidez, posiblemente como expresión de las deficiencias existentes en materia de capital social.

⁹ Como motivador para emprender la respuesta a seguir los pasos de un empresario que admiro presentó los siguientes resultados entre los emprendedores ambiciosos y el resto: A: 29% vs 24%, B: 29% vs 23%, CH: 28% vs 17%.

¹⁰ Sin embargo, al analizar la composición de los referentes es interesante notar tres aspectos: 1) que la atomización es muy importante (por ejemplo los 5 más reconocidos no superan el 30% del total en ninguno de los tres países), 2) que en los tres países se reiteran a la cabeza de las menciones algunos empresarios globales como Steve Jobs y Bill Gates y 3) que el perfil de los referentes nacionales top varía entre los países. En Argentina el más reconocido es un empresario joven serial innovador (Andy Freire fundador de Officenet), seguido por su socio (Santiago Billinkis) y recién en tercer lugar aparece un gran empresario como Luis Pagani (Arcor), mientras que en Chile y Brasil es mayor la presencia de grandes empresarios (como Antonio Ermirio Moraes del Grupo Votorantim en Brasil o Horst Paullman de Cencosud y Santiago Piñera de LAN en Chile).

En países como Argentina y Brasil, en donde la plataforma de capital social es más amplia, los emprendedores ambiciosos consiguen beneficiarse en mayor medida de estas relaciones que los demás, no sólo en lo que respecta al aprendizaje que le aportan sus experiencias y consejos sino también, en alguna medida, en el plano de los contactos valiosos y del financiamiento.

Tabla 2. Modelos Inspiradores -Perfil, lugar de primer contacto y aporte- para el Emprendedor.

		ARGENTINA		BRASIL		CHILE	
		AMB	RESTO	AMB	RESTO	AMB	RESTO
PERFIL DE LOS MODELOS INSPIRADORES	Microempresario	3%	7%	9%	9%	4%	17%
	Pequeño empresario	8%	10%	6%	6%	2%	17%
	Fundador de una empresa joven de rápido crecimiento	38%	36%	31%	43%	49%	33%
	Fundador/dueño de una empresa mediana	18%	34%	13%	14%	19%	17%
	Fundador/dueño de una empresa grande	65%	51%	59%	57%	57%	48%
	Fundador/dueño de una corporación extranjera	44%	24%	63%	34%	51%	35%
AMBITO EN EL QUE CONOCIÓ A LOS EMPRESARIOS INSPIRADORES	Eventos / espacios de socialización para emprendedores	39%	17%	19%	17%	36%	31%
	Medios de comunicación	39%	40%	75%	57%	64%	38%
	Estudiamos / trabajamos juntos	23%	21%	9%	11%	13%	13%
	Institución de apoyo a emprendedores	23%	17%	19%	3%	15%	23%
	Familia / Círculo Social	20%	25%	22%	20%	15%	31%
	Otros ámbitos	29%	34%	22%	29%	34%	33%
APORTE DE LOS EMPRESARIOS INSPIRADORES A SU EMPRENDIMIENTO	Motivación / Inspiración	91%	82%	88%	89%	96%	79%
	Experiencias/ Consejos valiosos	65%	48%	41%	34%	53%	52%
	Contactos valiosos	23%	13%	25%	14%	13%	8%
	Financiamiento / Inversión	8%	4%	22%	17%	4%	10%
	Información / Conocimiento valioso	44%	48%	0%	0%	45%	33%
	Otro	12%	12%	22%	6%	9%	12%

4.3 Desafíos y problemas principales

El desarrollo de los emprendimientos incluye una agenda de desafíos y problemas de distinto tipo. Por un lado están aquellos que tienen que ver con el acceso al mercado y con el entorno en el cual emprenden. Pero también suelen ser relevantes aquellos que están relacionados con las cuestiones organizacionales y de recursos humanos.

Según se desprende de las tablas 3 y 4, estos desafíos están mucho más generalizados entre los emprendedores brasileños. Para ellos, a diferencia de lo que se observa en Argentina y Chile, las cuestiones organizacionales suelen pesar de manera similar a las que tienen que ver con el mercado y con el entorno.

En el área de mercado y entorno, los principales desafíos comunes a los emprendedores de los tres países, suelen tener que ver con: a) la falta de capital para invertir, b) con las dificultades para concretar ventas y c) con la carencia de capital de trabajo, en ese orden.

Tabla 3. Dificultades para Emprender -condiciones de mercado y de entorno.

ARGENTINA			BRASIL			CHILE		
VARIABLE	AMB	RESTO	VARIABLE	AMB	RESTO	VARIABLE	AMB	RESTO
Falta capital para invertir	67%	61%	Concretar ventas	98%	95%	Falta capital para invertir	73%	62%
Concretar ventas	66%	54%	Escasos recursos para prototipado	91%	88%	Falta capital de trabajo	66%	54%
Carga impositiva elevada	58%	54%	Falta capital para invertir	87%	85%	Concretar ventas	65%	61%
Falta capital de trabajo	55%	50%	Falta capital de trabajo	82%	82%	Acceder a contactos valiosos para desarrollar negocios	56%	59%
Complejidad de los trámites para abrir/operar	55%	48%	Escasos recursos para I+D	80%	77%	Protección de su recurso innovador	52%	44%
			Tamaño de mercado más pequeño que el esperado	80%	77%			

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

En adición a estos denominadores comunes, en cada país existen problemáticas específicas que alcanzan énfasis particulares. Por ejemplo, entre las cinco cuestiones

más destacadas por los emprendedores argentinos se destacan la elevada carga impositiva y las complicaciones para abrir y operar una empresa, en tanto que la falta de financiamiento para desarrollar prototipos y realizar investigación y desarrollo es más común en Brasil. Los emprendedores chilenos, por su parte, señalaron en especial las dificultades que encuentran para desarrollar contactos valiosos (nuevamente un tema de capital social!) y para proteger sus innovaciones.

En el plano organizacional, la agenda de desafíos comunes a los tres países incluye las dificultades para: a) atraer recursos humanos calificados, b) encontrar socios con las capacidades necesarias, c) organizar la empresa y d) mantenerse actualizado a nivel tecnológico.

Sumado a estos problemas, los brasileños enfatizaron en la incidencia negativa que tienen la debilidad del equipo emprendedor para el desarrollo de la empresa, mientras que los chilenos y argentinos hicieron lo propio con la certificación de calidad.

Tabla 4. Dificultades para Emprender -condiciones organizacionales.

ARGENTINA			BRASIL			CHILE		
VARIABLE	AMB	RESTO	VARIABLE	AMB	RESTO	VARIABLE	AMB	RESTO
Atraer recursos humanos calificados	59%	41%	Actualizarse tecnológicamente	91%	82%	Encontrar socios con las capacidades necesarias	58%	54%
			Desacuerdos y conflictos con los socios	91%	77%			
Encontrar socios con las capacidades necesarias	49%	34%	Atraer recursos humanos calificados	89%	86%	Atraer recursos humanos calificados	42%	39%
Certificar calidad	39%	37%	Encontrar socios con las capacidades necesarias	82%	74%	Organizar la empresa	40%	34%
Actualizarse tecnológicamente	38%	45%	Organizar la empresa	80%	83%	Certificar calidad	33%	45%
Organizar la empresa	31%	31%	Debilidades del equipo emprendedor	91%	77%	Actualizarse tecnológicamente	32%	44%
Contratar gerentes	25%	13%	Contratar gerentes	42%	27%	Contratar gerentes	17%	17%
Contratar /contactar asesores	25%	14%	Contratar /contactar asesores	49%	38%	Contratar /contactar asesores	23%	16%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

5. El rol del ecosistema: actores principales y principales áreas de vacancia

5.1 Composición de las redes de apoyo y su evolución

El estudio se basa en una encuesta realizada a emprendedores beneficiarios de programas y políticas de apoyo, de modo que, al menos a priori, cabría esperar que el nivel de apoyo institucional con que cuentan para enfrentar estos desafíos sea elevado. Ello debería ser así, particularmente, en el caso de los emprendedores con proyectos orientados al crecimiento y de las nuevas empresas que proyectan crecer de manera significativa. Esto es así dado que las instituciones suelen tener filtros de selección que, cabría pensar a priori, tienden a priorizar aquellos emprendimientos con mayor potencial de impacto. Para analizar estas cuestiones, la encuesta pregunto a los emprendedores acerca del apoyo recibido en las etapas de proyecto y en los primeros años de vida de la empresa, respectivamente.

Un primer resultado encontrado es que los proyectos emprendedores orientados al crecimiento encuentran mayor apoyo institucional en Brasil y Chile que en Argentina. Si se tienen en cuenta los diversos tipos de organizaciones que trabajan con los emprendedores es posible constatar esta situación en cerca del 80% de los encuestados de ambos países frente a 65% en Argentina. No deja de ser llamativo que, al menos en esta fase, no suelen observarse diferencias en el grado de apoyatura que reciben los proyectos más ambiciosos y los demás. Inclusive en Brasil estos últimos encuentran más soporte (91% vs 79%).

Las incubadoras son la principal fuente de apoyo de los emprendedores brasileños y chilenos en la fase de proyecto (60%), contrastando con la baja presencia de este tipo institución en Argentina (25%). Esta situación parece responder a la distinta importancia asignada a las políticas de creación de empresas en unos y otros países así como también al lugar asignado a este tipo de institución en el marco de dichas políticas. A diferencia de Argentina, Brasil y Chile han implementado políticas de fomento del emprendimiento desde hace largos años.

Pero las redes de apoyo también incluyen respaldos de otro tipo, tales como los que suele brindar el círculo cercano de los emprendedores (pe.j.: familiares y amigos). Estas redes son muy importantes, particularmente en Argentina y Chile, en donde ocupan el primer lugar del ranking de apoyos. Pero inclusive en Brasil son la segunda fuente de respaldo para los emprendedores.

Además, los mentores empresarios y los ejecutivos de grandes firmas ocupan un lugar destacado en los tres países, aportando su experiencia y contactos valiosos. Uno de cada dos emprendedores, aproximadamente, destacó su aporte. En Argentina y Chile, su gravitación es significativamente más importante para los emprendedores orientados al crecimiento, indicando que su aporte hace a la diferencia entre unos y otros.

Muchos emprendedores, especialmente en Brasil y Chile, encontraron apoyo en otros colegas emprendedores durante esta etapa. El intercambio entre pares que se encuentran en la misma situación o que cuentan con un mayor grado de avance en el proceso emprendedor suele ayudarles a identificar problemas y posibles vías para encararlos.

Otra fuente de apoyo que se ubica dentro de las cinco principales, en los tres países, son los centros de emprendedores. Por lo general, se trata de unidades creadas por las universidades para brindar respaldo a sus estudiantes y graduados. Su importancia es mayor en Chile y Argentina, en donde uno de cada dos emprendedores, aproximadamente, frente a una de cada cuatro en Brasil encuentra apoyo.

Del otro lado, los concursos de planes de negocios sólo aparecen como relevantes para cerca de uno de cada cuatro emprendedores y sólo en Argentina ocupan un lugar entre las cinco fuentes principales de apoyo. De este modo, se confirma la mayor debilidad relativa del tejido institucional argentino. Por último, las asociaciones empresariales, que podrían asumir un rol más gravitante para promover el surgimiento de nuevas camadas de empresarios (futuros asociados), sólo ocupan un lugar marginal. Al igual que los inversores, que sólo fueron reconocidos como fuente de apoyo por un pequeño grupo de alrededor del 10%.

Una vez que ingresan al mercado, salvo en Brasil, declina la cantidad de emprendedores que encuentran apoyo tanto de su círculo social cercano como de las instituciones. Chile es el país en donde esta caída del respaldo institucional es más significativa. En los tres países, los colegas (otros emprendedores) son la única fuente de soporte que se mantiene en el tiempo.

En Chile, inclusive, este apoyo es mayor entre los emprendedores ambiciosos que en los demás. El 80% de los proyectos que reúnen este perfil recibió este apoyo frente a tan sólo el 47% de las empresas en marcha. Del otro lado, las incubadoras, centros de emprendedores, concursos de planes de negocios y universidades tienden a perder peso, sin que la mayor gravitación de las aceleradoras (de 12% a 23%) logre compensarlo. Tampoco logra modificar esta situación el creciente peso de los inversores, cuya importancia se eleva del 10% al 23%.

Otro tanto ocurre en Argentina, en donde la caída del apoyo institucional (de 65% a 59%) se ve acentuada por la declinación del soporte de los mentores empresarios (de 52% a 41%). El mayor apoyo de los inversores en esta fase tiende a compensar parcialmente esta situación (de 11 a 20%). Es posible que, al menos en algunos casos, esta evolución tenga que ver con la transformación de algunos mentores en inversores una vez que la empresa ingresa al mercado, una práctica que es relativamente común. Por otra parte, algunos emprendedores argentinos logran apoyarse más en sus redes con proveedores y clientes, algo que en la fase de proyecto no era tan común, seguramente porque al no tener una relación comercial ello no resultaba tan sencillo.

En esta fase, lo que más claramente distingue a los emprendedores orientados al crecimiento de los demás encuestados, en los tres países, es, a pesar de su disminución respecto de la etapa de proyecto, el apoyo de los mentores empresarios. Los centros de emprendedores (A:41% vs 36%, B: 26% vs 23%, CH: 46% vs 30%) y las incubadoras (A: 25% vs 23%, B: 60% vs 80%, CH: 59% vs 40%) también son más utilizados por este tipo de emprendedores en Argentina y Chile. El resto de los emprendedores, del otro lado, suelen apoyarse más en su círculo social cercano que los “ambiciosos” y, en Chile y Brasil, en sus proveedores y clientes.

Tabla 5. Principales Fuentes de Apoyo

	VARIABLE	IDEA DE PROYECTO		VARIABLE	EMPRESA EN MARCHA	
		AMB	RESTO		AMB	RESTO
ARGENTINA	Círculo social (familiar / parientes, amigos)	54%	58%	Círculo social (familiar / parientes, amigos)	43%	55%
	Mentores empresarios / ejecutivos de empresas	52%	33%	Mentores empresarios / ejecutivos de empresas	41%	29%
	Centro de emprendedores	41%	34%	Proveedores/ clientes	41%	46%
	Colegas empresarios	37%	32%	Centro de emprendedores	36%	26%
	Concursos de planes de negocios	28%	22%	Colegas empresarios	36%	31%
	Incubadoras	25%	16%	Incubadoras	23%	14%
BRASIL	Incubadoras	60%	61%	Incubadoras	80%	97%
	Colegas empresarios	51%	57%	Mentores empresarios / ejecutivos de empresas	67%	57%
	Círculo social (familiar / parientes, amigos)	51%	39%	Colegas empresarios	53%	78%
	Mentores empresarios / ejecutivos de empresas	44%	45%	Círculo social (familiar / parientes, amigos)	53%	69%
	Universidades	35%	50%	Universidades	40%	53%
	Profesores universitarios	35%	41%	Profesores universitarios	27%	44%
CHILE	Incubadoras	60%	52%	Mentores empresarios / ejecutivos de empresas	47%	38%
	Mentores empresarios / ejecutivos de empresas	46%	33%	Círculo social (familiar / parientes, amigos)	43%	55%
	Centro de emprendedores	46%	29%	Incubadoras	40%	21%
	Colegas empresarios	36%	29%	Colegas empresarios	40%	21%
	Profesores universitarios	36%	44%	Centro de emprendedores	30%	10%
	Universidades	35%	44%	Profesores universitarios	27%	7%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

En otros términos, los emprendedores suelen apoyarse en redes de variada composición. En la fase de proyecto no se observa un mayor apoyo a los emprendedores ambiciosos que a los demás. El respaldo del círculo social cercano suele estar muy

presente durante la fase de proyecto y se complementa con otros tipos de apoyos. Pero Brasil y Chile cuentan con una plataforma institucional más desarrollada que Argentina, país en el cual los emprendedores dependen más de su vinculación con mentores, colegas emprendedores e incluso de su participación en concursos de planes de negocios.

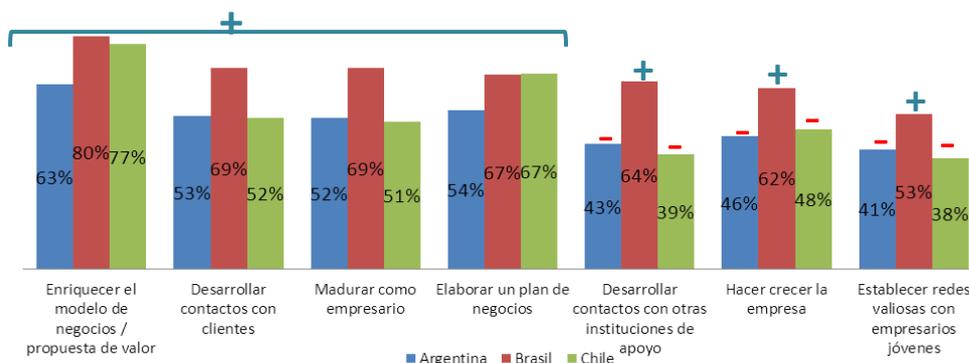
Lo que más distingue a los emprendedores ambiciosos a lo largo del tiempo es su vinculación y el apoyo que reciben de mentores empresarios, a diferencia del resto de los emprendedores, quienes tienden a descansar más en su círculo social cercano. En Argentina y Chile, el papel de los centros de emprendedores también suele ser más relevante para los emprendimientos orientados al crecimiento que para los demás.

Sin embargo, salvo en Brasil, el apoyo suele ser más común en la fase de proyecto que cuando ya ingresaron al mercado. Este es un aspecto muy relevante dado que la discontinuidad del apoyo a los emprendimientos una vez que se ponen en marcha podría estar incidiendo en el desempeño de las nuevas firmas. No sólo es importante promover el surgimiento de empresas sino también potenciar su escalamiento. Además, es en esta fase en la cual existen mayores evidencias acerca del verdadero potencial de crecimiento de los emprendimientos.

5.2 Valor agregado y demandas insatisfechas

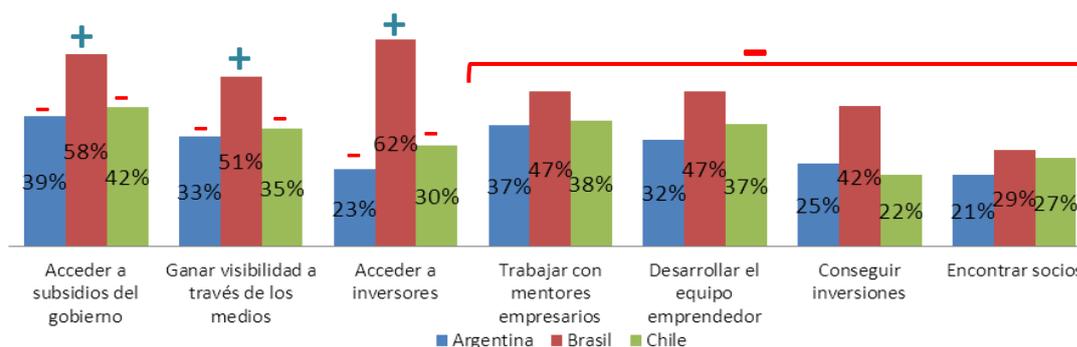
A través de estas redes los emprendedores encuentran respaldos de distinto tipo. Por ejemplo, las dos áreas que aparecen mejor cubiertas son, en los tres países, la apoyatura para mejorar su modelo de negocios, para elaborar un plan de negocios y para desarrollar contactos con clientes. Le sigue en orden de importancia la contribución para madurar como empresarios.

Gráfico 3. Aportes al Emprendimiento de los diferentes apoyos (continúa)



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

Gráfico 4. Aportes al Emprendimiento de los diferentes apoyos (continuación)



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

Estos resultados permiten identificar un mayor grado de satisfacción de los emprendedores brasileños con el valor agregado por estas redes de apoyo en comparación con los de Argentina y Chile así como también que, en estos dos países, uno de cada dos emprendedores ambiciosos no ha encontrado un apoyo adecuado para el crecimiento empresarial y para madurar como empresario.

Por otra parte, las áreas menos atendidas tienen que ver con el apoyo para: a) encontrar socios; b) acceder a inversores en Argentina y Chile y c) conseguir inversiones.

Tampoco está generalizado el apoyo recibido en campos tan importantes como desarrollar el equipo (A: 32% vs 36%; B: 47% vs 54%; CH: 37% vs 33%); vincularse con mentores (A: 29% vs 37%; B: 39% vs 47%; CH: 27% vs 38%), y salvo en Brasil, ganar visibilidad a través de los medios de comunicación (A: 38% vs 33%; B: 56% vs 51%; CH: 35% vs 39%), así como el puente con otras instituciones de apoyo y con los programas de subsidios del gobierno (A: 39% vs 45%; B: 54% vs 58%; CH: 35% vs 42%).

En otros términos, los emprendedores encuentran más apoyatura para elaborar su plan de negocios y mejorar su propuesta de valor que en otras áreas tales como la conformación y desarrollo del equipo emprendedor, la aparición en medios y la vinculación con el resto del ecosistema (inversores, otras instituciones, subsidios del gobierno).

Esta situación revela la existencia de una brecha entre la oferta y la demanda de los emprendedores las que, según fuera comentado en la sección anterior, incluye entre los desafíos más importantes el fortalecimiento del equipo emprendedor y el acceso al financiamiento. El primer déficit refleja las dificultades de las instituciones para brindar este tipo de servicios enfocados en el equipo emprendedor. Por otra parte, la ausencia de un puente efectivo con los inversores es una responsabilidad parcial y compartida dado que, en muchos casos, suele coexistir con la ausencia o desarrollo muy embrionario aún de la industria de capital emprendedor. Es más llamativo, del otro lado, que las instituciones no jueguen un papel más gravitante en la vinculación de los emprendimientos con los programas de subsidios del gobierno, dado que muchos de estos instrumentos incluyen la necesidad de contar con una institución patrocinante a la hora de presentarse para recibir un subsidio. Por último, la aparición en los medios es algo que los emprendedores suelen valorar mucho dado que carecen de trayectoria y, a través de esta vía, comienzan a construir su reputación.

5.3 Abc del financiamiento emprendedor

Un primer aspecto relevante es que, por lo general, los emprendedores ambiciosos suelen usar un abanico más amplio de fuentes de financiamiento que el resto de sus colegas.

En los tres países la inmensa mayoría de los emprendedores ambiciosos, más de tres de cada cuatro, se financia con fondos propios y de familiares y amigos (las famosas 3 Fs).

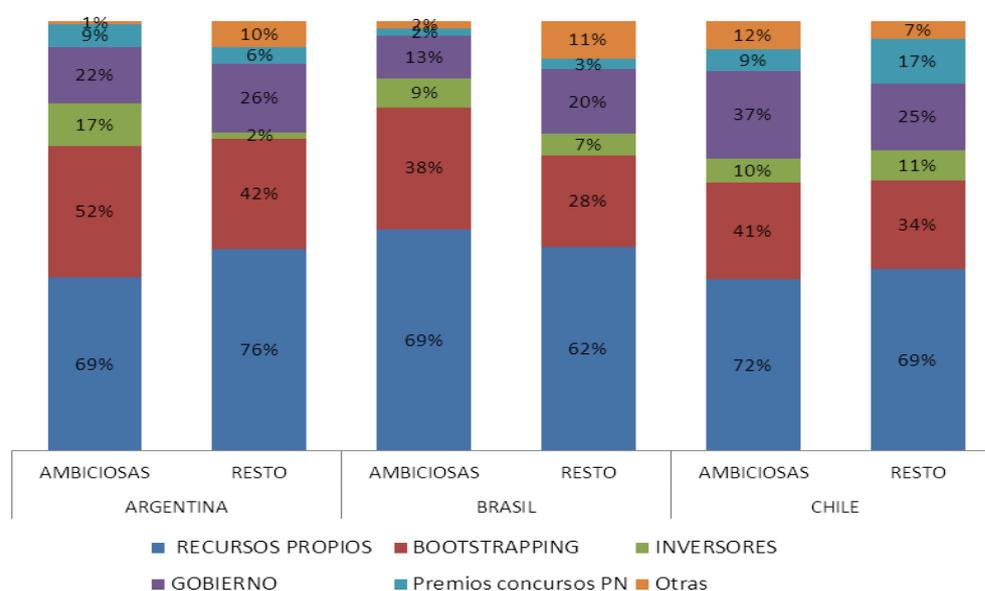
Entre las fuentes de fondos propios, la más utilizada tanto por los emprendedores ambiciosos como por los demás, son los ahorros personales. Dos de cada tres, aproximadamente, suele financiar su emprendimiento con estos recursos. Los préstamos bancarios, por el contrario, son una opción marginal para los emprendedores de los tres países.

Tabla 6. Principales Fuentes de Financiamiento

Argentina			Brasil			Chile		
Fuentes	AMB	RESTO	Fuentes	AMB	RESTO	Fuentes	AMB	RESTO
Ahorros personales	66%	74%	Ahorros personales	60%	61%	Ahorros personales	66%	68%
Postergación pago salarios socios	41%	26%	Postergación pago salarios socios	36%	26%	Postergación pago salarios socios	34%	26%
Reinversión de utilidades	34%	27,1%	Recursos de empresas creadas anteriormente	24%	7%	Prog de gobierno: capital semilla	30%	19%
Recursos de familiares/ Amigos	34%	32,2%	Recursos de familiares/ amigos	22%	13%	Recursos de familiares/ Amigos	24%	21%
Prog de gobierno: otros	16%	17,8%	Reinversión de utilidades	20%	13%	Recursos de empresas creadas anteriormente	22%	11%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

Gráfico 5. Fuentes de financiamiento de los emprendedores.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en el marco de este proyecto

En Chile y Brasil, también es bastante frecuente que utilicen otros recursos propios, tales como los generados desde empresas fundadas con anterioridad y que en la práctica emprendedora son conocidas como “empresas puente” dado que la firma inicial es un puente de recursos hacia la creación de una nueva empresa (B: 69% vs 62%, CH: 72% vs 69%). Casi uno de cada cuatro emprendedores usó este tipo de recursos. Esta fuente es más frecuentemente utilizada por los emprendedores orientados al crecimiento, revelando que muchos de ellos son emprendedores seriales, que han fundado una empresa previa que aún sigue funcionando.

Esta diferencia entre unos y otros podría expresar la existencia de un compromiso y/o apuesta mayor de los emprendedores ambiciosos a su emprendimiento, aunque también podría estar asociada a la existencia de mayores ahorros previos por parte de los mismos, traduciéndose en una capacidad mayor de autofinanciarse sin extraerle recursos al emprendimiento.

En segundo lugar usan el “bootstrapping”, es decir, algunas vías que buscan minimizar la necesidad de fuentes de financiamiento más tradicionales. Esta opción que incluye, por ejemplo la postergación del pago de salarios de los emprendedores, de impuestos y servicios, adelantos de clientes o crédito de proveedores y la compra de maquinaria usada es una estrategia muy común entre los emprendedores, especialmente entre los ambiciosos de Argentina y Chile (A: 52% vs 42% y CH: 41 vs 34%). También es usada, aunque no tan intensamente, por los emprendedores brasileños (38% vs 28%). Si bien varias de estas opciones distan de ser “la” estrategia financiera ideal - en ciertos casos por los costos y en otros por los riesgos asociados-, el bootstrapping es sin duda una práctica de gestión financiera bastante común que permite a los emprendedores ambiciosos compensar las limitaciones que enfrentan para acceder al resto de las fuentes de financiamiento.

A la distancia, en tercer lugar, le siguen los programas de gobierno, aunque con diferencias muy marcadas entre Chile, en donde abarca a poco más de un tercio, y Brasil, en el otro extremo, en donde apenas supera al 10%. Uno de cada cinco en Argentina recibió recursos de algún tipo por parte del gobierno¹¹.

Dentro de los programas de gobiernos, el de capital semilla¹² es una fuente relevante sólo en Chile, en donde los emprendedores ambiciosos la suelen utilizar con mayor frecuencia que los demás (30% vs 19%). Esto es bastante lógico debido a la existencia de mecanismos de selección que buscan, precisamente, asignar los recursos a aquellos que tienen mayor potencial de crecimiento.¹³

En Argentina el capital semilla existe a nivel nacional desde hace muy poco tiempo. En Buenos Aires, su implementación es de más larga data pero acotado al ámbito de la ciudad capital. Por lo tanto, su incidencia dentro del total de encuestados es menor (12%). Y en Brasil el capital semilla ha estado asociado al programa Primera Empresa de FINEP, que tenido una vida muy corta y, por lo tanto, su alcance fue muy limitado (2%).

Los inversores ángel y los fondos de venture capital sólo son utilizadas por un pequeño grupo de emprendedores ambiciosos (A: 17%, B: 9% y Ch: 11%). Al contrario de lo que cabría esperar, los emprendedores ambiciosos no suelen tener un mayor acceso que el resto de los emprendedores, salvo en Argentina.

Aun cuando los emprendedores que lograron acceder a encuentros con inversores son una minoría, es interesante conocer como se ha generado dicho contacto. Las redes son clave en este sentido. Esto es así, en buena medida, porque los inversores no suelen ser

¹¹ Prestamos del gobierno: las opiniones sobre los programas de crédito de los gobiernos fueron predominantemente negativas, argumentándose acerca de las dificultades en el acceso a los mismos y, en forma menos acentuada, a la razonabilidad de los costos y a los plazos

¹² Al menos la mitad de los emprendedores que accedieron a programas de capital semilla lo consideraron beneficioso. Sin embargo, también manifestaron algunas críticas, tales como, por ejemplo, que su acceso no es sencillo o que el importe del capital semilla es insuficiente.

¹³ Sin embargo, también es evidente que los mecanismos de selección no sólo están orientados a los emprendedores ambiciosos con proyectos orientados al alto crecimiento.

muchos ni tampoco muy visibles, pero también porque ellos mismos usan a los referentes como una vía para reducir sus costos de transacción. El principal canal de contacto de los emprendedores ambiciosos, en los tres países, son las relaciones con clientes y proveedores, algo que suele ocurrir con mucha menor frecuencia en el caso del resto de los emprendedores (A: 24% vs 28%; B: 29% vs 0%; C: 37% vs 13%). En Argentina y Chile, las instituciones que trabajan con los emprendedores (incubadoras, centros de emprendimiento y aceleradoras)¹⁴ ocupan el segundo lugar, mientras que en Brasil se ubican bien por detrás de los familiares y amigos¹⁵. Otro dato del cual conviene tomar nota es la mayor importancia de las instituciones de apoyo como las incubadoras en la construcción de puentes con inversores para los emprendedores menos ambiciosos. Este resultado refuerza comentarios previos referidos a la necesidad de revisar la forma en que están trabajando muchas instituciones del ecosistema.

En otros términos, las fuentes de financiamiento principales de los emprendedores ambiciosos son los recursos de fuentes propias (ahorros personales principalmente pero también de empresas fundadas anteriormente y/o reinversión de utilidades una vez que sus empresas han sido creadas) a los que se suma el apoyo de familiares y amigos. En orden de importancia, con un alto nivel de utilización, le sigue el bootstrapping. El apoyo del gobierno, por ejemplo a través de programas de capital semilla, sólo gravita en Chile. Los inversores y los fondos de venture capital sólo llegan, por el momento, a un pequeño grupo de emprendimientos. Es llamativo que no haya diferencias significativas entre los países en este aspecto, dados los esfuerzos que vienen realizándose tanto en Chile como en Brasil para desarrollar una oferta de capital emprendedor, algo que no ha ocurrido hasta el presente en Argentina. La cuestión del financiamiento emprendedor es, sin lugar a dudas, un sendero en el cual resta mucho por recorrer, más allá de las diferencias en la magnitud de los esfuerzos desplegados y en las estrategias implementadas en cada país.

¹⁴ Incubadoras/instituciones de apoyo: A: 24% vs 33%; B: 14% vs 60%; C: 26% vs 33%

¹⁵ Familiares/amigos: A: 19% vs 33%; B: 29% vs 20%; C: 21% vs 27%

Recuadro 1. Las particularidades de los emprendimientos de sectores tecnológicos: equipos de profesionales jóvenes con visión global del negocio

*Una primera característica que distingue a estos emprendimientos frente a los de otros sectores es la **mayor presencia de equipos emprendedores, a su vez más numerosos**.¹⁶ Se trata de **profesionales jóvenes que suelen conocerse con mayor frecuencia, que los demás emprendedores, en el ámbito laboral**.¹⁷*

*También se diferencian por apoyarse en mayor medida en **referentes empresarios que les sirven de modelos inspiradores** (más del 60% vs 45% de servicios e industria en los tres países). En muchos casos, estos referentes son fundadores de empresas que han llegado a convertirse en corporaciones extranjeras, como Steve Jobs de Apple, Bill Gates de Microsoft, Mark Zuckerberg de Facebook o Larry Page de Google. Este perfil aspiracional permite caracterizarlos por tener una visión más abierta y global del negocio. En coherencia con ello, se distinguen por su mayor orientación a buscar **oportunidades en mercados externos y a proyectar su empresa como una empresa mediana o incluso grande**. Sin embargo, para lograrlo deberán superar una restricción muy importante, que se presenta en una proporción superior que en el resto de los emprendimientos. La mayoría destacó su **dificultad para encontrar socios con las capacidades necesarias** (57% en Argentina, 86% en Chile y 58% en Brasil). Como es sabido, parte del secreto consiste en conformar un equipo con las capacidades y roles complementarios requeridos.*

6. Conclusiones

Los “emprendedores ambiciosos” - aquellos que se encuentran en la etapa emprendedora y que esperan crecer de manera importante para convertirse rápidamente en una pyme con proyección de crecimiento- son una pieza clave para que surjan más empresas dinámicas en la región. La mayoría de los emprendedores ambiciosos prevé que su firma crezca hasta convertirse en una empresa mediana.

Más allá de la importancia del sector de TICs, su perfil sectorial es variado. Y no ha sido posible encontrar ningún sesgo hacia ciertas actividades que los distinga de los emprendedores menos ambiciosos. Por lo tanto, cabe ser prudente a la hora de definir los criterios de selección de los programas.

Es llamativo que los emprendedores orientados al crecimiento no constituyen el perfil predominante entre los beneficiarios del apoyo institucional. Para que existan más nuevas empresas dinámicas es muy importante ensanchar la base de emprendedores ambiciosos atendidos por el ecosistema. Se trata, sin lugar a dudas de una cuestión a incluir en la agenda de fortalecimiento institucional, por ejemplo en lo que respecta a los procesos de búsqueda y selección.

Pero esta no es una cuestión que les incumba sólo a las instituciones de apoyo como las incubadoras o los centros de emprendedores, dado que se trata de una cuestión ligada a los procesos de acumulación de experiencias y aprendizajes en el largo plazo, que comienza desde que son jóvenes, mucho antes que éstas organizaciones entran a tallar.

¹⁶ En Argentina, los emprendimientos conformados por 4 o más socios llegan al 29% en TICs y biotecnología, frente a 13% en servicios y 5% en industria, en Brasil las cifras indican 26% versus 14% en servicios y 8% en industria, mientras que en Chile las empresas de entre 2 y 3 socios pertenecen en un 80% a TICs y Biotecnología frente al 50% en servicios y 63% en industria.

¹⁷ En Argentina 52% versus 33% de servicios y 21% de la industria. En Brasil 41% versus 38% de servicios y 19% de la industria y en Chile 40% versus 30% en servicios y 33% en industria.

Por ende, también es muy importante revisar el papel de los distintos ámbitos formativos en la generación de vocaciones emprendedoras y en el desarrollo de la orientación hacia el logro de los jóvenes. Los modelos de rol, por ejemplo, no se encuentran generalizados y recién son mencionados por los emprendedores una vez que ya se encuentran en camino de emprender o bien en sus primeros años de vida como empresarios.

La investigación ha permitido, además, reconfirmar la importancia de avanzar en la educación emprendedora desde la enseñanza media y también ha registrado los pasos que se vienen dando a nivel de la educación superior, en donde es muy importante realizar esfuerzos para generalizar su implementación y fortalecer a las instituciones educativas y a los educadores en materia de metodologías no convencionales.

Un aspecto que sí distingue con claridad a los emprendedores ambiciosos de los demás es el perfil de las experiencias laborales por las que han pasado. Entre ellos es más frecuente haber trabajado antes como empleados, en especial en empresas grandes. También es más común haber sido emprendedor y/o empresario con anterioridad. Del otro lado, entre los menos ambiciosos es mayor la presencia relativa de empleados públicos, académicos y profesionales independientes. De este modo, se reafirman resultados de estudios anteriores acerca de la importancia que tienen la experiencia laboral previa como ámbito de aprendizaje para emprender y de las aventuras empresariales anteriores (Kantis et al 2004). Pero se agrega información acerca de la mayor dificultad existente para que ello ocurra a partir de quienes transitaban anteriormente por otro tipo de experiencias en ámbitos académicos y públicos. El diseño de políticas y los distintos programas de apoyo deberían tomar debida nota de ello, tanto a la hora de definir el target como de establecer el menú de áreas de apoyo a ofrecer.

Otro aspecto que distingue a los emprendedores ambiciosos es el papel ejemplificador que juegan para ellos algunos empresarios modelo, de quienes suelen captar lecciones y consejos. Por lo general los conocen a partir de los medios de comunicación, un actor muy relevante del ecosistema, o de eventos y conferencias. Las instituciones de apoyo a emprendedores, por el contrario, no juegan un papel gravitante en este campo, algo que sería muy deseable que ocurriera.

Los emprendedores suelen enfrentar desafíos relacionados con cuestiones de mercado y entorno, pero también en el plano organizacional. En el primer caso, los principales desafíos comunes a los emprendedores de los tres países, son: a) la falta de capital para invertir, b) las dificultades para concretar ventas y c) la carencia de capital de trabajo, en ese orden.

En adición a estos denominadores comunes, en cada país existen problemáticas específicas que alcanzan énfasis particulares. Por ejemplo, entre las cinco cuestiones más destacadas por los emprendedores argentinos se destacan la elevada carga impositiva y las complicaciones para abrir y operar una empresa, en tanto que la falta de financiamiento para desarrollar prototipos y realizar investigación y desarrollo es más común en Brasil. Los emprendedores chilenos, por su parte, señalaron en especial las dificultades que encuentran para desarrollar contactos valiosos (nuevamente un tema de capital social) y para proteger sus innovaciones.

En el plano organizacional, la agenda de desafíos comunes a los tres países incluye las dificultades para: a) atraer recursos humanos calificados, b) encontrar socios con las capacidades necesarias, c) organizar la empresa y d) mantenerse actualizado a nivel tecnológico. En adición a estos problemas, los brasileños enfatizaron en la debilidad del

equipo emprendedor para el desarrollo de la empresa, mientras que los chilenos y argentinos hicieron lo propio con las dificultades para certificar calidad.

La investigación permitió conocer cómo se las arreglan los emprendedores para enfrentar estos desafíos. Un primer resultado de interés es que los emprendedores orientados al crecimiento encuentran mayor apoyo institucional en Brasil y Chile que en Argentina. Pero, al menos en la fase de proyecto, no se observa un mayor apoyo a los emprendedores ambiciosos que a los demás en ninguno de los países.

Los emprendedores suelen apoyarse en redes de variada composición. El respaldo del círculo social cercano suele estar muy presente durante la fase de proyecto y se complementa con otros tipos de apoyos. Pero, tal como se indicó más arriba, Brasil y Chile cuentan con una plataforma institucional más desarrollada que Argentina, país en el cual los emprendedores dependen más de su vinculación con mentores, colegas emprendedores e incluso de su participación en concursos de planes de negocios.

Lo que más distingue a los emprendedores ambiciosos a lo largo del tiempo es su vinculación con mentores empresarios que les dan apoyo. Esto los diferencia claramente del resto de los emprendedores, quienes tienden a descansar más en su círculo social cercano. En Argentina y Chile, el papel de los centros de emprendedores también suele ser más relevante para los emprendimientos orientados al crecimiento que para los demás.

Sin embargo, salvo en Brasil, el apoyo suele ser más común en la fase de proyecto que cuando ya ingresaron al mercado. Este es un aspecto muy relevante dado que la discontinuidad del apoyo a los emprendimientos una vez que se ponen en marcha podría estar incidiendo en el desempeño de las nuevas firmas. No sólo es importante promover el surgimiento de empresas sino también potenciar su escalamiento. Además, es en esta fase en la cual existen mayores evidencias acerca del verdadero potencial de crecimiento de los emprendimientos.

Por otra parte, los emprendedores encuentran más apoyatura para elaborar su plan de negocios y mejorar su propuesta de valor que en otras áreas tales como la conformación y desarrollo del equipo emprendedor, la aparición en medios que les ayuda a ganar visibilidad y reputación y la vinculación con el resto del ecosistema (inversores, otras instituciones, subsidios del gobierno).

Esta situación revela la existencia de una brecha entre la oferta y la demanda de los emprendedores la que, según fuera comentado en la sección anterior, incluye al fortalecimiento del equipo emprendedor y el acceso al financiamiento entre los desafíos más importantes. El primer déficit refleja las dificultades que enfrentan las instituciones para brindar este tipo de servicios enfocados en el equipo emprendedor mientras que la ausencia de un puente efectivo con los inversores es una responsabilidad compartida dado que, en muchos casos, suele coexistir con la ausencia o desarrollo muy embrionario aún de la industria de capital emprendedor. Es más llamativo, del otro lado, que las instituciones no jueguen un papel más gravitante en la vinculación de los emprendimientos con los programas de subsidios del gobierno, dado que muchos de estos instrumentos incluyen la necesidad de contar con una institución patrocinante a la hora de presentarse para recibir un subsidio. Con frecuencia, buena parte del flujo de proyectos se concentra en un puñado de estas instituciones.

En lo que respecta al financiamiento, la fuente principal a través de la cual se fondean los emprendedores ambiciosos son los recursos de fuentes propias (ahorros personales principalmente pero también de empresas fundadas anteriormente y/o

reinversión de utilidades una vez que sus empresas han sido creadas) a los que se suma el apoyo de familiares y amigos. En orden de importancia, con un alto nivel de utilización, le sigue el bootstrapping, es decir, la utilización de alternativas que minimizan la necesidad de contar con financiamiento de terceros (por ejemplo anticipos de clientes, compra de equipos usados, etc.).

El apoyo del gobierno, por ejemplo a través de programas de capital semilla, sólo gravita en Chile y es más accedido por los emprendedores ambiciosos, en tanto que los inversores y fondos de venture capital sólo llegan, por el momento, a un pequeño grupo. Es llamativo que no haya diferencias significativas entre los países en este aspecto, dados los esfuerzos que vienen realizándose tanto en Chile como en Brasil para desarrollar una oferta de capital emprendedor, algo que no ha ocurrido hasta el presente en Argentina. La cuestión del financiamiento emprendedor es, sin lugar a dudas, un sendero en el cual resta mucho por recorrer, más allá de las diferencias en la magnitud de los esfuerzos desplegados y en las estrategias implementadas en cada país.

Para avanzar en esta dirección es importante tener presente algunos resultados de la investigación. Por ejemplo la opinión de los emprendedores con respecto a la necesidad de que el acceso al capital semilla sea más sencillo o que los montos sean más importantes. En el campo de la oferta de capital emprendedor (inversores y fondos de VC) aún hay que desarrollar una labor importante a nivel de incentivos para que se desarrolle el mercado pero también en el campo de la formación y preparación de los actores (inversores, emprendedores e instituciones que trabajan con emprendedores). De lo contrario, no cabe esperar que ello vaya a ocurrir de manera espontánea, al menos a un ritmo razonable que les de escala y sostenibilidad. El estudio también ha aportado elementos interesantes acerca del relacionamiento entre emprendedores e inversores indicando la necesidad de trabajar fuertemente en esta área. Pero además, es muy importante no omitir las necesidades de capital de trabajo que suelen tener los emprendedores, para las cuales no suelen existir instrumentos adecuados.

Por último, más allá de la ya señalada relevancia de los emprendedores “ambiciosos”, el estudio invita a realizar una reflexión en torno a la definición del target de las políticas de emprendimiento. En tal sentido, ha revelado que si bien la mayoría de los emprendedores ambiciosos aspiran a que sus empresas crezcan hasta convertirse alguna vez en una empresa mediana también existe un grupo de emprendedores “no tan ambiciosos” que si esperan que ello ocurra, a pesar de que ello pueda suceder con menor celeridad. Una primera pregunta relevante, en este marco, alude a cuál es la imagen objetivo de la nueva empresa que se busca generar con el apoyo de las políticas de emprendimiento. ¿Interesan, por ejemplo, solamente aquellas que crecerán muy rápidamente o también las que lo harán de manera más gradual? ¿Sólo suman aquellas que pueden ser apetitosas para un inversor privado o el perfil buscado desde una perspectiva de desarrollo es más amplio, es decir, que los incluye pero no con carácter excluyente? Estas preguntas son clave dado que, indudablemente, uno y otro perfil de empresa podrán requerir de instrumentos ajustados a demandas diferenciadas y, por ende, de una adecuada segmentación de programas y políticas. Asimismo, definirá el tamaño del mercado de potenciales beneficiarios de las políticas, una cuestión central a la hora de diseñar e implementar las políticas de emprendimiento.

7. Referencias

Acs, Z. y Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, 30(1), pp. 85-100.

Acs, Z., Autio, E. y Szerb, L. (2012). National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues and Policy Implications. *GMU School of Public Policy Research, Paper N° 2012-08*.

Acz, Z. y Szerb, L. (2009). The Global Entrepreneurship Index (GEINDEX). *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5 (5), pp.341-435

Birch, D. (1987). *Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work*. Nueva York: The Free Press.

Capelleras, J-L y Kantis, H. (2009). Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad Nacional de General Sarmiento y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Kelley, D., Ali, A., Brush, B., Corbett, A., Majbouri, M. y Rogoff, E. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor*. GEM Consortium.

Henrekson, M. y Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), pp. 227-244.

Kantis H. (Ed.). (2004). con la colaboración de Angelelli P. y Virginia Moori Koenig. *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional.

Kantis H. Ishida M y Komori M. (2002). *Empresarialidad en Economías emergentes. La creación de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Universidad Nacional de General Sarmiento y Banco de Desarrollo del Japón.

Kantis H., Federico J. y Menéndez C. (2012). Las políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina. Tendencias y desafíos. Corporación Andina de Fomento.

Kantis, H., Federico, J., Rotondo, S. Rojo Brizuela, S. y Ducaroff, S. (2011). Radiografía de las nuevas empresas de rápido crecimiento en la Argentina, *Boletín Informativo Techint*, (335).

Stam E., Kashifa S., Hessels J y van Stel A. (2007). High Growth Entrepreneurs, Public Policies and Economic Growth. *Jena Economic Research, Papers 019*.