

Tesis Doctoral

La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en
emprendedores argentinos

Mag. Ing. Alejandro Pablo Cardozo Crowe

Universidad Nacional de Educación a Distancia
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas

Año 2010

Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Nacional de Educación a Distancia

La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en
emprendedores argentinos

Autor: Mag. Ing. Alejandro Pablo Cardozo

Directora de la Tesis: Dra. Dña. Beatriz Rodrigo Moya

Año 2010

Índice

Introducción

Capítulo 1.

1.Marco teórico. Desarrollo empresarial.	14
1.1. Definiendo Desarrollo empresarial.	14
1.1.1. Evolución.	19
1.2. Desarrollo empresarial como disciplina.	29
1.2.1. Enfoques teóricos.	39
1.2.1.1. El enfoque psicológico.	47
1.2.1.2. El enfoque sociocultural.	49
1.3. Los emprendedores.	53
1.4. Dimensión de las actividades de desarrollo empresarial en diferentes países: el <i>Global Entrepreneurship Monitor (GEM)</i> .	62

Capítulo 2.

2.La cultura como factor determinante en la creación de nuevas empresa	69
2.1. Introducción	69
2.2. El análisis comparativo de <i>Cochrane</i> .	76
2.3.Definición de cultura.	87
2.3.1Enfoque de <i>Hofstede</i> .	87
2.3.1.1.Distancia del poder: Management de la desigualdad entre la gente.	98
2.3.1.2.Individualismo: Relación entre los individuos y los grupos.	100
2.3.1.3.Evasión de la incertidumbre: Postura hacia el futuro.	101
2.3.1.4.Masculinidad: Asignación de roles según el sexo.	103
2.4.La cultura desde una perspectiva económica. Enfoque de <i>Casson</i> .	104
2.5.La cultura y su influencia en la creación de empresas.	109
2.5.1.Diferencias culturales entre emprendedores y no emprendedores.	109
2.5.2.Cultura y potencial emprendedor	119
2.5.3.Cultura nacional y desarrollo empresarial.	138

Capítulo 3.

3.Las etapas del proceso de gestación de empresas.	151
3.1. El proceso de gestación en el contexto latinoamericano.	156
3.1.1. La adquisición de la motivación y las competencias para ser empresario.	157
3.1.2. Las fuentes de oportunidades de negocio.	158
3.1.3. La identificación de las oportunidades de negocio.	158
3.1.4. La información y elaboración del proyecto	159
3.1.5. La decisión final de comenzar.	160
3.1.6. El acceso y la movilización de los recursos.	160
3.1.7. El ingreso al mercado.	161
3.1.8. El financiamiento en los primeros años de vida.	162
3.2. El concepto de empresa.	163
3.2.1. Una perspectiva económica.	163
3.2.2. Otras perspectivas.	166

Capítulo 4.

4.La motivación para emprender.	173
4.1. La necesidad de logro al momento de emprender.	174
4.2. La medición del alcance de la motivación.	179
4.3. Factores precipitadores.	183
4.4. La educación y la experiencia ante en la iniciación de una empresa.	188
4.5. Otros factores ambientales.	193
4.6. La regulación de entrada.	197
4.7. Factores ambientales locales.	202
4.8. Importancia relativa de las motivaciones al momento de emprender.	203
4.9. Particularidades del contexto argentino.	213
4.10. La crisis de 2001 – 2002.	225

Capítulo 5.

5.1.El modelo de rol.	229
-----------------------	-----

Conclusiones	247
---------------------	-----

Lista de Cuadros y Figuras	267
Bibliografía	271
Apéndice documental	295
Nº 1: Cuestionario utilizado en la investigación	296
Nº 2: Resultados totales de la encuesta muestra “Emprendedores”	297
Nº 3: Resultados totales de la encuesta muestra “No emprendedores”.	298
Nº 4: Entrevista a Emprendedores seleccionados	299

Introducción

La creación de nuevas empresas y la búsqueda de desarrollo de una cultura emprendedora se han convertido en un tema importante de la agenda de economistas, académicos y políticos en la mayoría de los países del mundo.

El fenómeno también se trasladó al ámbito académico. La década de los años noventa ha visto un sorprendente aumento en el número y estatus de los programas de desarrollo empresarial¹ de las escuelas de administración y negocios y la popularidad de los cursos dedicados a la creación de nuevas empresas ha aumentado tanto entre los estudiantes graduados como los no graduados. De acuerdo con (*Afinkle y Deeds, 2001*) algunos factores potenciadores han sido:

- Los ex - alumnos de las escuelas de negocios han apoyado el desarrollo de programas de desarrollo empresarial y en muchos casos esta demanda ha sido la que provocó la creación o expansión de estos programas..
- El crecimiento en los programas ha sido acentuado por el aumento de la popularidad del tema y un aumento en el estatus otorgado a los emprendedores.
- Mayor reconocimiento por parte de la prensa especializada de la importancia de la creación de empresas en una economía.

La creación de nuevas empresas puede implicar innovación y diversificación del “tejido” empresarial, y de allí que es objeto de atención internacional desde hace décadas. Una compilación mundial de 1993 exhibía ya 445 cursos destinados para Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) ofrecidos en 177 Escuelas ó Universidades (Planellas Aran, 1996).

¹ Traducción aceptada del término en inglés “*Entrepreneurship*”.

La transformación económica y tecnológica y el establecimiento del desempleo como problema económico mundial central han potenciado el interés anteriormente mencionado y las diversas acciones ligadas que pueden llevarse a cabo².

Stevenson (1999) corrobora que el fuerte indicador del interés en desarrollo empresarial es proveído por el alza sin precedente en el índice de formación de nuevos negocios. El número anual de nuevos negocios en EE.UU. se ha doblado en los últimos diez años.

Esta tendencia se ve reflejada en el mercado de capitales que funda estos emprendimientos. La década de 1975 a 1984 vio un crecimiento explosivo en un número de capitales comprometidos con las firmas capitalistas en EE.UU. Hubo una dramática concurrencia en el incremento de la cantidad de dinero acumulada en el mercado público de capital, por las empresas jóvenes.

Existen varias Universidades referentes en desarrollo empresarial en EE.UU. y Europa. Particularmente la *Babson College (Massachusetts, EE.UU., fundada en 1919)* figura desde hace varios años en el puesto N°1 del *ranking* internacional seguida por las Universidades de *Pennsylvania, Southern California, Ball State y Baylor*.

Babson forma parte del *Entrepreneurial Research Consortium (ERC)*, que nuclea a más de 25 Centros de investigación y Universidades dentro de EE.UU. a fin de generar todo tipo de iniciativas destinadas a la creación de nuevas empresas, y realiza desde 1981 la “*Babson College – Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference*” (*BKERC*), conferencia destinada a alentar e incrementar la calidad de las investigaciones en creación de empresas y desarrollada en conjunto con otras importantes Escuelas de negocios. Los *artículos* presentados en dichas *conferencias (Frontiers of Entrepreneurship Research)*, sus programas para emprendedores (*Entrepreneurial Management Program* y otros), la generación y

² Este interés en iniciar o ser dueño de una pequeña empresa jamás a sido tan grande. La *Small Business Administration (SBA)* de EE.UU. ha reportado que había aproximadamente 32.3 millones de empresas en dicho país en 1996, de las cuales el 99.7% fueron consideradas pequeñas (menos de 50 empleados). También reportaron 842.357 nuevas empresas creadas en 1996, el número más alto de la historia, con un aumento del 2.8% sobre las 819.477 de 1995. Las pequeñas empresas emplean el 56.5% de los 99.2 millones de empleados del sector privado, contribuyen con el 47% de las ventas del país, y son responsables del 51% del PBI.

publicación de casos empresariales, su Fondo de capital para financiamiento inicial de proyectos empresariales de sus alumnos y egresados y los premios anuales otorgados a sus estudiantes en reconocimiento de proyectos exitosos avalan el porqué de su ubicación en el citado *ranking*

Debemos citar además como otros referentes en EE.UU. al *Columbia Entrepreneurship Program*, *Entrepreneurship at Stanford*, *Entrepreneurship@HBS*, *MIT Entrepreneurship Center*, *Stanford GSB Center for Entrepreneurial Studies*, *YES Yale Entrepreneurial Society*, *UC Berkeley Entrepreneurship at Haas School of Business Entrepreneurship Program*, *The Kellogg Graduate School of Management*, *Wharton Entrepreneurial Programs* y la *London Business School Entrepreneurship*.

En Europa, la *Durham University Business School* es una de las Escuelas de negocios europeas reconocidas por su orientación hacia el desarrollo empresarial. Otras universidades europeas con programas emprendedores significativos son la Universidad de *Twente*, Holanda, la Universidad de *Warwick*, Reino Unido, la Universidad de *Strathclyde*, Escocia, la Universidad de *Chalmers*, Suecia y la Universidad de *Joensuu*, Finlandia. No deberíamos dejar de incluir aquí a ESADE de Barcelona, España.

Por el lado de América latina son referentes el Instituto Tecnológico de Monterrey con su programa emprendedor transversal y generalizado en todas sus carreras junto su red de incubadoras y el ICESI de Cali, Colombia. En particular el Centro de Desarrollo del Espíritu empresarial del ICESI trabaja desde 1985 en el área de creación de empresas, y realiza un Congreso anual internacional sobre Espíritu empresarial en América Latina prácticamente desde su fundación; el último de ellos fue el realizado en asociación con la Universidad San Ignacio de Loyola en Perú en noviembre 2007 (“Ímpetu Empresarial: Oportunidad para todos”). El Centro realiza además investigaciones en dos áreas fundamentales: Espíritu empresarial y Gestión de PyMEs.

A nivel de red internacional no podemos dejar de mencionar también un proyecto en particular que ha ido creciendo significativamente en los últimos años agrupando a varias Universidades referentes en los respectivos países integrantes,

el GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*). El GEM nuclea a escuelas referentes en del mundo especializadas en desarrollo empresarial, a fin de estudiar la compleja relación existente entre éste y el crecimiento económico. El informe anual analiza la actividad emprendedora de de diversos países³. La aspiración central de GEM ha sido establecer el estado de situación en el tema sobre la base de tres cuestiones clave:

- ¿Varía el nivel emprendedor entre los países?
- ¿Las diferencias en la actividad emprendedora están asociadas al crecimiento económico nacional?
- ¿Qué características nacionales están relacionadas con los diferentes niveles de actividad emprendedora?

Los objetivos centrales del GEM apuntan a analizar y describir el proceso emprendedor en cada contexto y en particular focalizando en los siguientes puntos:

- Medir las diferencias de nivel de actividad emprendedora entre dichos países.
- Investigar los factores que determinan dichas diferencias de niveles.
- Identificar políticas que puedan contribuir a reforzar la actividad emprendedora.

Los datos de cada país participante son obtenidos mediante encuestas y entrevistas en profundidad a diversos expertos y una completa selección de datos nacionales estandarizados. Cabe mencionar aquí también el estudio de la *OCDE (2001)*, en el cual destaca el papel de las nuevas empresas en la creación de oportunidades laborales, en particular para las personas más jóvenes. En las áreas geográficas con mayor natalidad de firmas y dinamismo empresarial, el uso de los recursos económicos es más eficiente y el crecimiento de la economía y las condiciones de

³El GEM fue iniciado en 1997 por académicos de *Babson College* (EE.UU.) y de la *London Business School* (Inglaterra) con un fuerte apoyo del *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership* (EE.UU.). IBM se convirtió en un patrocinador global de GEM 2001. En 1999, el primer año de evaluación, participaron 10 países, 21 países participaron en el 2000, 29 en el 2001, creciendo hasta 46 en 2008 (incluyendo a la Argentina).

vida de la población suelen ser superiores que en aquellas caracterizadas por una baja fertilidad empresarial. También de acuerdo al informe de Kantis, Ishida y Komori (2002) la mayoría de las nuevas empresas dinámicas en América Latina han sido fundadas por equipos de emprendedores. Este rasgo se observa en forma más acentuada en los emprendimientos creados en Argentina y Brasil. En ambos países, aproximadamente 9 de cada 10 empresas responden a este perfil frente a 8 de cada 10 en Costa Rica, 6 de cada 10 en Perú y tan sólo 4 de cada 10 en México. Se trata por lo general de equipos compuestos por individuos con habilidades y competencias complementarias⁴.

Independientemente de la mención específica de Universidades e instituciones, la actividad general ligada al desarrollo de acciones hacia el desarrollo empresarial es sorprendente y sus acciones se extienden de manera creciente; a título de ejemplo mencionamos:

- Instalación de Incubadoras de empresas; se estiman 4.000 en el mundo (Barrow, 2001)
- Oficinas de Transferencia tecnológica
- Simulaciones / Juegos de creación de nuevas empresas
- Premios Plan de negocio
- Casos de empresas generadas en organizaciones⁵
- Casos sobre Emprendedores
- Capital Riesgo
- Concurso de ideas
- Redes de Inversores⁶
- Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento⁷
- Herramientas para evaluación de ideas
- "Minería" de ideas y de proyectos
- Acompañamiento y colaboración con inventores

⁴De acuerdo con el trabajo en los últimos 40 años la mitad de la innovación fue desarrollada por emprendedores, y el 95% de la innovación radical fue responsabilidad de estos emprendedores. A fines de los años '70, muy pocas escuelas o universidades en el primer mundo incluían el tema de desarrollo empresarial en sus programas. Hoy está generalizado.

⁵ Empresas "*spin off*".

⁶ *Business Angels*.

⁷ *Bootstrapping*

- Redes sociales
- Asesoramiento en propiedad intelectual
- Programas de Capacitación de emprendedores
- Producción de Videos sobre emprendedores
- Asignaturas de Creación de nuevas empresas en Grado y Posgrado
- Cátedras abiertas de desarrollo empresarial
- Programas de Maestrías en Creación de nuevas empresas

A su vez las Universidades argentinas presentan con mayor o menor grado de intensidad diversas actividades de desarrollo empresarial. Un análisis de las Universidades públicas y privadas del área de la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos indica que 21 de ellas realizan diversos programas en el tema y ocho de ellas realizan actividad de incubación.

En este contexto de “ebullición” del tema a nivel local e internacional se inscribe la presente tesis doctoral, destinada a analizar específicamente la evolución, alcance e influencia del modelo de rol al momento de emprender en un conjunto seleccionado de emprendedores argentinos.

La estructura general propuesta responde a una lógica de análisis desde lo contextual hasta el análisis de los factores desencadenantes y en particular el mencionado modelo de rol dentro de la fase particular de inicio de una empresa incluida dentro del proceso emprendedor que toda gestación empresarial demanda.

En el capítulo 1 se aborda el desarrollo empresarial como marco teórico. La vorágine de acciones a nivel internacional descripta anteriormente y la complejidad y concomitancia de eventos que derivan en la constitución de una nueva empresa ha generado una literatura ya muy abundante pero que no ha generado aún una definición clara de una teoría que amalgame los diversos enfoques posibles. El desarrollo principal de estas ideas y las diversas posturas establecidas en pos de ese objetivo son descriptas en este capítulo.

Avanzando en la lógica mencionada el capítulo 2 aborda el rol de la cultura como factor determinante en la creación de empresas. Los valores que evidencian una determinada cultura pueden ser proclives o no, favorables o no, potenciadores o no de un evento emprendedor. Varios enfoques clásicos tales como los de *Cochrane* (1960), *Hofstede* (1999) y *Casson* (1995), son allí descriptos con el fin de poner en evidencia el peso de la cultura ante el emprendimiento.

Planteado así el marco general debe analizarse el proceso habitual que desemboca en la generación de este emprendimiento, proceso que precisamente se inicia en la motivación para emprender. La motivación es el disparador de todo evento empresarial. ¿Porqué una persona funda una empresa en un momento y contexto determinado sabiendo que la mayoría de las empresas que se crean en todos los países del mundo desaparecen en un período relativamente corto?

Las investigaciones revelan que dicho proceso creador puede dividirse en tres etapas principales: 1° etapa: 1. Motivación para emprender. 2. Identificación de la idea de negocio. 3. Proyecto de empresa. 2° etapa : 1. Puesta en marcha. 2. Reunir y organizar recursos. 3° etapa: Desarrollo inicial de la empresa. El capítulo 3 apunta precisamente a clarificar las etapas del proceso empresarial establecidas en la literatura.

La motivación para emprender puede tener origen en diferentes factores. De acuerdo con *Kantis, Ishida y Komori* los factores relevantes predominantes en América Latina según orden de importancia son la autorrealización, mejorar ingresos, contribuir a la sociedad, independencia, modelos de rol, status social, enriquecerse y seguir la tradición familiar. El capítulo 4 desarrolla más exhaustivamente los factores ligados a la motivación, dentro de los cuales la motivación al logro se ha revelado a lo largo de los años como el principal de todos ellos.

El capítulo 5 analiza a fondo el modelo de rol dentro de las motivaciones para emprender, y expone los resultados de la investigación realizada en una muestra intencional de emprendedores argentinos tomando en cuenta 5 tipos fundamentales de modelo de rol definidos en esta investigación y cuya diferenciación es original

dentro de la literatura relevada: el modelo de rol Motivador, el Referente, el Sostenido, el Nulo y aquel que actúa como Obstáculo al momento de emprender. Finalmente se detallan las conclusiones y hallazgos más significativos de la investigación encarada.

En opinión del autor toda tesis doctoral es un desafío intelectual a llevar a cabo ante la Universidad en la cual se desarrolla, la comunidad académica y los colegas de la disciplina, pero fundamentalmente es un desafío intelectual que el candidato realiza con uno mismo. El proceso de realización que demanda, a menudo más largo de lo previsto, zigzagueante y con discontinuidades, es en sí mismo una búsqueda, un aprendizaje absolutamente singular e irrepetible y que está íntimamente ligado a esa motivación individual guiada por la curiosidad, avidez de conocimiento y el estímulo de poner en práctica lo aprendido. Como veremos en su desarrollo, motivaciones también presentes en todo emprendimiento.

Capítulo 1

1. Marco teórico. Desarrollo empresarial.

1.1. Definiendo desarrollo empresarial.

“Los empresarios emprendedores que labran sus fortunas con su propio esfuerzo deben ser admirados por nuestra sociedad. Este hecho no cambia la naturaleza del Partido Comunista Chino, que se seguirá nutriendo de campesinos, obreros e intelectuales”

Jian Zemin, Presidente de China, XVI Congreso del Partido Comunista, noviembre 2002

"..¿son emprendedores los africanos?

Evitemos el espíritu de sistema. No son solamente el Estado, la ayuda, el socialismo, los que están en tela de juicio. Hay que comprender también por qué un país como Costa de Marfil, que ha seguido una línea liberal, se ha arruinado igualmente. Allí los productores privados de cacao y café no han sabido reinvertir sus ganancias ni mejorar la calidad de sus exportaciones. Ellos también han sido desalojados del mercado internacional por otras naciones más emprendedoras. ¿Será que los africanos, cualquiera que fuere el régimen político no son empresarios competentes? La respuesta es compleja, esencial.

Sí, hay africanos emprendedores. Pero también es cierto que las sociedades y las culturas africanas están en conflicto fundamental con el espíritu de empresa. Esas culturas privilegian el grupo contra el individuo, veneran el pasado, los grandes antepasados, el linaje, la tribu, la ostentación en los gastos; se trata de otros tantos valores contradictorios con el individualismo austero que es indispensable para el nacimiento del capitalismo. Todo empresario africano sabe de antemano que su capital será devorado por sus innumerables primos. Tal es la razón por la que el injerto del liberalismo prende difícilmente en África, aún cuando esté alentado por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional".⁸

Tanto la mención referida al partido comunista chino como la cita del artículo de *Sorman* nos brindan una interesante perspectiva de desarrollo empresarial desde lo político y cultural, entendiendo por el término la disciplina que analiza la creación de nuevas empresas y el surgimiento de nuevos empresarios, aunque como veremos más adelante su definición es más compleja de poder abarcar⁹.

⁸Sorman G. (1995), África liberada de sus cadenas, La Nación. 1 de febrero, p. 24.

⁹ La definición de desarrollo empresarial está ligada a *entrepreneurship* (raíz francesa, derivación inglesa). En el idioma español se utilizan también como términos equivalentes “Empresarialidad” o “Creación de nuevas empresas”. El actor del evento creativo es el emprendedor (*entrepreneur*). *Zahra y George* (2002) utilizan una amplia definición del término incluyendo la creación de nuevas

Muchos investigadores del tema consideran que es factible favorecer la creación de nuevas empresas en medios culturalmente diferentes; que en todo caso hay “barreras” que pueden derribarse, que la toma de riesgos y el llamado espíritu empresario son características que están asentadas con mayor o menor grado en toda sociedad y que éstas pueden ser transmitidas y aprendidas (la difusión de la vocación empresarial, la asistencia en la creación de nuevas empresas y la capacitación de los pequeños y medianos empresarios son las acciones principalmente adoptadas). Los actores protagonistas en este escenario son los emprendedores y el “espíritu empresarial”¹⁰.

Es interesante recordar aquí que hasta mediados del siglo pasado se predecía el predominio de las grandes empresas; esta percepción se basaba en que era necesario un gran tamaño para conseguir economías de escala, explotar mercados externos y mantenerse actualizado sobre las nuevas oportunidades que brinda permanentemente la tecnología.

Pero posteriormente la tendencia empezó a invertirse. Las grandes empresas se racionalizaron, se reestructuraron, subcontrataron trabajo y se redujeron.

empresas orientadas al crecimiento y a la generación de empleo, los pequeños negocios y micro emprendimientos que pueden proveer el auto-empleo, el desarrollo empresarial “dentro” de las organizaciones en la forma de emprendimiento corporativo, la renovación estratégica y los cambios de acciones derivados de ideas generadas dentro de la organización. De todas maneras, una recopilación exhaustiva incluiría además de los temas mencionados muchos otros como innovación, creatividad, franquicias, dimensiones del emprendedor, comportamiento y proceso emprendedor, desarrollo regional, desarrollo empresarial étnico, sistemas de soporte y políticas gubernamentales, desarrollo empresarial cooperativo, educación, mujeres emprendedoras, etc. Como puede apreciarse un universo muy variado y complejo.

¹⁰ “El espíritu empresarial es la actitud y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida en una organización nueva o en una ya existente”. Comisión de las comunidades europeas (2003, p.7).

Tómese en contrapartida el ejemplo de la OCDE: entre 1972 y 1998, el número de propietarios de empresas en sus países integrantes pasó de 29 millones a 45 millones¹¹; en 20 de los 23 países integrantes de la misma menos del 1% de las empresas de la industria manufacturera ocupa 500 empleados ó más (OCDE, 2006)¹². En tanto según datos de la década del '90 en los países de América Latina el porcentaje de participación en número de la gran empresa en el total de establecimientos era muy reducido.

Cuadro N° 1: América Latina. Porcentaje de gran empresa sobre el total de empresas

País	Número de grandes empresas	Total de empresas	Gran empresa (%)
Argentina	5.200	896.500	0,58
Bolivia	234	501.567	0,00
Chile	4.814	526.920	0,91
Colombia	821	685.467	0,00
Costa Rica	1.348	74.866	1,8
El Salvador	316	477.216	0,06
Guatemala	2.438	176.137	1,4
México	7.307	2.793.318	0,26
Panamá	1.239	42.224	2,93

Fuente: Zevallos, 2000.

Es evidente que en unas pocas décadas las PyMEs pasaron a ser importantes protagonistas en las economías de los países.

Sin embargo analizar la relación gran empresa y PyME en este terreno podría ser una falsa dicotomía. *Purrington y Bettcher* (2001) analizaron precisamente los orígenes de las doscientas empresas más grandes de EE.UU. en 1997. De acuerdo con la investigación, y a pesar de una estricta clasificación, el 50,5% de las empresas de la Revista *Fortune* 200 de 1997 podían ser clasificadas como de origen

¹¹ Comisión de las Comunidades Europeas, 2003, p. 5.

¹² Salvo los casos de Grecia, 1,3%, Irlanda, 1,5%, Eslovaquia, 2,5% y Estados Unidos, 11,7%).

emprendedor, el 34,5% de empresas eran el resultado de una fusión o adquisición, y las restantes categorías reunían en su conjunto el 15%.

Los autores caracterizaron a cada compañía analizada bajo alguna de las siguientes definiciones:

- a) Emprendedora: Empresa fundada por uno o más emprendedores que no tuvo fusiones significativas a lo largo de su historia (Ej: *Kodak*, *Ford*, *Home Depot* y *Microsoft*).
- b) Fundada por una compañía: empresas fundadas por otras compañías (Ej.: *All State* que fue fundada por *Sears Roebuck*).
- c) Compañías subsidiarias: Empresas subsidiarias de otra compañía. Esto generalmente es resultado de acciones anti-monopólicas por parte del gobierno (Ej.: la separación de *AT&T* y *Standard Oil Trust*, surgiendo empresas como *BellSouth* y *Mobil*).
- d) Fundadas por el gobierno: Como por ejemplo *Fannie Mae*, *Freddie Mac*, y *Union Pacific*. Los orígenes de estas empresas datan de 1862.
- e) Fusiones: Empresas que son el resultado de la fusión de dos empresas. Ejemplos de esto son la adquisición de *McKesson* por parte de *Foremost Dairy*, y la adquisición de *Travelers* por parte de *Primerica*.
- f) Amalgamada: Empresa fundada por la fusión de múltiples empresas predecesoras en un plazo de tiempo muy corto. Un ejemplo de esto es la compañía aérea y la compañía manufacturera de aviones que surgió de la consolidación de las actividades de *Bill Boeing* y *Frederick Rentschler*. De aquí surgieron tres empresas Boeing (manufacturación de aviones para el

oeste del *Mississippi*), *Pratt & Whitney* (manufacturación de aviones para el este del *Mississippi*), y *United Airlines*.

Purrington y *Bettcher* analizaron luego más en profundidad las empresas que no se iniciaron como emprendedoras y el origen de las empresas que las componen; hallaron que todas tienen “ancestros” emprendedores. Con la excepción de las compañías fundadas por el gobierno y algunas fundadas por otras compañías, el 97,5% de las compañías tienen algún componente de desarrollo empresarial en sus orígenes. A su vez muchas de las empresas de la mencionada *Fortune 200* de 1997 eran las compañías más grandes en 1917. Es importante resaltar la durabilidad de estas empresas que en su mayoría fueron fundadas hace más de un siglo. Las interesantes conclusiones del trabajo fueron las siguientes:

- El origen de la mayoría de las empresas grandes puede ser asociado, directa o indirectamente, a fundadores emprendedores.
- Es más difícil para un emprendedor lograr que su nueva compañía entre en las empresas de la *Fortune 200*.
- Los emprendedores son una fuente importante de talento ejecutivo.
- Los emprendedores exitosos tienen más educación que el promedio de la gente. Si bien los emprendedores de 1997 poseen una mayor educación que los de 1917, pocos de ellos tienen títulos universitarios comparado con la totalidad de ejecutivos.
- Los emprendedores exitosos tienden a provenir de ambientes privilegiados.

- La mayoría de los emprendedores exitosos de 1917 tenían experiencia en el sector industrial en el que fundaron su empresa, y una importante innovación que impulso el crecimiento de sus empresas.
- El 1917, los emprendedores tendían a ser personas a quienes se le negaron otras alternativas al éxito. En 1997, son emprendedores exitosos aquellos que podían permitirse el riesgo. El valor de la experiencia previa parece haber disminuido.

Pero más allá del posible origen emprendedor de las grandes empresas la verdadera identificación de desarrollo empresarial es con las PyMEs.

En Argentina en particular este sector incluye en los últimos quince años éxitos y fracasos enmarcados primeramente en un proceso de transformación económica singular, y luego, a continuación, por las consecuencias de la considerada la mayor crisis política, económica y social argentina en muchas décadas ocurrida a fines de 2001, y cuya profundidad y seriedad causaron perplejidad (aunque también fue sorprendente la relativamente rápida recuperación de la misma en los primeros años del nuevo siglo). Una muestra más de la perenne ciclotimia del país. De todas maneras, frente a un contexto global que exhibe la expansión y consolidación de bloques económicos regionales y fusiones, adquisiciones y alianzas de grandes empresas, las PyMEs siguen siendo mayoría en número e importantes en el aporte de empleo y generación de riqueza si bien con performance y productividad desiguales y heterogéneamente distribuidas a lo largo del país y de los sectores.

1.1.1. Evolución.

La definición de pequeña y mediana empresa en Argentina fijada a finales de los años ochenta por la resolución 401/89 del Ministerio de Economía utilizaba en la

fórmula allí establecida el número de empleados por unidad empresarial, a su vez diferente según los sectores económicos (hasta 300 para industria, minería, pesca y transporte y hasta 100 empleados para comercio y servicios), el volumen de ventas y el patrimonio neto. La Resolución mencionada fue derogada y sustituida por la Resolución 675/02 de la Secretaría de Pequeña y Mediana y Desarrollo Regional. La misma establece que a los efectos de lo dispuesto por el artículo 1º del Título I de la Ley N° 25.300 en Argentina serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquellas que registren hasta ciertos valores máximos de ventas totales anuales expresado en pesos. La disposición 147/06 de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional actualizó dichos valores máximos. De acuerdo con el censo de 1994 más del 96% de los establecimientos de la industria y el 99% del comercio y servicios ocupan hasta 50 empleados, lo que da una idea acabada de la estructura empresarial argentina (INDEC, Censo Económico Nacional, 1994). A su vez un reciente informe enfatiza que el sector PyME es crítico para la economía argentina y no ha realizado todo su potencial debido a su propia ineficiencia como así también a fallas gubernamentales y de estándares de mercado que afectan la actividad económica; las PyMEs del país representan el 69-78% del empleo y el 61% de la producción y son un sector extremadamente heterogéneo (World Bank, 2002).

Al analizar los fundamentos del desarrollo empresarial la OCDE plantea que “el espíritu empresarial es esencial para el funcionamiento de las economías de mercado. En estas economías los empresarios son los vectores del cambio y del crecimiento y pueden contribuir a acelerar la creación, divulgación y aplicación de ideas innovadoras”.¹³ Sin embargo, en los países en desarrollo ciertos obstáculos

¹³ Comisión de las comunidades europeas, 2003, p. 5.

se presentan con más fuerza que en el resto, como el hecho de conceder poco valor a los emprendedores o la existencia de un déficit educativo en la formación de personas con la mentalidad y habilidades necesarias para emprender.

Desde una perspectiva histórica el término emprendedor ha tenido cambios sustanciales. En el siglo XII era sinónimo de “buscapleitos” y de alguien que emprendió y dirigió una acción militar en el siglo XVII (Julien, 1998); la literatura recoge decenas de definiciones diferentes.

En cuanto a desarrollo empresarial Stevenson (1999) realiza un relevamiento de las principales definiciones y las divide según las corrientes de pensamiento que las originaron, separando aquellas que ven a la disciplina como una función económica de aquellas otras que hacen hincapié en el emprendedor y sus características personales.

El enfoque funcional se centra en el rol del desarrollo empresarial en la economía y lo ejemplifica en la figuras de *Cantillon*, *Say* y *Schumpeter*. *Cantillon* argumentaba que ser empresario implica aceptar el riesgo de comprar a precios ciertos y vender a precios inciertos; luego *Say*¹⁴ amplía la definición al incluir el concepto de integrar juntos todos los factores de la producción. Finalmente, los trabajos de *Schumpeter* adicionan el concepto de innovación a la definición de desarrollo empresarial (desarrollando los conceptos de innovación de mercados, de productos, factores de innovación e innovación organizacional). A criterio de Stevenson fue este último

¹⁴ Es interesante el perfil que *Galbraith* comenta sobre *Say* “Sus antecedentes como hombre de negocios llevaron a *Say* a resaltar el bien definido e incluso decisivo papel del empresario; el individuo que concibe la empresa o se hace cargo de ella, descubre y explota la oportunidad, y encarna la fuerza motriz de las transformaciones y mejoras de la economía. Al exponer estas ideas anticipó, entre otras, la de *Joseph Schumpeter*” (*Galbraith J.K.*, 1987, p.89).

trabajo el que enfatizó el rol del emprendedor en la creación de riqueza y dio respuesta a las discontinuidades económicas. El cuadro siguiente exhibe la evolución del término con un mayor nivel de detalle.

Cuadro N° 2: La evolución del significado del término emprendedor

<p>El emprendedor como persona arriesgada</p>	<p>Richard <i>Cantillon</i> (1755). <i>Cantillon</i> veía al emprendedor como alguien que compra a un precio conocido pero vende a un precio incierto. Por lo tanto ellos asumían el riesgo y la incertidumbre del negocio pero conservaban el excedente luego del pago contractual. El beneficio resultaba de la aceptación de la incertidumbre, y la función del emprendedor era llevar a cabo estos negocios riesgosos. Es importante aclarar que en economía el riesgo (se puede asignar una probabilidad a un resultado) se distingue de la incertidumbre (no se puede asignar una probabilidad de ocurrencia) pero aquí el término riesgoso incluye a los dos.</p> <p>Según <i>Knight</i> (1921) un emprendedor es alguien que calcula y luego asume el riesgo y tiene que manejar la incertidumbre y asumir la responsabilidad de los resultados positivos como los negativos.</p>
<p>El emprendedor como asignador de recursos</p>	<p><i>Jean-Baptiste Say</i> (1821). <i>Say</i> consideró al emprendedor como un organizador de factores de producción. Éste intercambia recursos económicos (trabajadores, habilidades, educación y capital) de áreas de poca productividad a áreas de gran productividad y alta rentabilidad. Esta función de coordinador también contiene un elemento de riesgo a pesar de que el emprendedor no necesariamente provee el financiamiento para la empresa. Por lo tanto <i>Say</i> hace hincapié en la función del emprendedor de reunir y coordinar los recursos.</p> <p><i>Mark Casson</i> (1990). La habilidad del emprendedor es tomar decisiones sobre la mejor asignación y uso de los recursos y coordinar los recursos escasos. Sugiere que el emprendedor debe controlar los recursos, generalmente teniendo el capital necesario para comprarlos. Este emprendedor es un coordinador de recursos, un negociador y un exitoso arriesgado. Los cambios en el ambiente externo (como por ejemplo la tecnología, los mercados, etc.) otorgan oportunidades, y el emprendedor juzgará si toma o no la oportunidad basándose en las recompensas, el riesgo y la incertidumbre.</p>
<p>El emprendedor como innovador</p>	<p>Joseph Schumpeter (1943). Analizó a los emprendedores como innovadores, es decir como aquellos que desean cambiar las cosas o hacer las cosas de forma diferente.</p> <p>Definió al emprendedor como alguien que implementa “nuevas combinaciones de medios de producción”. Esto puede ser hecho a través de: introducir nuevos bienes económicos o productos, introducir un nuevo método de producción o proceso, abrir un nuevo mercado, obtener una nueva fuente de materias primas o inputs (incluyendo el financiamiento), o cambiar la organización de una empresa en particular o de una industria. Esto puede ocurrir en organizaciones con y sin fines de lucro. A pesar de que la innovación es un componente importante del emprendedor, debe incluir la implementación de una nueva idea o actividad y no sólo en generar una idea como haría un inventor.</p> <p><i>Peter Mathias</i> (1983) sostiene que relativamente pocos de los nuevos emprendedores de la revolución industrial del siglo XIX fueron pioneros de grandes innovaciones o inventos propios, tenían el conocimiento de nuevas técnicas y pudieron aplicarlas efectivamente para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado. En aquellos días los emprendedores compraban y transportaban ellos mismos la materia prima y adaptaban su producción al nuevo mercado masivo, por lo tanto tuvieron un rol importante en la reunión y</p>

administración de recursos diversos. En esa época el acceso al capital era limitado, y esta era generalmente una característica fundamental del emprendedor. Es posible constatar que varias de las definiciones de emprendedor se relacionan al ambiente social y económico del momento en que surgieron.
--

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Glancey y McQuaid* (2000).

Surge así que *Schumpeter* fue el principal sostenedor y popularizador del término emprendedor planteado en la edición inglesa de 1934 de su *Theory of Economic Development* (en la edición original alemana de 1911 había utilizado el concepto alemán “*Unternehmer*”). Debido a la importancia del desarrollo empresarial y dado que *Schumpeter* escribió sobre él con tal profundidad su nombre estará por siempre ligado al concepto¹⁵.

A fines de los años veinte *Schumpeter* dejó en claro que el proceso emprendedor podía ocurrir dentro de empresas grandes y medianas como pequeñas a pesar de los obstáculos burocráticos. Hacia mediados del siglo XX, afirmaba que la innovación dentro del “caparazón” de las por entonces corporaciones ofrecía un acceso mucho más conveniente a las funciones emprendedoras que las existentes en el mundo de las firmas administradas por sus propietarios; “más de un aspirante a emprendedor de nuestros días no funda una empresa, no porque no pueda hacerlo, sino porque simplemente prefiere el otro método”.

La segunda parte del siglo XX presenta por su parte diferentes etapas en el desarrollo del fenómeno emprendedor. En Europa en particular, la primera de ellas puede situarse durante la reconstrucción económica de la Segunda Guerra Mundial cuando fueron creadas un gran número de nuevas empresas. Este movimiento de

¹⁵ Una interesante síntesis de la biografía de *Schumpeter* y sus años en la Universidad de *Harvard* fue publicada en *Harvard Alumni*, june 2007.

gente dispuesta a arriesgar y trabajar fuerte para llegar al éxito continuó en dicho continente durante los años cincuenta y principios de los sesenta. Sin embargo, durante el transcurso de los años sesenta surgió una pérdida de fe en el rol del emprendedor. La desmotivación e indiferencia hacia el desarrollo empresarial ocasionó que la tasa de nacimientos de empresas europeas decreciera.

En una segunda etapa la crisis de finales de los años setenta afectó de manera positiva y revalorizó el rol de los emprendedores para hacer frente al decrecimiento de productividad y sostener el crecimiento económico. En esta etapa el emprendedor ganó así un nuevo reconocimiento que se tradujo en numerosas investigaciones europeas, creación de revistas especializadas, fundación de varias instituciones públicas y privadas, ayuda estatal para la creación de nuevas empresas y proyectos de innovación, y publicación de guías para creadores de empresas.

Finalmente y a nivel internacional en general, los años ochenta fueron testigo de cómo el concepto de desarrollo empresarial iba ampliando su campo de acción incorporando nuevos temas e incluso extendiéndose a las empresas existentes generando derivaciones como desarrollo empresarial interno¹⁶, la estimulación del espíritu empresarial dentro de las grandes organizaciones alentando a los gerentes a actuar como “empresarios”, en tanto que los años noventa profundizaron la idea de que la generación de nuevas empresas podría ser parte de la solución del complejo problema del desempleo que aún hoy enfrentan muchos países; si las empresas existentes reducían crecientemente sus planteles, ¿por qué no plantearse mejorar las

¹⁶ “*Intrapreneurship*”.

condiciones contextuales en los diferentes países a fin de que los mismos creen la empresa propia?.

Sin embargo, tanto en los países desarrollados como en desarrollo (aunque con más énfasis en estos últimos), existen muchos factores que en una economía pueden inhibir la generación de empresas y dificultar la libre iniciativa y la creatividad que, por otro lado, se plantean como componentes inherentes a la base misma del sistema económico existente.

Como comentaremos más extensamente en el punto 1.2. aún no existiría en realidad coincidencia en los investigadores acerca de si desarrollo empresarial constituye una disciplina ya conformada. *Watson, Hoghart y Wilson* (1998) plantean por ejemplo que la literatura no indica aún la existencia de un marco teórico completo que lo contemple debido entre otros temas a que los análisis tradicionales de éxito y fracaso de las empresas nacientes han utilizado modelos de características financieras tomados de modelos para empresas ya establecidas. Este enfoque sería entonces inapropiado para el análisis de viabilidad de nuevos emprendimientos, en los cuales las habilidades y aspiraciones del emprendedor también son muy importantes; de allí que sería esencial investigar además sus características, la experiencia y la motivación tanto como otros factores influyentes en el contexto interno y externo.

Sin embargo, el volumen de investigaciones y trabajos sobre el tema es ya muy importante, motivando debates permanentes y evidenciando un sustancial crecimiento. En la actualidad aparecen anualmente más de 1.000 publicaciones periódicas, se realizan más de 50 conferencias internacionales destacadas, existen

más 25 revistas específicas y se siguen desarrollando un gran número de áreas de especialidad.

Esto pone en evidencia una importante evolución en relativo poco tiempo, que se percibe más claramente al ver por ejemplo la cronología de eventos destacados relacionados realizada por *Afinkle y Deeds* (2001).

Los autores sostienen que fue el profesor *Myles Mace* quien ofreció el primer curso de sobre el tema en la Escuela de Negocios de *Harvard* en 1947, y que a partir de allí se encadenaron una serie de acontecimientos académicos importantes:

- *Peter Drucker* comenzó a ofrecer cursos en la Universidad de *Nueva York* en 1953, *Babson College* ofreció la primer especialización en 1968 y la USC ofreció la primera especialización a nivel de MBA en 1972.
- Los primeros trabajos relacionados comenzaron en 1958 con un programa de investigación que duró tres años patrocinado por la *Small Business Administration* (SBA). La culminación de dicho programa fue la publicación de las Series de Investigaciones de la SBA y en 1963 la fundación de su revista, la cual fue reconocida como la primer revista académica dedicada a la publicación de investigaciones sobre pequeños negocios y desarrollo empresarial.
- A fines de los años setenta el desarrollo empresarial comenzó a emerger entre la prensa de negocios. El alza del *Silicon Valley* y sus emprendedores alimentó el desarrollo popular de libros, artículos y revistas sobre el tema. Pero mientras dicho campo había atraído una atención significativa, aún

estaba lejos de ser institucionalizado en Escuelas de negocios y administración; esto recién se produjo a principios de 1990.

- En 1980 se comenzó a desarrollar las estructuras en este campo que soportaban el crecimiento y desarrollo del mismo. En 1981 se realizó la primera conferencia sobre investigaciones específicas en desarrollo empresarial¹⁷, convirtiéndose con el tiempo en una reunión central para el desarrollo y diseminación de las investigaciones.

Afinkle y Deeds exhiben también algunos otros datos contundentes sobre el creciente interés en el campo de estudio: un aumento del 130% entre 1990 y 1996 en el número de artículos relacionados publicados en las tres revistas económicas actuales más populares (*Business Week*, *Forbes*, y *Fortune*), incluyendo la publicación de los rankings de graduados de programas de desarrollo empresarial iniciado en 1993 por *Business Week*, *Success Magazine*, *Entrepreneur* y más recientemente *US News* y *World Report*.

El interés también queda evidenciado en la educación superior. De una base inicial de 16 Escuelas de negocios que ofrecían cursos de creación de empresas en 1970, el número de escuelas que ofrecen cursos ha aumentó a más de 400 en 1995 con al menos 50 universidades ofreciendo cuatro o más cursos de desarrollo empresarial. Este aumento en la oferta trajo consigo un incremento paralelo en otras facetas de las escuelas de negocios. El número de cátedras de desarrollo empresarial y campos relacionados creció aproximadamente en 10 cátedras por año desde 1989. Además ha habido un gran crecimiento en los programas de doctorado

¹⁷ La mencionada “*Babson College – Kauffmann Foundation Entrepreneurship Research Conference*”.

especializados y una gran cantidad de estudiantes de instituciones líderes de EE.UU. (*Winsconsin, Harvard, UCLA, Indiana, Purdue, Minnesota, North Carolina*) estudian sobre creación de nuevas empresas en programas extracurriculares¹⁸.

Por último, el número de investigaciones centradas en desarrollo empresarial crece sostenidamente (se duplicó entre 1989 y 1996). *Julien* (1998) identifica los temas de investigación dominantes en la actualidad: características de la conducta de los emprendedores; características económicas y demográficas de las pequeñas empresas; desarrollo empresarial y pequeñas empresas en países desarrollados; características administrativas de los emprendedores; proceso emprendedor; creación de empresas; desarrollo de empresas; capital de riesgo y financiamiento de las pequeñas empresas; administración de empresas, recuperación y adquisición; empresas de alta tecnología; estrategia y crecimiento de la empresa emprendedora; alianzas estratégicas; desarrollo empresarial corporativo; empresas familiares; cuenta-propismo; incubadoras y sistemas de apoyo para la creación de empresas; redes; factores que influyen la creación y desarrollo de empresas; política gubernamental y creación de empresas; mujeres, minorías, grupos étnicos y desarrollo empresarial; educación en desarrollo empresarial; investigación y estudios culturales comparativos; desarrollo empresarial y sociedad, y franquicias.

Esta densidad de temas vinculados confirma la mencionada complejidad al abordar la definición de desarrollo empresarial..

¹⁸ El auge también llegó a la Argentina en la década del noventa, profundizándose en los últimos años. La gran mayoría de las Universidades públicas y privadas han desarrollado actividades relacionadas.

Mientras estos factores indican que el campo ha crecido dentro de las Escuelas de negocios, Universidades y la administración, la pregunta acerca de si el desarrollo empresarial se ha verdaderamente institucionalizado dentro de ellas todavía está abierta a debate; una medición de la aceptación de la institucionalización sería por ejemplo el nivel de oferta y demanda de docentes. En el próximo punto discutimos el estado de debate acerca de su verdadero alcance como eventual disciplina.

1.2. Desarrollo empresarial como disciplina.

A pesar del citado volumen de artículos, libros y congresos internacionales, los académicos e investigadores aún no acuerdan del todo acerca de si el desarrollo empresarial constituye una disciplina ya formada. *Julien* argumenta que los investigadores tienden a percibir y definir al emprendedor utilizando las premisas de sus propias disciplinas; por caso, como hemos visto, los economistas han asociado a los emprendedores con la innovación en tanto que los conductistas se concentraron en las características creativas e intuitivas de estos.

En el próximo punto se describen los diversos enfoques que en conjunto darían forma a la disciplina. A criterio de este autor el desarrollo empresarial como disciplina no siguió los mismos patrones de otras disciplinas. De hecho, gran parte de los investigadores abordan el tema utilizando la cultura, la lógica y la metodología establecidas en diversos grados en sus propios campos. Como ejemplo cabe acotar que el primer doctorado en creación de empresas surgió en la década del ochenta. Sin embargo, la mayoría de los interesados en el campo del desarrollo empresarial provenían de otras disciplinas, y el estudio sobre la creación de nuevas

empresas no era su principal área de conocimiento. Hoy, un mayor número de personas dedican su tiempo y esfuerzo exclusivamente al desarrollo empresarial. Además el número de empresas creadas esta creciendo, y la porción del Producto Bruto Interno (PBI) atribuible a las pequeñas empresas aumenta todos los años en todo el mundo. Para acompañar la evolución y necesidades de sus estudiantes y clientes, muchos profesores han tenido que aprender más acerca del desarrollo empresarial y las pequeñas empresas. Por lo tanto, a criterio de Julien, la asimilación e integración del desarrollo empresarial con otras disciplinas, especialmente las ciencias de la administración, es un fenómeno único, y jamás a ocurrido algo así en la construcción paradigmática de las otras disciplinas de las ciencias blandas.

Como vemos, las décadas pasadas han sido crecientemente fértiles en investigaciones y con una comunidad científica reconocida. Esto llevó a plantear a *Bruyat y Julien* (2000) que la disciplina sí estaría ya conformada¹⁹.

A criterio de estos autores lo que aún no está resuelto es en realidad la definición de emprendedor y el establecimiento de los límites del campo del desarrollo empresarial. Si bien durante los años ochenta era posible decir que la prioridad era acumular datos empíricos, varios investigadores consideran que ya es tiempo de comenzar a desarrollar herramientas teóricas para permitir que la disciplina progrese. Plantean que un campo de investigación puede ser construido y ganar legitimidad solamente si se diferencia de campos de investigación circundantes.

¹⁹ Sin embargo también consideran que la pregunta hecha por otros autores hace varios atrás es aún relevante: “¿el campo de estudio sobre la creación de empresas está creciendo ó sólo haciéndose más grande?”.

Este proceso significa necesariamente que la comunidad de investigadores deben compartir un paradigma determinado. Debe haber un mínimo de consenso en la definición de la disciplina y sobre lo que disciplina no es, en la definición del objeto de investigación y sus principales temas.

La comunidad científica de una disciplina debe también estar disponible a producir teorías o marcos teóricos. Cuando no hay consenso sobre el paradigma, o al menos sobre el principal objeto de investigación de la disciplina, los investigadores tienden a hablar luego entre ellos, unos sobre otros, y el conocimiento no puede ser acumulado. La anarquía y el “ecumenismo epistemológico” pueden llevar a la confusión y la disciplina no progresa. Su legitimación social se ve luego amenazada.

Para escapar de este eventual estancamiento y asumiendo que ninguna definición es buena en sí misma, *Bruyat y Julien* (2000) arguyen que toda definición es en definitiva una construcción al servicio de cuestiones de investigación que son de interés de la comunidad científica en un momento dado y que desde este punto de vista puede ser descrita como “biodegradable” o transitoria. Solamente es útil si puede ser usada para construir teorías y llevar a cabo investigaciones empíricas más efectivas, a fin de obtener una mejor comprensión del fenómeno y eventualmente, realizar buenas predicciones, y si es compartida por los investigadores de la disciplina con la perspectiva de promover la acumulación de conocimiento.

Si bien el debate continúa, pueden plantearse sin embargo algunas ideas y conceptos básicos que sí son compartidos por los investigadores y entre ellos estarían:

- El reconocimiento del individuo como un elemento importante e incluso vital en la creación de nuevo valor. Los empresarios no son ciertamente los únicos en crear nuevo valor para la sociedad a través de la creación de empresas, en el sentido legal del término, o a través de innovaciones bajo diferentes formas. Sin embargo, ellos crean un alto porcentaje del valor nuevo creado, algo que los investigadores de la disciplina consideran que es necesario para la propia operación de nuestro sistema económico.
- El concepto que las personas no son simplemente máquinas que reaccionan automáticamente al estímulo del ambiente. El individuo tiene la habilidad de entender y crear y además tiene una cierta libertad de acción a pesar de que el ambiente provee oportunidades y plantea restricciones.
- La creencia que los recursos en el ambiente pueden jugar un rol facilitador o estimulador en ayudar al incremento del número de empresarios en una región.

También la comunidad académica comparte algunos objetivos comunes como comprender - o incluso si es posible predecir - el fenómeno de creación de nuevo valor iniciado por individuos, y entender o “predecir” su éxito, fracaso o performance.

Seguir avanzando en este conocimiento será de mucha utilidad; permitiría en principio por ejemplo promover el fenómeno y por tanto incrementar la riqueza

producida para beneficio de todos, especialmente tomando en consideración que los pequeños empresarios han creado la gran mayoría de nuevos trabajos en las últimas décadas. Esto también permitiría comprender porqué el desarrollo empresarial crece rápidamente en algunas regiones y toma su tiempo para emerger en otras. Esta disparidad se presenta incluso en donde las economías en cuestión son similares, o donde la situación general produce efectos similares. También ayudaría a comprender por qué el desarrollo empresarial emerge fuertemente en ciertos momentos y mucho menos en otros. El proyecto GEM que mencionamos más adelante viene trabajando en todos estos puntos a nivel internacional desde fines de los años noventa.

También es interesante la percepción de que las acciones para la creación de empresas han estado además en años recientes en el centro de la atención de los periodistas económicos de todo el mundo contribuyendo a crear una imagen particular sobre el tema y sobre el emprendedor.

Morris (1998) plantea que dicha imagen está sostenida en varios mitos; ciertos mitos alrededor del desarrollo empresarial que han tenido influencia en el modo de pensar de la gente en general sobre el tema, y que a su juicio pueden llevar a cometer serios errores con relación a cómo se llega a ser un empresario o cómo los ejecutivos estimulan el espíritu empresarial en una compañía existente. Los mitos que plantea Morris sobre la creación de nuevas empresas son los siguientes:

- “*Consiste en empezar un pequeño negocio*”. A criterio de Morris esto no es necesario. Implica innovación y acercamiento provocativo hacia los desafíos, los riesgos, las necesidades, los obstáculos y las oportunidades.

Existen muchas pequeñas firmas que no son muy empresarias²⁰; la creación de empresas es una construcción universal aplicable a cualquier persona, organización (pública o privada, grande o chica) o nación. Una creciente evidencia señala que la orientación empresarial es crítica para la supervivencia y crecimiento de las compañías así como también para la prosperidad económica de las naciones.²¹

- “*Es un evento que ‘pasa’*”: No es un evento fijo que ocurre en un momento determinado. Es un proceso dinámico que tarda tiempo en desarrollarse. El proceso está compuesto por etapas específicas e identificables, comenzando por la identificación de una oportunidad y terminando con el éxito o fracaso del concepto implementado. Como proceso, la creación de empresas puede ser administrado. Al mismo tiempo al reconocer que las etapas pueden ser administrables desaparece parte del mito general de la creación de empresas como algo mágico. Además, la naturaleza del proceso de hace que pueda ser aplicado en organizaciones de todo tamaño y tipo.
- “*Es una cuestión para ‘cualquiera’*”. La gente parece ver a la creación de nuevas empresas en términos de “blanco o negro”. Se es emprendedor o no. De igual manera una empresa está convirtiéndose en emprendedora o no, se distingue entre un gerente y un emprendedor, entre una empresa emprendedora y una compañía burocrática, etc. *Morris* plantea que en realidad el desarrollo empresarial ocurre en distintas intensidades. Toda persona y toda organización realiza tareas emprendedoras en algún momento. Algunos las hacen más seguido y algunos hacen cosas más innovadoras.

²⁰ Coincidiendo aquí con varios autores, entre ellos con *Nueno* (2001).

²¹ Los hallazgos del proyecto internacional *GEM* a lo largo de varios años apoyan esta afirmación de *Morris*.

- *“Implica asumir un gran riesgo”*. Se suele considerar a los emprendedores como apostadores que están dispuestos a perder todo; personas que descubren una oportunidad y se dirigen apasionadamente hacia ella sin tomar grandes precauciones. La verdad es que los emprendedores no son salvajes amantes del riesgo. Están dispuestos a asumir riesgos, pero no innecesarios. De hecho sus tasas de riesgo no difieren demasiado de las de la sociedad en general. La diferencia es que son calculadores del riesgo. Analizan cuidadosamente y evalúan la situación. Identifican sistemáticamente los factores claves financieros, técnicos, de mercado y otros factores específicos de riesgo. Los emprendedores exitosos comparten el riesgo incorporando socios, optando por el leasing en lugar de la propiedad, pidiendo prestado en lugar de comprar, o contratando en lugar de efectivizar.
- *“Se nace emprendedor”*. Por lo general se asocia a los emprendedores con “superhombres”, personas diferentes a la mayoría de la gente. Luego de cientos de estudios psicológicos y sociológicos acerca de emprendedores Morris concluye que no son un grupo separado genéticamente predispuesto a ser emprendedor. No se nace; todos tenemos un cierto grado de potencial emprendedor dentro de uno. La habilidad para desarrollarlo y realizar ese potencial esta condicionado por el ambiente²².
- *“El emprendedor está relacionado a la codicia”*. La verdadera motivación detrás de la creación de una empresa no es el dinero, y sin lugar a dudas no

²²Morris plantea que los niños que tienen ejemplos emprendedores durante su infancia, son más propensos a realizar una actividad emprendedora que aquellos que no lo tienen. La realidad es que los emprendedores se hacen con el aprendizaje y la experiencia Tiene poco que ver con una cuestión genética y todo que ver con el ambiente familiar, escolar, social y laboral al cual está expuesto el individuo. El tema central de esta tesis está ligado a esta afirmación de Morris.

es el poder ni la posición. Lo que los impulsa es el deseo de superarse, de hacer la diferencia, de hacer lo que otros dijeron que no podía ser hecho, de sobrellevar todos los obstáculos. Esto no quiere decir que a los emprendedores no les gusta el dinero.

- *“Se trata de algo sobre individuos”*. Los proyectos empresariales tienen detrás de ellos la fuerza creadora de un visionario que asume el riesgo y que persiste en hacer los cambios necesarios. Por definición, el desarrollo empresarial implica un grado de autonomía y el sentimiento de propiedad de un concepto innovador. La innovación rara vez implica un proceso democrático. Pero la creación empresarial no es posible sin equipos. No sólo es crítica la existencia de equipos, sino también la calidad de los mismos. El desafío es balancear la necesidad de iniciativa individual con el espíritu de cooperación y propiedad grupal de la innovación. Este balance se alcanza a medida que se superan las etapas del proceso emprendedor.
- *“Existe un solo tipo de emprendedor”*. No existe un prototipo de emprendedor. Los hay de todo tipo y representan un mix de diversos grupos de edad, razas, religiones, culturas, género y ocupaciones. Algunos realizan actividades emprendedoras toda su vida, mientras que otros se lanzan tras una oportunidad después de haber llevado una carrera conservadora en una gran empresa.
- *“Crear una empresa requiere de mucho dinero”*. Los emprendedores son guiados por la oportunidad, y no por los recursos. No limitan su visión a la cantidad de dinero, tiempo, personal, o recursos relacionados que poseen. Van tras su sueño apalancándose, pidiendo prestado, rogando, asociándose, compartiendo, haciendo leasing, o reciclando recursos. Y no sólo recursos

financieros. Diversos estudios sobre el fracaso empresarial muestran que el problema generalmente no está relacionado a la falta de dinero, sino de otros recursos como directivos poco preparados, canales de distribución inadecuados, o erradas estrategias de comercialización.

- *"Se trata de una cuestión de suerte"*. No es así; los emprendedores tienden a crear su propia suerte. Es mucho trabajo, creatividad, análisis en profundidad, adaptabilidad y apertura a la oportunidad en el momento que llega. La evidencia sugiere que no hay mejor manera de generar ideas y conceptos. Además la experiencia es un factor vital.
- *"El proceso se inicia con un nuevo producto o servicio"*. Este es uno de los grandes errores que cometen los que desean convertirse en emprendedores. Surgen con un concepto novedoso de producto sin antes determinar si existe una necesidad, cuán satisfechos están los clientes con los productos actuales, cuáles serán sus costos, y cuáles serán las ventajas en la producción de este nuevo producto. La creación empresarial no comienza por el producto que uno desearía vender. Comienza con una oportunidad, y las oportunidades surgen del ambiente.
- *"La creación de empresas es desestructurada y caótica"*. También existe la tendencia de considerar a los emprendedores como personas que disparan primero y luego hacen las preguntas. Son considerados desorganizados y desestructurados, viviendo de los otros para seguir en camino. La realidad es que los emprendedores están involucrados en todas las facetas del negocio, y por lo general hacen malabares. Por lo tanto son personas organizadas. Tienden a tener un sistema, quizás explícito, quizás no, pero diseñado para

que las cosas estén en orden y mantener las prioridades. Este sistema puede parecer extraño para el observador, pero funciona.

- “*La mayoría de las empresas emprendedoras fracasan*”. Muchos fracasan, pero muchos otros no. Las tasas de fracaso varían mucho según la industria, yendo desde el 10% al 90%. Además bajan mucho después de los primeros años de operaciones. Pero el proceso emprendedor consiste en hacer posibles los cambios. Las personas tienen una resistencia natural al cambio. Por lo tanto, todo emprendedor deberá superar todos los obstáculos naturales más los obstáculos que arbitrariamente uno mismo se pone en el camino. El fracaso es un subproducto del esfuerzo emprendedor. Es la única manera de saber lo que funciona y lo que no. Los emprendedores deben establecer las razones y hacer los cambios necesarios para sobrevivir otro día.

La pregunta que puede surgir es hasta qué punto los mitos planteados por Morris continúan y en todo caso por qué.

Morris argumenta que los mitos siguen vigentes y la causa de ello, en línea con lo ya expuesto por *Bruyat* y *Julián*, es que en la medida en que nos encontramos rodeados por el proceso de desarrollo empresarial, presente en todas las facetas de nuestras vidas, no existe la noción de una disciplina unívoca.

A diferencia de la química o física, el desarrollo empresarial no es una disciplina formal. Es un hecho interdisciplinario que comprende un poco de psicología, finanzas, ingeniería, sociología, marketing, física, administración, matemática y economía. Gran parte de la investigación acerca del desarrollo empresarial fue

hecha durante el último siglo, la mayoría en los últimos treinta años. Como resultado, reafirmando lo ya comentado, no hay una teoría universal, y la mayoría de las teorías aplicadas provienen de otras disciplinas. Es difícil hablar de cambios en el paradigma, en la medida que el paradigma no ha sido claramente definido.

Pocas leyes, principios, o conceptos guían el esfuerzo de los académicos que intentan comprender mejor el fenómeno del desarrollo empresarial. Gran parte de la investigación es cualitativa, lo que dificulta la generalización.

Las historias del éxito de personas como *Ray Kroc* de *MacDonald's*, *Sochiro Honda* de *Honda Motors* o *Herb Kelleher* de *Southwest Airlines*, ayudan a crear el mito. Sin embargo, el desarrollo empresarial es sobre personas comunes con sueños a cumplir. El disparador del evento emprendedor es la motivación vinculada a dichos sueños.

1.2.1. Enfoques teóricos.

Como hemos visto, dado el amplio campo del desarrollo empresarial se asume que no existe una sola teoría de la función empresarial. *Veciana Vergés* (1999) clasificó los diversos enfoques teóricos identificados en cuatro diferentes, divididos a su vez en tres niveles.

Cuadro N° 3: Enfoques teóricos del desarrollo empresarial

	Enfoque económico	Enfoque psicológico	Enfoque sociocultural o institucional	Enfoque gerencial
Micro (Nivel individual)	-La función empresarial como cuarto factor de producción -Teoría del beneficio del empresario	-Teoría de los rasgos de personalidad -Teoría psico-dinámica de la personalidad del empresario	-Teoría de la marginación -Teoría del rol -Teoría de redes	-Teoría de la eficiencia – X de <i>Liebenstein</i> -Teoría del comportamiento del empresario -Modelos del proceso de la creación de empresas
Meso (Nivel de empresa)	-Teoría de los costos de transacción	-	-Teoría de redes -Teoría de la incubadora -Teoría evolucionista	-Modelos del éxito de la nueva empresa -Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores (Desarrollo empresarial interno)
Macro (Nivel global de la economía)	-Teoría del desarrollo económico de <i>Schumpeter</i>	-Teoría del empresario de <i>Kirzner</i>	-Teoría del desarrollo económico de Weber -Teoría del cambio social -Teoría de la ecología poblacional -Teoría institucional	-

Las teorías del enfoque económico explican la función del empresario desde la perspectiva de la racionalidad económica. A nivel individual se estudia al empresario en cuanto a su importancia como organizador de la producción, considerado como cuarto factor de producción desde el economista *Marshall* junto a la tierra, el trabajo y el capital, y considerando el beneficio un tipo de renta distinta a la renta de la tierra, el interés del capital y el salario del obrero. La teoría del beneficio del empresario más difundida es la que se basa en el riesgo.

A nivel de empresa, la teoría de los costos de transacción (*Coase*, 1937) intenta explicar la creación de nuevas empresas desde el supuesto básico de que dichos costos determinan tanto a nivel de empresario como de empresa cuál es la estructura de gobierno más adecuada (creación de la propia empresa, venta de la nueva idea o combinaciones (redes o alianzas). En cuanto a nivel macro la obra más prominente dentro de este enfoque es la de *Schumpeter*, para quien la creación de

nuevas empresas como factor de desarrollo económico depende del comportamiento del empresario que hace una nueva combinación de factores, que supone una nueva función de producción.

Las teorías del enfoque psicológico presentan dos suposiciones básicas. En primer lugar, el empresario, es decir la persona que decide crear una nueva empresa tiene un perfil psicológico distinto del resto de la población. En segundo lugar que los empresarios de éxito tienen un perfil psicológico distinto de los empresarios menos exitosos. A nivel individual los orígenes de la teoría de los rasgos de personalidad se encuentran en los trabajos de *McClelland* y *Collins y Moore*. Las numerosas investigaciones empíricas han puesto de manifiesto que los principales rasgos psicológicos y motivaciones del empresario son los siguientes: necesidad de independencia, motivación de logro, energía personal y desarrollo de iniciativa, control interno, espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos, insatisfacción o “marginación”, intuición, visión de futuro, obsesión y acción, y tolerancia de la ambigüedad. En tanto, la teoría psico-dinámica tiene sus orígenes en la obra de *Collins y Moore*.

El nivel macro del enfoque psicológico presenta la teoría del empresario de Kirzner²³. Para este autor el empresario es aquel que está alerta a las oportunidades de negocio que no han sido identificadas por otros. El término central es “*alertness*” (estar alerta, también traducido como perspicacia frente a las oportunidades de negocio). La inclusión de esta teoría bajo el enfoque psicológico a nivel macro se debe a que trata de explicar el proceso de mercado en función de este atributo

²³ *Veciana Vergés* asume que la ubicación de esta teoría bajo el enfoque psicológico es cuestionable; podría estar igualmente enmarcada bajo el enfoque económico (*Veciana Vergés*, 1999, p.36).

personal del empresario que hipotéticamente lo define y distingue del resto de la población.

El núcleo común de las teorías del enfoque sociocultural o institucional es el supuesto básico que la decisión de convertirse en empresario y, por tanto, la creación de nuevas empresas está condicionada por factores externos o el entorno. Es decir que son los factores socioculturales o el marco institucional el que determina el espíritu empresarial y la creación de empresas en un determinado momento y lugar.

Dentro del nivel micro se encuentran la teoría de la marginación, la teoría de rol y la teoría de redes. La primera de ellas asume la importancia de algún suceso, generalmente negativo que desencadena y/o precipita el proceso de creación de una empresa, la ruptura del modo o estilo de vida previo (deterioro de rol o suceso disparador). La persona “socialmente marginada”, atrapada en una situación insegura y amenazadora, empieza con la actividad de proyectar la creación de una empresa. Según esta teoría, estas personas inadaptadas o marginadas son las más propensas a convertirse en empresarios (pueden tratarse de grupos minoritarios ya sean étnicos, religiosos, inmigrantes o desempleados).

Otra teoría que explica el porqué en ciertas áreas geográficas se crea más empresas que en otras áreas es la teoría de rol. Aquí juega la existencia de hechos (ejemplos o pruebas) que hagan verosímil la posibilidad de crear una empresa. En zonas o regiones en que existe un tejido empresarial importante abundan estos ejemplos o pruebas o bien en entornos familiares en los que hay o ha habido empresarios y que

por tanto, existen “roles de empresario” cercanos que hacen más probable el surgimiento de empresarios.

Por otra parte la teoría de redes parte de la idea que la función empresarial está inserta y se desarrolla en una red de relaciones sociales. La creación de una nueva empresa necesita y se ve favorecida o constreñida por un complejo entramado de relaciones entre el futuro empresario, los recursos y las oportunidades.

Dado que la creación de una red que soporte y ayude a la nueva empresa puede estudiarse tanto a nivel individual como a nivel institucional la teoría de redes también se inscribe a nivel meso.

También a dicho nivel se encuentran la teoría de la incubadora y la teoría evolucionista. La primera de ellas postula que la existencia de determinadas organizaciones (empresas industriales, centros de investigación o universidades) determinaría no sólo el número de nuevas empresas en una determinada zona sino la naturaleza de las mismas²⁴.

La teoría evolucionista tiene por objetivo explicar el desarrollo y cambio de la economía, es decir, el proceso dinámico mediante el cual en el tiempo se determinan conjuntamente los patrones de comportamiento de la empresa y los resultados del mercado²⁵. La idea central es que las organizaciones están en mejores condiciones de mantenerse en un entorno estable que para hacer grandes cambios; también son más aptas para cambios graduales que radicales, ya que funcionan

²⁴Investigaciones empíricas han puesto de manifiesto que muchas de las ideas o proyectos que han llevado a la creación de una nueva empresa han sido “incubados” en la organización en que trabajaba el futuro empresario. A este tipo de empresas, que se “incuban” en otras organizaciones, se les llama spin off. La investigación de *Bhidé* (2001) sobre las empresas de la lista de la revista *Inc 500* de 1989, evidenció que el 71% de ellas tenían como fuente de idea original una reproducción o modificación de una idea hallada en un empleo previo.

²⁵Esta teoría de *Nelson y Winter* (1982) muestra los efectos del cambio tecnológico en el crecimiento económico; de allí que los autores la denominen de *neo-shumpeteriana*.

sobre la base de rutinas organizativas (modos de comportamiento cotidianas y predecibles de la empresas). Las rutinas más que decisiones deliberadas determinan el funcionamiento de las organizaciones y explican el porqué de la resistencia al cambio.

A nivel macro la teoría del desarrollo económico de Weber²⁶ sostiene que el comportamiento del empresario – capitalista ha estado altamente condicionado por sus creencias religiosas; de ahí que la actividad empresarial tuviera mayor auge en aquellas áreas en que predominaba la ética protestante.

A su vez la teoría del cambio social parte del supuesto básico que las características sociales son un factor condicionante del espíritu empresarial. Los principales subfactores que lo condicionan son el grado de movilidad, tanto social como geográfica así como la naturaleza de las vías de la movilidad en una determinada sociedad o contexto social.

La teoría de la ecología poblacional o ecología de las organizaciones parte del supuesto básico de que el entorno determina el nacimiento, crecimiento y muerte de las nuevas formas de organización. Inspirada en el campo de la biología fue desarrollada en el campo de la sociología. Uno de los objetivos principales de esta teoría es determinar cuáles son los factores del entorno que causan variaciones en las tasas de creación de nuevas empresas.

La última teoría a nivel macro dentro del enfoque sociocultural es la teoría institucional. En el marco de la teoría se entiende por “institución” cualquier fuerza

²⁶ Expuesta por Weber en su obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* publicada en 1905.

o factor ideado por el hombre para guiar la interacción y el comportamiento humanos. Parte de la base que estas constituyen las “reglas de juego” de la sociedad. Se distingue entre fuerzas o factores formales (normas políticas, legales, económicas y contratos) y factores informales (normas de conducta, valores, convenciones, hábitos). Obviamente la creación de nuevas empresas está altamente condicionada por el marco institucional.

El último de los enfoques, el gerencial, abarca las teorías que parten del supuesto que la creación de empresas es fruto de un proceso racional de decisión en el cual son decisivos los conocimientos y las técnicas elaboradas en las áreas de conocimiento de la economía y dirección de empresas²⁷.

A nivel micro se ubican la teoría de la eficiencia – X de *Leibenstein*, la teoría del comportamiento del empresario y los modelos del proceso de creación de empresas. La primera de ellas plantea que si en el mercado existen todos los *inputs* necesarios para una determinada producción y se conocen sus precios; si se pueden vender todos los *outputs* y se conocen sus precios, y si existe una función de producción concreta que relaciona *inputs* con *outputs* en una determinada forma, es posible predecir siempre el resultado de la actividad que transforma *inputs* en *outputs*. Si estos resultados son positivos, ello indica que es interesante entrar en el mercado y crear una empresa. En tal caso, la tarea de combinar recursos y dirigir el proceso productivo para convertirlos en *outputs* aparece como una actividad trivial y no habría razón que existiera la “función empresarial”. Pero la experiencia demuestra que a menudo se necesitan empresarios. La razón de esta contradicción está en que los modelos competitivos estándares ocultan la función crucial del empresario, que tiene la capacidad de completar lo que no existe en el mercado, es decir, las

²⁷*Veciana Vergés* sostiene que se trata de uno de los enfoques más recientes sin que todavía exista un reconocimiento como tal en el ámbito académico.

deficiencias de éste. En ese sentido, para dicho autor, el empresario es una persona con cuatro principales tareas: conectar diferentes mercados, suplir deficiencias del mercado, completar *inputs* y crear y hacer crecer entidades transformadoras de *inputs*.

La teoría del comportamiento del empresario parte del estudio de lo que el empresario hace para poder establecer pautas de comportamiento que le orienten en el momento de crear una empresa (a diferencia del enfoque psicológico que se centra en como es el empresario). Esta última diferencia es importante porque mientras que los rasgos psicológicos se consideran que forman parte de la personalidad del empresario y por lo tanto, son imposibles o difíciles de cambiar, los comportamientos se basan en aptitudes y habilidades que se pueden aprender. En la misma línea de proporcionar conocimientos que puedan ser útiles a la tarea práctica de la creación de una nueva empresa se han desarrollado distintos modelos. A nivel meso los modelos de éxito de la nueva empresa parten de la hipótesis que son varias las variables determinantes del éxito y fracaso de las empresas, y que, además, son variables controlables por el empresario. Por lo tanto una teoría del éxito de la nueva empresa debería aportar conocimientos útiles para guiar la configuración y la dirección de la nueva empresa así como para predecir su fracaso. Finalmente los modelos de desarrollo empresarial interno comprenden la actividad que tiene por objeto identificar nuevas oportunidades y generar nuevos negocios para las empresas existentes. Tomando en cuenta el objetivo de esta tesis interesa desarrollar más profundamente los enfoques psicológico y sociocultural.

1.2.1.1. Enfoque Psicológico.

Uno de los primeros estudios psicológicos sobre creación de organizaciones es el de *McClelland* (1961). Este autor sostiene que la "oferta" de emprendedores está explicada principalmente por la existencia de motivación, siendo el disparador principal de esta motivación la necesidad de logro (*need for achievement*) que tiene el emprendedor. Individuos con una alta necesidad de logro son descriptos como aquellos que prefieren ser responsables de la resolución de problemas, llevar adelante objetivos de envergadura a través de su propio esfuerzo y tienen un fuerte deseo de ser reconocidos por la actividad que llevan a cabo.

Así, la oferta de emprendedores depende de la necesidad psicológica de logro del individuo en lugar del deseo de dinero (aunque la retribución monetaria continúa constituyendo un símbolo de logro del emprendedor).

McClelland identifica aspectos específicos de la crianza como cruciales para el desarrollo de una alta necesidad de logro. Considera que la familia, conjuntamente con otros aspectos sociales y culturales de su entorno, influyen en el desarrollo de la necesidad de logro y, por lo tanto, sobre la subsecuente aparición del emprendedor.

Muchos otros factores, más allá de la necesidad de logro, han sido identificados en diversos estudios empíricos para explicar la conducta de ciertas personas hacia la creación de nuevas empresas. Estos elementos tienen que ver no sólo con la

motivación sino también con algunas características particulares que poseen aquellas personas que se involucran en actividades empresariales.

A pesar de estos estudios que exhiben que los rasgos psicológicos del emprendedor no son exclusivos de éste ya que también se detectaron en otros grupos de control, ha emergido cierto consenso sobre los siguientes factores que caracterizan a los emprendedores, aún cuando la presencia de dichas características en un individuo no garantizan su orientación empresarial:

- una alta necesidad de independencia y de controlar situaciones;
- tolerancia a la ambigüedad;
- confianza en sus capacidades;
- pensamiento intuitivo;
- propensión a la toma de riesgo;
- orientación a la acción y toma de iniciativa;
- perseverancia;
- personalidad creativa e imaginativa;
- capacidad para trabajar con gente y de liderazgo
- deseo de trabajar duro (mucho más al comienzo del negocio)

1.2.1.2. Enfoque sociocultural.

El enfoque sociocultural relaciona la actividad de creación de una empresa con un conjunto de factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos, donde las características son adquiridas a través de la vida del individuo en su proceso de socialización. La posesión en una sociedad de un mayor número de individuos con estas características, ya sean estas innatas o adquiridas, significa la existencia de una mayor "oferta" de potenciales emprendedores.

Por tanto, al analizar las características de los emprendedores es necesario incorporar no sólo los elementos psicológicos, sino también los factores sociológicos y culturales, dado que las ideas y ambiciones personales evolucionan en situaciones sociales y el individuo se desarrolla a través de su interacción social con otras personas o grupos (*Gibb y Ritchie, 1981*).

Así, desde una perspectiva que incluye elementos sociológicos y culturales es posible pensar en una instancia de análisis más amplia, considerando que la creación de nuevas empresas puede ser mejor entendida en términos de vivencias personales (origen familiar, educación, experiencia ocupacional previa, estilo de vida, estructura de clase, etc.) y el entorno en el que el nuevo emprendimiento se implantará (ambiente facilitador, cultura empresarial). Las influencias sociales, culturales e institucionales pueden estimular (o desestimular) las conductas emprendedoras.

Hagen (1962), al igual que *McClelland*, ve al emprendedor con una "personalidad creativa" movida por una alta necesidad de logro. Su análisis incorpora con más fuerza el aspecto social y sus efectos sobre la personalidad emprendedora. A su criterio la oferta de capacidades emprendedoras depende de dos grupos de variables: la pérdida de un status respetado (o grupo de pertenencia) y la posición relativa de "estorbo social".

La pérdida de un status respetado, según *Hagen*, ocurre cuando miembros previamente aceptados por un grupo social perciben que su sistema de valores no es ahora reconocido por otros grupos de los que ellos buscan respeto. Tal pérdida de reconocimiento social es la perturbación inicial que provoca un conjunto de cambios en la crianza y formación de la personalidad de los niños a través de varias décadas, lo cual gradualmente da lugar al desarrollo de capacidades emprendedoras. Este concepto tiene también otra lectura, ya no desde una percepción "negativa" como la pérdida de status sino desde un punto de vista "positivo" como es la posibilidad de ascenso social. En este sentido, las necesidades de logro y de mejorar en la posición social, actúan como disparador de la actividad emprendedora.

La posición de estorbo social se presenta cuando las personas, pertenecientes a grupos que no son reconocidos por la sociedad, se sienten discriminadas y, ante esto, intentan lograr reconocimiento social a través del éxito en una actividad empresarial. La percepción de una posición relativa de estorbo social es fundamental en la motivación hacia la actividad empresarial independiente y constituye la vía a través de la cual fluye la creatividad y la energía emprendedora.

La implicancia de este planteo (pérdida de un status y posición relativa de estorbo social) es que los emprendedores son empujados (*pushed*) en lugar de atraídos (*pulled*) a la creación de una empresa.

Por otro lado, el enfoque del proceso social y del curso de vida, toman en cuenta la posible naturaleza formativa de las etapas tempranas de la vida como creadoras de las ambiciones básicas, poniendo igual énfasis en las ideas y ambiciones que surgen en la edad adulta. Esto no significa que los emprendedores pueden ser "hechos" simplemente orientando el entorno adecuadamente, sino que la idea de la nueva empresa está vinculada a la experiencia previa del individuo y que tanto ésta como la ambición emprendedora surgen en la edad adulta (*Gibb y Ritchie, 1982*).

Así, el potencial emprendedor debe creer en la viabilidad de su proyecto, imaginarlo en forma realista y sentir que puede ejecutarlo. Para ello es importante la existencia de modelos creíbles. Si bien el ejemplo más prominente es el de los padres, la credibilidad no se acota a los ejemplos provistos por los vínculos cercanos sino que existen fuertes influencias del medio cultural en el cual el emprendedor se desenvuelve. Hay culturas que alientan a la actividad empresarial, en donde el intento de crear un negocio es bien visto e incluso los fracasos son valorados como experiencias positivas. Estos modelos muestran al emprendedor y a aquellos que lo acompañan, el camino a seguir. A partir de estos modelos se genera en el emprendedor la idea de "sí otros lo han hecho, entonces yo también puedo".

Kirkwood (2003) sostiene que las investigaciones realizadas que apoyan este enfoque del "curso de vida" no son fácilmente armonizables, pero tienden a

soportar la influencia de factores individuales, familiares y del entorno cercano en la formación de las características del emprendedor de la siguiente manera:

- 1) la influencia de la familia de origen como proveedora de modelos de rol y cultura para el niño;
- 2) el estímulo que las familias en ciertas culturas dan, en las etapas tempranas de la vida de sus miembros, a la creación de empresas;
- 3) la importancia de la creación de un nuevo negocio como una forma de movilidad social;
- 4) la influencia de los padres y amigos en términos de provisión de ideas, ejemplos y motivación;
- 5) la importancia de la elección ocupacional y el desarrollo laboral en la obtención de habilidades y capacidades y el acceso a las ideas;
- 6) la existencia de oportunidades y amenazas en la carrera laboral;
- 7) la influencia de ciertas aficiones (*hobbys*) y patrones de recreación sobre el espíritu emprendedor.

Estas investigaciones enfatizan que no existe un simple motivo social o psicológico que pueda explicar en sí mismo el nacimiento de una empresa, siendo éstos diferentes para cada caso. El cuadro N° 4 resume características centrales de los dos enfoques descriptos.

Cuadro N°4 Comparación de enfoques que analizan el surgimiento de la motivación emprendedora

	El enfoque del “azar” en la emergencia (innato)	El enfoque de la “ingeniería” social en la emergencia (adquirida)
Formación de motivación básica	Asume que es innata y determinada en la niñez	Asume que es el resultado de un rango general de influencias a través de la vida (clase social, familia, educación, carrera, etc.)
Influencias durante la vida adulta sobre el deseo de transformarse en un empresario	El deseo viene desde adentro. Es una consecuencia de la personalidad	Es el resultado de la interacción con otros
Adquisición de nuevas ideas de negocios	Explicada por la suerte, fortuna y destino, así como las características personales dadas	Explicadas como un proceso continuo con un cierto grado de regularidad y predictibilidad de acuerdo a los conocimientos del individuo y el rango de situaciones sociales en el que se desenvuelve
Filosofía de intervención asociada	Dado que la creación de empresas implica una “selección natural” la intervención se vuelve esencialmente marginal. La actividad es, por lo tanto, direccionada hacia la remoción de obstáculos del ambiente tales como los impuestos	Cree que la intervención social y el ambiente pueden activar al individuo hacia los fines deseados

Fuente: *Gibb y Ritchie* (1982).

1.3. Los emprendedores.

Los protagonistas del proceso emprendedor son los emprendedores. *Glancey y Mc Quaid* (2000) inician su análisis sobre los emprendedores con la definición que realiza el diccionario Oxford que establece al emprendedor como “una persona que emprende una empresa o negocio con probabilidad de ganancia o pérdida, un contratista que actúa como intermediario, una persona que asume el control efectivo de un emprendimiento comercial... del francés *entreprendre*, emprender”²⁸.

²⁸ La Real Academia Española define al adjetivo emprendedor/a de la siguiente manera: “aquel que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas”, y con cuatro acepciones a emprendedor/a: 1. Persona que por concesión o por contrata ejecuta una obra o explota un servicio público, 2. Persona que abre al público y explota un espectáculo o diversión, 3. Patrono, persona que emplea obreros y 4. Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa (www.rae.es).

Estas definiciones están señalando al emprendedor como una persona que busca una recompensa asumiendo un cierto riesgo (sufrir una potencial pérdida), alguien que relaciona diferentes personas y recursos con un fin comercial (un contratista), o alguien que controla un negocio.

Sin embargo como mencionamos anteriormente, varios investigadores agregaron a ello la noción de crear nuevas cosas o innovar y no restringir el rol del emprendedor al de la empresa comercial²⁹. Esto sugiere que el emprendedor crea algo de valor o mejora la eficiencia económica desde una nueva forma de vender seguros a una mejor manera de organizar la admisión de emergencias en un hospital. El emprendedor invierte recursos (los cuales no necesariamente son financieros) y asume el riesgo de hacerlo, como la pérdida de dinero, confianza, tiempo o estatus. La recompensa puede ser la independencia (quizás controlar su propia empresa o poder ser influyente en una gran organización) y beneficios físicos y/o monetarios. Por lo tanto, los emprendedores pueden estar presentes en organizaciones privadas, públicas o del tercer sector.

A criterio de *Glancey y McQuaid* en la literatura existen cinco grandes visiones o perspectivas sobre quiénes son los emprendedores:

- El primer conjunto se refiere al rol o función de los emprendedores en la economía.

²⁹También mencionan otras definiciones de desarrollo empresarial como por ejemplo “el proceso de crear algo nuevo con valor dedicándole el tiempo y esfuerzo necesario, asumiendo el riesgo financiero, físico, y social, y recibiendo la recompensa monetaria y la satisfacción personal e independencia”.

- El segundo considera que los emprendedores son aquéllos que poseen formas de comportamiento particulares.
- El tercero se centra en las características de los emprendedores.
- El cuarto relaciona a los emprendedores con hechos particulares, como la creación de una nueva empresa u organización.
- La quinta perspectiva, es la del emprendedor como manager y propietario de una pequeña empresa.

Hay un alto grado de superposición entre estas perspectivas, pero a criterio de los autores puede ayudar a comprender varios aspectos del proceso emprendedor y de los emprendedores.

Por su parte *Stevenson, Sahlman, Roberts y Bhidé* (1999) mencionan una gran cantidad de estudios realizados a fin de entender los recursos psicológicos y sociológicos de los emprendedores. Estos estudios han identificado ciertas características comunes: la necesidad de logro, el control y la propensión hacia el riesgo³⁰. Mientras el manejo del riesgo es un elemento importante del comportamiento emprendedor está claro que muchos emprendedores soportan el riesgo a regañadientes.

Sin embargo, la búsqueda de un perfil psicológico del emprendedor estaría obligada a fallar. Para cada una de las definiciones tradicionales hay numerosos ejemplos

³⁰ A criterio de Stevenson y otros estudios son inconclusos y por lo general presentan conflictos, como por ejemplo, el grado para el cual el desarrollo empresarial es sinónimo de vínculo con el riesgo, la innovación o la fundación de una compañía. Cada uno de estos términos se centra en algunos aspectos de algunos emprendedores. Pero si alguno tiene que ser instituido como emprendedor, entonces, ni Thomas Watson de IBM, ni Ray Kroc de *McDonald's* calificarían.

que desmienten la teoría. No se trata de una sola clase de individuo o patrón de comportamiento. De allí surgen diferentes tipologías de emprendedores.

Estas tipologías son en realidad de interés para los investigadores y los profesores, ya que son particularmente útiles y estimulantes cuando son utilizadas como parte de un caso de estudio y permiten el análisis de los elementos de consistencia; esto es valioso en un campo que tiene una tan amplia variedad de casos. Existen muchas tipologías diferentes. *Julien* (1998) realiza un exhaustivo detalle de las diferentes posturas al respecto:

- *Cole* (1959) estableció tres tipos de operaciones relacionadas con los emprendedores: innovación, imitación y repetición.
- *Collins y Moore* (1964, 1970) trazaron una distinción entre el emprendedor administrativo y el emprendedor independiente.
- *Smith* (1967) identificó dos tipos de emprendedores: el artesano y el oportunista o emprendedor de negocios. Consideró que el emprendedor tecnológico estaba en una categoría separada.
- *Smith y Miner* (1983) consideraron los efectos de cada tipo en el tipo de empresa que darían como resultado.
- *Lorrain y Dussault* (1988) analizaron la conducta administrativa de cada tipo, y encontraron que el emprendedor oportunista era más equilibrado.
- En una investigación posterior, *Miner* (1990) observó ciertas diferencias entre tres tipos: emprendedores, emprendedores enfocados en el crecimiento, y administradores.

- *Laufer* (1974) sugirió cuatro tipos de emprendedores: el administrador o innovador, el emprendedor propietario orientado al crecimiento, el emprendedor que rechaza el crecimiento pero busca la eficiencia, y el emprendedor artesano.
- *Glueck* (1977) hizo una distinción entre tres tipos de personas cuentapropistas: el emprendedor, el manager propietario de una empresa pequeña, y el líder de negocio familiar.
- *Gasse* (1978), en su grilla de evaluación de ideología empresaria y administrativa, desarrollo dos tipos de ideología emprendedora: la ideología del emprendedor artesano, y la ideología del emprendedor empresario.
- *Julien* (1989) clasificó las empresas pequeñas en tres tipos: tradicional, emprendedora (orientada a la promoción) y administrativa (o profesional).
- *Scase y Goffee* (1980) también establecieron categorías de empresas, y *Schollhammer* (1980) estableció cinco tipos de desarrollo empresarial interno o corporativo: administrativo, oportunista, adquisitivo, incubador e imitativo.
- *Vesper* (1980) identificó al menos once tipos de emprendedores: El individuo autónomo solitario, Creadores de equipos, Innovadores independientes, Multiplicadores de modelos existentes, Explotadores de economías de escala, aportadores de capital, Adquirentes, Artistas que compran y venden, Creadores de conglomerados, Especuladores, y Manipuladores de valores aparentes.
- *Filion* (1988) propuso seis tipos de propietarios de pequeñas empresas (el leñador, el seductor, el jugador, el que tiene un hobby, el convertido y el misionero), y dos tipos de emprendedores (el operador y el visionario).

- *Ibrahim* (1994) sugirió una relación entre el tipo de estrategia y la performance de la pequeña empresa.
- Basándose en el trabajo de Miles y Snow (1978), Julien y Marchesnay (1996) consideraron el criterio de la innovación y propusieron cuatro tipos de emprendedores: el explorador, el innovador, el seguidor y el reactivo. También consideraron la lógica de acción y propusieron dos tipos de administradores propietarios: el tipo PIG (perpetración, independencia, crecimiento) y el GAP (crecimiento, autonomía, perpetración).
- *Julien* (1990) también propuso una topología multi-criterio de las pequeñas empresas. Comenzó describiendo el criterio resaltando las principales topologías presentes en la literatura, y sugiere un continuo de criterios cualitativos y cuantitativos para definir a la pequeña empresa. Los criterios principalmente utilizados son el tamaño, sector, mercado, nivel de independencia y centralización, tipo de estrategia y tipo de tecnología.
- *Lafuente y Salas* (1989) establecieron una tipología de nuevos emprendedores creadores de empresas en España, basándose en las aspiraciones de los emprendedores; propusieron cuatro tipos: artesano, orientado al riesgo, orientado a la familia y administrativo.

Por su parte *Chisari* (2005) reflexiona sobre que las definiciones disponibles sobre desarrollo empresarial hacen en general hincapié en una concurrencia de elementos. La búsqueda de un logro, la innovación, el liderazgo, la actitud de desafío a las leyes de la incertidumbre, todo esto en el campo de los negocios, parecen estar en la raíz de la definición de la creación de nuevas empresas.

¿Son todas o algunas de estas características las que definen al desarrollo empresarial? ¿Cómo se reconoce, según la economía, a un emprendedor cuando se lo ve?

Las condiciones citadas no parecen ser suficientes para identificar a un emprendedor. Por ejemplo, el “desafío a la incertidumbre” podría incluir a los imprudentes puros en la categoría. La “búsqueda de un logro” es una descripción demasiado imprecisa.

Chisari plantea que el asunto no es menor porque muchas decisiones de política, económica y social, recurren al concepto como justificación o destino de las acciones.

A esto se suma que, muchas veces, se advierte confusión entre desarrollo empresarial, autoempleo, y pequeña empresa³¹.

Un punto de vista inicial, que ayuda a delimitar el fenómeno pero que abarca menos, es considerar que la decisión de ser empresario debe estar más ligada a la voluntad que a la fuerza de las circunstancias³². Es decir, si el desempleo empuja al

³¹Como vimos el concepto de desarrollo empresarial dice muchas cosas pero son pocos los casos en los que está caracterizado con nitidez en relación al fenómeno o problema que se quiere discutir. Parece haber confusión entre la más lisa y llana actitud empresarial por un lado, y el auto empleo por el otro, muchas veces último recurso en un contexto de desempleo y bajos salarios; esa confusión se traslada a los resultados econométricos y al estudio de determinantes. En realidad el concepto de desarrollo empresarial es más amplio que una actitud o una circunstancia. Como fue expuesto hay evidencia empírica y aproximaciones teóricas abundantes, pero falta todavía una taxonomía de las condiciones suficientes, necesarias, o simplemente convenientes.

³²El modelo de desarrollo social de *Gibb* y *Ritchie* sugiere un tipo de emprendedor relacionado con distintas etapas del ciclo de vida. Diferentes actitudes son determinadas por distintas presiones sociales, circunstancias y oportunidades a lo largo de la vida de una persona, por lo que la edad sería un factor importante de la decisión de involucrarse en la actividad empresarial. Otros autores también sugieren la importancia de un “*factor disparador*” como por ejemplo, el estar desempleado, el divorcio o cualquier otra crisis que termine empujando al individuo a volcarse a dicha actividad.

auto empleo como única salida no estaremos en presencia de una epidemia de desarrollo empresarial³³.

Como vemos, las tipologías abundan. Obviamente, ninguna de ellas es lo suficientemente abarcadora como para cubrir todas las posibilidades. Se puede decir que cada caso es único. Sin embargo, lo que las tipologías hacen es proveer una base para entender los puntos principales así como los valores y sistemas de pensamiento de los emprendedores, y guías para comprender la consistencia en la conducta general de todos los jugadores.

Morris (1998) analiza también la dinámica de estas características en un escenario futuro y plantea las siguientes:

- Globalidad: Tendrán gran conciencia de todo lo que esté sucediendo en otras partes del mundo y se adaptarán más rápidamente. Se concentrarán en las fuentes globales de abastecimiento y en los mercados globales para sus productos. Todo esto será logrado mediante redes y alianzas.
- Ética y ambientalismo: Los emprendedores del mañana definirán mayores estándares éticos como un factor clave en su performance a largo tiempo. Desarrollarán un amplio sentido de su ética y la de sus empleados. De manera similar, serán concientes no sólo por la eficiencia de utilización de los recursos sino también por las afecciones ambientales resultantes de su negocio. Su preocupación incluirá la materia prima que utilizan, la

³³Vulgarmente, el término emprendedor es utilizado para referirse a alguien que es propietario de un negocio o que lo administra. Esto puede aplicarse a la mayoría de los dueños de la pequeña y mediana empresa, pero excluye a todos aquellos que crean cierta firma de rápido crecimiento y venden sus acciones a los inversores dejando el control de la firma. Por lo tanto el concepto va más allá de la propiedad; el emprendedor interactúa con su entorno, agregando valor agregado y creando riqueza.

disposición final o el reciclamiento de los desechos, los ruidos que generan las máquinas y los efectos del proceso productivo.

- Competencias tecnológicas: A medida que la tecnología se convierte en la clave de la competencia y las ventajas competitivas surgen más de la velocidad, la adaptación y la agresividad, el emprendedor acentuará el proceso de innovación a medida que introduzca la nueva tecnología en todos los aspectos de su negocio.
- Estilo de vida: el emprendedor del mañana será consciente de la calidad de vida. Encontrará el modo de mejorar la misma mediante sus negocios. Además será consciente del valor de la vida privada, del tiempo de descanso, de los viajes y del entorno cívico y familiar.
- Multidisciplinario: La norma para los emprendedores del mañana será tener una serie de negocios emprendedores a lo largo de sus vidas. Algunos de estos negocios tendrán una corta envergadura, otros serán duraderos.

En tanto, *Levinson* (1997, citado en Morris, 1998, p. 155) considera que los emprendedores del futuro tendrán estas características:

- Enfatizarán el balance entre la demanda del trabajo y la libertad para relajarse.
- Seguirán oportunidades basadas en el trabajo que lo/la hagan feliz.
- Estarán más preocupados por los beneficios, la vitalidad, la calidad y el valor del crecimiento.
- Procederán de acuerdo a lo planeado y verán al estrés como un indicador de acercamiento no planeado.

- Serán disciplinados, estarán concentrados en sus tareas y enfocados hacia el presente más que al pasado o el futuro.
- Serán parte de un equipo y apreciarán la dependencia mutua.
- Estarán concentrados en la flexibilidad y adaptabilidad tanto interna como externa.

1.4. Dimensión de las actividades de desarrollo empresarial en diferentes países: *el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*.

El GEM es producto de un proyecto internacional tendiente a nuclear a las mejores escuelas del mundo especializadas en desarrollo empresarial a fin de estudiar la compleja relación existente entre éste y el crecimiento económico. Como fue mencionado anteriormente el informe analiza la actividad emprendedora de diversos países, y la aspiración central ha sido establecer el estado de situación en el tema sobre la base de tres cuestiones clave:

- ¿Varía el nivel emprendedor entre los países?
- ¿Las diferencias en la actividad emprendedora está asociada al crecimiento económico nacional?
- ¿Qué características nacionales están relacionadas con los diferentes niveles de actividad emprendedora?

Los objetivos centrales del GEM apuntan por lo tanto a analizar y describir el proceso emprendedor en los diferentes países, y en particular focalizando en los siguientes:

- Medir las diferencias de nivel de actividad emprendedora entre dichos países.
- Investigar los factores que determinan dichas diferencias de niveles.
- Identificar políticas que puedan contribuir a reforzar la actividad emprendedora.

Los datos de cada país participante son obtenidos mediante encuestas y entrevistas en profundidad a diversos expertos y una completa selección de datos nacionales estandarizados.

Los descubrimientos clave del GEM 2006 fueron los siguientes:

- **Rango de actividad emprendedora**

Hay una fuerte variación entre los países tanto en lo referente a frecuencia como calidad de la actividad emprendedora. Los países de ingreso medio tienden a exhibir mayores porcentajes de individuos iniciando una empresa que los países de ingreso alto.

Con respecto a la etapa temprana de actividad emprendedora, países como Venezuela (25%), Tailandia (20,7%), y Nueva Zelandia (17,6%) exhiben muy altos índices comparados con los de otros países como Hungría (1,9%), Japón (2,2%) y Bélgica (3,9%).

También la tasa de preponderancia de dueños de negocios establecidos varía fuertemente entre países. En la parte más baja de la escala se encuentran Sudáfrica (1,3%), México (1,9%) y Hungría (2,0%), en tanto que en la alta se encuentran Tailandia (14,1%), China (13,5%) y Nueva Zelandia (10,8%).

La chance de sobrevivida de un individuo emprendedor en el mercado por más de 42 meses varía significativamente en los países.

Emprendedores en etapa temprana dentro de países de alto ingreso tienen, en promedio, más probabilidad a sobrevivir en el mercado y a convertirse en dueños de empresas establecidas que los emprendedores en etapa temprana de los países de ingreso medio.

El ratio que evidencia emprender “por oportunidad” en lugar de “por necesidad” es más alto en países de ingreso alto que en los de medio.

La evidencia sugiere también una relación sistemática entre el motivo prevaleciente en la etapa de arranque (*start up*) en un país y la chance de sobrevivida del nuevo negocio. Los países que exhiben principalmente un desarrollo empresarial orientado a la oportunidad parecen mostrar un menor porcentaje de fracasos en negocios en etapa temprana que los países con alto porcentaje de desarrollo empresarial orientado a la necesidad.

Altas tasas de crecimiento de PBI *per cápita* en países de ingreso medio se reflejan en una mayor innovación y potencial de crecimiento de actividad emprendedora en dichos países.

En todos los países, la mayoría de los negocios ofrecen productos o servicios que no son nuevos para la mayoría de los consumidores, y solamente una pequeña

fracción denuncia que lo que ellos ofrecen es nuevo para todos los consumidores. De una manera que no sorprende, emprendedores en etapa temprana denuncian más a menudo ofrecer productos innovadores que los empresarios establecidos.

La mayoría de los emprendedores manifiestan que ellos esperan hacer frente a muchos competidores en su mercado. Esta porción es mayor para dueños establecidos (65%) que para los emprendedores en etapa temprana (55%). Solamente alrededor de un 10% de emprendedores en etapa temprana y 6% de los dueños establecidos manifiestan no tener competidores.

Tanto los emprendedores en etapa temprana como los dueños establecidos en los países de ingreso medio manifiestan – más a menudo que aquellos de ingreso alto - utilizar tecnologías que no estaban disponibles un año atrás. Esto tiene sentido. Dado que los países de ingreso medio están menos desarrollados tecnológicamente, y además tienen mayor espacio y más oportunidades para actualizar y modernizar.

La mayoría de las empresas exhiben un nulo ó limitado crecimiento potencial en términos de creación de nuevos puestos de trabajo. Los países de ingreso medio exhiben una significativa mayor porción de individuos involucrados en negocios de riesgo con crecimiento potencial. Esto se refleja en mayor tasa de crecimiento del PBI *per cápita* y en su relativa alta innovación.

La distribución sectorial de emprendedores en etapa temprana y negocios establecidos es comparable. Sin embargo, los países de ingreso medio tienen una mayor porción de negocios con actividades orientadas al consumidor en tanto que

los de alto ingreso muestran una porción de actividades en negocios de servicios que es casi dos veces más alto que en los otros grupos.

- **Capacidad emprendedora**

La curva de la distribución etaria de la gente involucrada en actividad emprendedora tiene la forma de una U invertida. La actividad emprendedora en etapa temprana prevalece más en el grupo de individuos con edad de 25 a 34 años. La edad de los dueños de negocios establecidos tiene su pico entre los 45 y 54 años.

Los varones son más proclives a iniciar negocios que las mujeres. En ningún país las mujeres son más activas en iniciar o ser dueñas de negocios que los varones. En ambos tipos de países (ingresos altos y medios) esta brecha de género existe tanto para la participación de emprendedores en etapa temprana como en negocios establecidos.

Los ratios de participación de personas que actualmente están iniciando un negocio en ambos tipos de países es mayor entre gente empleada. De ellos, más del 70% de los emprendedores en etapa temprana y más del 80% de los dueños de negocios establecidos trabajan full time en sus trabajos.

También en ambos tipos de países las personas con educación post secundaria o graduada está más involucrada en actividades emprendedoras de etapa temprana, y los individuos con alto ingreso son más probables a involucrarse en actividades emprendedoras de etapa temprana. Sin embargo, niveles de alto ingreso son mucho más comunes en los dueños de negocios establecidos en países de alto ingreso que

en el grupo de ingreso medio. Esto sugiere que un alto ingreso puede ser resultado de un proceso emprendedor exitoso.

En 2005, el “año internacional del micro-crédito”, se estimó que aproximadamente el 40% de las personas pobres del mundo habían sido alcanzados por el micro-crédito.

La clásica inversión en capital riesgo aumentó por primera vez desde 2000, cuando explotó la burbuja de Internet. Estados Unidos continúa dominando la inversión de capital riesgo en empresas de alta tecnología, unas 6 veces más que todos los países europeos juntos.

Clasificando por tamaño de PBI, Suecia lidera las naciones en cantidad de nuevo capital riesgo destinado a futuras inversiones en empresas de alta tecnología, seguida por EE.UU. y Noruega.

En general, las personas involucradas en actividades emprendedoras de cualquier nivel tienden a ser más seguros en sus propias habilidades, más aptos para conocer otros emprendedores, más alertas a la existencia de oportunidades no explotadas, y menos dispuestos a permitir que el miedo al fracaso les impida iniciar un nuevo negocio.

Sin embargo, las mujeres alrededor del mundo son menos optimistas y menos seguras de sus habilidades emprendedoras y más preocupadas sobre el fracaso.

- **Implicancias para la fijación de políticas públicas**

El GEM 2006 planteó que la creación de instituciones apropiadas conducentes al desarrollo de mercados es una responsabilidad fundamental de los gobernantes interesados en la promoción del desarrollo empresarial en sus países.

El principal rol del gobierno en ese sentido está relacionado con proveer estabilidad política y macroeconómica. La paz y estabilidad son condiciones necesarias para el desarrollo de una sociedad emprendedora³⁴.

En todos los países, los gobiernos necesitan remover barreras para la competencia, rever la provisión de servicios con respecto a la eficiencia y efectividad, promover la responsabilidad fiscal, y asegurar transparencia de las leyes un marco legal claro para los derechos de propiedad y control regulatorio.

En la economía global, una agenda política focalizada en la promoción del desarrollo empresarial debe hacer hincapié de la liberalización progresiva de los mercados globales. Dado que el proceso emprendedor se encuentra en el filo cortante del desarrollo de un nuevo mercado e innovación tecnológica, las restricciones al comercio tienden a penalizar a los emprendedores más que a otros grupos.

³⁴ En el capítulo 4 analizamos la evolución del contexto económico y social argentino que exhibe notorias deficiencias referentes a este punto del informe GEM.

Capítulo 2

2. La cultura como factor determinante en la creación de nuevas empresas

2.1. Introducción

¿De qué manera la cultura nacional se relaciona con los niveles de actividad emprendedora? El presente capítulo intenta establecer el estado de debate actual sobre este interrogante que ha sido motivo de observación de varios economistas, sociólogos y psicólogos durante varias décadas, encabezados por *Schumpeter*, *Weber* y *Mc Clelland* y de manera incipiente por el informe GEM citado anteriormente.

Dado que la actividad emprendedora es considerada una fuente importante de innovación tecnológica y crecimiento económico, se asume que comprender la influencia de la cultura nacional sobre el desarrollo empresarial es de considerable valor teórico, ya que los valores culturales son indicadores del grado en el cual una sociedad considera los comportamientos emprendedores (tales como asumir riesgos ó el pensamiento independiente por ejemplo) y en todo caso hasta qué punto son deseables en ellas.

Como veremos a lo largo del capítulo las investigaciones indican que las culturas que valoran y recompensan tales comportamientos promueven el desarrollo y la introducción de innovaciones, a menudo radicales, mientras que las culturas que refuerzan la conformidad, los grupos de interés y el control sobre el futuro, probablemente no mostrarán la asunción de riesgos y dicho comportamiento emprendedor.

Plantear el tema de desarrollo empresarial y su relación con la cultura en un país, región o contexto económico social determinado es fundamentalmente plantear el tema de la creación de nuevas empresas y el desarrollo de las PyMEs, segmento empresarial habitualmente mayoritario y fuertemente heterogéneo.

La relación entre el desarrollo económico y la cultura ha sido estudiada desde diferentes enfoques. *Huntington y Harrison* (2001) profundizan sobre esta relación y como idea disparadora analizan el libro de *Walt Rostow* de 1960, *Las etapas del desarrollo económico*, en el cual el autor sugería que el progreso humano estaba impulsado por una dialéctica que podía ser acelerada. Terminada la reconstrucción de los países devastados por la Segunda Guerra Mundial, el mundo se preocupó por terminar con la pobreza, ignorancia e injusticia en que vivía la mayor parte de las personas en África, Asia y América latina. La Alianza por el Progreso de John F. Kennedy pretendía encaminar a América latina hacia una prosperidad y democracia irreversible.

Pero, a criterio de los autores, el optimismo fue siendo desplazado por la frustración y el pesimismo. De los 6.000 millones de personas que habitaban el mundo en 2.000, menos de 1.000 millones se encontraban en las democracias desarrolladas. Más de la mitad de la población adulta en 23 países, la mayoría de África, eran analfabetos. Entre estos se encontraban Afganistán, Nepal, Pakistán y Haití. Más de la mitad de las mujeres en 35 países eran analfabetas. La esperanza de vida era inferior a los 60 años en 45 países y en Sierra Leona era de apenas 37 años. Los niños de menos de 5 años mueren en tasas de 100 cada 1.000 en al menos

35 países, en su mayoría en África, Bolivia, Haití, Bangladesh y Pakistán. La tasa de crecimiento demográfico en los países más pobres es del 2,1 % anual, tres veces la de los países de ingresos altos.

Los patrones menos equitativos de distribución del ingreso se encuentran en los países más pobres. En Brasil el 10% de la población más rica representa casi el 48% del ingreso. En EE.UU. el 10% de la población más rica representa el 28,5% de los ingresos totales.

La pobreza también persiste en los EE.UU., donde el 30% de la población hispana se encuentra bajo la línea de pobreza y en algunas reservas indígenas la tasa de desempleo supera el 70 % pese a que la economía a experimentado casi una década de crecimiento sostenido y un bajo nivel de desempleo.

Por lo general las instituciones democráticas son débiles o inexistentes en África y en los países islámicos de Medio Oriente y del resto de Asia. La democracia ha prosperado en América en los últimos 15 años, pero son muy frágiles.

Huntington y *Harrison* argumentan que las causas de este fracaso fueron adjudicadas al colonialismo, la dependencia y el racismo, las dos primeras de raíz marxista-leninista.

Surgieron así dos explicaciones con dicha raíz: el colonialismo y la dependencia. *Lenin* había identificado el imperialismo como la última e inevitable etapa del capitalismo, que reflejaba la incapacidad de los países con un capitalismo cada vez más monopólico de encontrar mercados internos para sus productos y capital. En

aquellas ex colonias que hacía pocos años se habían independizado, el imperialismo había sido una realidad que dejó una marca profunda que ofrecía una explicación sobre el subdesarrollo. Especialmente en África donde las fronteras nacionales se habían trazado sin tener en cuenta la homogeneidad cultural o la coherencia tribal.

En aquellos países que más tarde serían llamados el Tercer Mundo, el imperialismo tomó la forma de dependencia. Según esta teoría los países pobres de la periferia sufrían las estafas de los países ricos y capitalistas, los que bajaban los precios mundiales de mercado de los productos básicos e inflaban los precios de los bienes manufacturados, y cuyas corporaciones multinacionales obtenían ganancias excesivas a expensas de los países pobres. Los autores sostienen que ni el colonialismo ni la dependencia tienen mucha credibilidad hoy en día.

A mediados del siglo XX, era fácil entender por ejemplo que el rendimiento de los negros estadounidenses fuera inferior al esperado. Se trataba de una consecuencia obvia de la negativa a otorgar oportunidades a una minoría sobre la cual no se aplicaba la Declaración de Derechos. Pero se ha producido una revolución racial en los últimos cincuenta años, no sólo en términos de oportunidades sino también en las importantes modificaciones de la actitud de los blancos respecto de la raza. Esto ha provocado una incorporación masiva de los negros a la clase media, si bien sigue existiendo una brecha racial en la educación superior, los ingresos y la riqueza.

El concepto de racismo y discriminación sigue existiendo en EE.UU., como lo demuestra el atraso de los hispano-parlantes. El 30% de los hispanos esta por

debajo de la línea de pobreza y la tasa de deserción del colegio es el doble de la tasa de los negros.

Es aquí donde podemos instalar el tema cultural y su relación con el progreso ya que un número creciente de intelectuales se está concentrando en el papel de los valores y actitudes culturales como facilitadores, u obstaculizadores del mismo. De alguna manera abrevan en de Tocqueville³⁵, quien sostenía que lo que hacía que funcionara el sistema político de EE.UU. era una cultura afín a la democracia; en Weber, quien explicó el capitalismo como un fenómeno cultural con bases en la religión, y en Banfield quien hizo hincapié en las raíces culturales de la pobreza y el autoritarismo en el sur de Italia.

Durante los últimos años ha tenido lugar un renacimiento de los estudios culturales que se dirige a la articulación de un nuevo paradigma del desarrollo y del progreso humano centrado en la cultura³⁶.

Entre las cuestiones principales que evidencian este desarrollo sostenido mencionaremos las siguientes:

- La relación entre los valores y el progreso. El escepticismo respecto de la relación entre los valores culturales y el progreso humano aparece en especial en la economía y la antropología. Muchos economistas consideran axiomático que una política económica adecuada y efectivamente aplicada

³⁵de Clérel Alexis Henri Charles, vizconde de Tocqueville (1805-1859), La democracia en América.

³⁶La obra de *Huntington* y *Harrison* recopila aportes de investigadores de varias disciplinas presentados en la Academia Estadounidense de Artes y Ciencias de Cambridge, entre el 23 y 24 de abril de 1999. Allí diversos autores presentes sostuvieron posturas muy diferentes tales como *Ronald Inglehart*, quien coordina la Encuesta Mundial de Valores, quien sostuvo que existe un nexo poderoso entre los valores culturales y el desempeño político de las naciones; *David Landes*, que en *La pobreza y riqueza de las naciones* expresó que la cultura cambia todo; *Jeffrey Sachs*, que su vez sostuvo que la cultura es insignificante en comparación con la geografía y el clima, en tanto que *Mariano Grondona* presentó su tipología de culturas favorables al desarrollo y culturas resistentes al desarrollo.

produzca los mismos resultados independientemente de la cultura. El problema está en los países multiculturales en los que a algunos grupos étnicos les va mejor que a otros, aunque todos operan con las mismas señales económicas. Por ejemplo las minorías chinas en Tailandia, Malasia, Indonesia, las Filipinas y los EE.UU., las minorías japonesas en Brasil y los EE.UU., los vascos en España y en América latina, los judíos donde fuera que hallan migrado³⁷.

Los autores también sostienen que la mayoría de los economistas se sienten “incómodos” cuando tratan con la cultura, debido a que presenta problemas de definición, es difícil de cuantificar y opera en un contexto de elevada complejidad con factores psicológicos, institucionales, políticos y geográficos, entre otros. Entre las posturas presentadas mencionan que:

- Los seres humanos de distintas sociedades son capaces de mantener creencias, valores e instituciones sociales que tienen como resultado crueldades sin sentido, sufrimientos innecesarios, y una estupidez monumental en sus relaciones entre si mismos así como con otras sociedades y con el ambiente físico en el que viven.
- Algunos antropólogos ven el progreso como una idea que Occidente trata de imponer a otras culturas. Sostienen que los occidentales no tienen derecho de criticar instituciones como la mutilación genital femenina y hasta la esclavitud. Pero después de más de medio siglo de la revolución de las

³⁷Fue interesante también la ponencia de *Alan Greenspan* sobre la experiencia postsoviética de Rusia. Comenzó con la suposición de que los humanos son capitalistas por naturaleza y que el derrumbe del comunismo establecería automáticamente un sistema de libre mercado. Pero después del desastre económico de Rusia, llegó a la conclusión que el capitalismo no está en la naturaleza humana sino en la cultura.

comunicaciones, el progreso, en el sentido occidental del término, se ha convertido en una aspiración virtualmente universal.

- El énfasis en la geografía y el clima como factores decisivos para explicar el crecimiento económico. Las llamativas diferencias entre las historias a largo plazo de los pueblos de diferentes continentes no se deben a diferencias innatas en los pueblos en sí sino a diferencias en sus entornos. Está claro que la geografía, incluyendo la cantidad de recursos, y el clima son factores importantes para explicar la riqueza y pobreza de las naciones. Casi todas las democracias avanzadas están en zonas templadas, y la gran mayoría de los países pobres está en la zona tropical. Singapur, Hong Kong, y Taiwán está en los trópicos y su éxito sugiere que el confucianismo vence a la geografía, así como lo demuestra el éxito de las minorías japonesas en los países tropicales como Perú y Brasil.
- La relación entre la cultura y las instituciones. La cultura es la madre y las instituciones son los hijos. Esto es particularmente cierto en el largo plazo.
- La evolución divergente de las ex colonias de Gran Bretaña y España en América. En las británicas, ha evolucionado un marco institucional que permite el complejo intercambio impersonal necesario para la estabilidad política y para captar los potenciales beneficios económicos de la tecnología moderna. En las segundas, las relaciones paternalistas siguen siendo la clave de gran parte del intercambio político y económico. Son consecuencia de un marco institucional en evolución que no produce estabilidad política ni una realización consistente del potencial de la tecnología moderna.
- El cambio cultural. No hay duda que los valores culturales cambian, aunque en la mayoría de los casos lentamente. Las actitudes cambian con mayor

rapidez, un ejemplo de esto es el desplazamiento de las actitudes autoritarias hacia las democráticas en España. La idea de promover el cambio cultural ha sido tabú.

La cultura debe contener las respuestas cuando buscamos una explicación de la brecha de habilidades, la brecha de competencia, la brecha salarial (Patterson).

Como vemos la cultura está en el centro del debate cuando se analiza el progreso humano. En este capítulo analizaremos particularmente los trabajos de *Cochrane* (1960) y *Hofstede* (1999) para luego vincular la cultura con el desarrollo empresarial a través de la propuesta de *Casson* (1995).

2.2. El análisis comparativo de *Cochrane*

En la misma época que el citado autor *Rostov*, y analizando los factores culturales en el crecimiento económico *Cochrane* sostenía que los economistas teóricos que se ocuparon de los problemas del crecimiento descubrieron rápidamente lo que había surgido gradualmente como evidente para los historiadores económicos: que el crecimiento o el cambio es un proceso cultural en el cual es difícil segregar los factores económicos. *Buchanan* y *Elli* (1955, citados por *Corchrane* 1960, p. 405) sostienen que “los problemas centrales del crecimiento de la economía son no-económicos” y que “los fines del hombre son abrumadoramente culturales”; asumía de esta forma la obviedad de estas conclusiones planteando que la historia económica y la teoría del crecimiento debían comprender en forma genérica los estudios sociales³⁸.

³⁸Cochrane plantea que ya en la década de 1920 un grupo pequeño de historiadores económicos estaban expandiendo su interés hacia la institución social del negocio. Pero estos pioneros de la historia de los negocios se dedicaron fervientemente con exclusividad al problema de la administración en la empresa por lo que los patrones sociales que afectaban el crecimiento

Cochrane se focalizó en discutir algunos hallazgos acerca del efecto de las diferencias culturales en los negocios o el comportamiento emprendedor, e intentar sugerir posibles relaciones con el cambio económico.

La mayor parte de su trabajo se basaba en comparaciones y contrastes entre la experiencia de los EE.UU. y Latinoamérica. Los tres países latinos estudiados representaban diferentes modificaciones de la cultura ibérica. Puerto Rico, un bastión militar español hasta 1898, con fuertes elementos de la cultura tradicional española. Argentina, con su mezcla de un pasado original español con las culturas de las olas de inmigrantes de otras naciones europeas, particularmente Italia; y México, que presentaba tradiciones españolas con costumbres indígenas. A criterio del autor los tres países compartían características culturales que diferían de las de los EE.UU.³⁹.

Cochrane planteaba que un norteamericano que comienza a explorar el comportamiento emprendedor en Latinoamérica se impresiona inmediatamente por el hecho de que las respuestas a situaciones aparentemente similares no son las mismas. *Spiethoff* (1953, citado por *Cochrane*, 1960, p. 518) sostenía que los respectivos emprendedores actuaban en distintos sistemas con diferentes estilos.

económico no fueron enfatizados. El comienzo de la aplicación general de materiales y conceptos antropológicos y sociológicos a lo que convencionalmente se consideraba el campo de la historia económica ocurrió durante la Segunda Guerra Mundial. Inspirado por Arthur H. Cole, el Comité de Investigación en Historia Económica fue sponsor de conferencias que dieron finalmente lugar al Centro de Investigación en Historia Emprendedora en Harvard.

³⁹ *Cochrane* y sus colaboradores realizaron investigaciones en Argentina y Puerto Rico. Para México se basó en el trabajo del profesor *John Fayerweather* de la Universidad de Columbia.

En ese contexto los estilos norteamericano y latinoamericano eran planteados como el resultado de ciertas actitudes básicas culturales que persisten relacionadas con diferente comportamiento económico. *Cochrane* propuso entonces como hipótesis general de que ciertas características de la cultura latinoamericana habían sido relativamente desfavorables para el desarrollo económico. Y si esto era cierto, la conclusión es que las diferentes tasas de desarrollo en las dos áreas culturales, no eran adecuadamente explicadas por las diferencias en la situación física.

Sostuvo por ejemplo que a diferencia de los empresarios de EE.UU., el empresario latino disfruta de la charla, la teoría y la especulación, y carece de la compulsión a actuar. Toma en cuenta autores como *Gillin (1955)* quien afirmaba que la cultura latinoamericana está caracterizada por la lógica y dialéctica más que el empirismo y pragmatismo; la palabra es más valorada que la cosa; la manipulación de símbolos (argumentos) es más habitual que la manipulación de las fuerzas naturales y objetos (lo mecánico). El latinoamericano luchaba más por el status no basado en el éxito empresarial. Allí el autor citaba que esto podía ser un vestigio de la aristocracia agraria, pero que en América Latina continuaba siendo fuerte.

El logro artístico, el status profesional, la propiedad de la tierra, y la obtención de puestos en el gobierno o militares, aún superaban al éxito en los negocios. Siguiendo a *Gillin* ejemplifica el caso de México, en el cual los mejores hombres entran en las profesiones, y los que no lo hacen, no importa cuan válidas sean sus razones, saben que son considerados inferiores profesionalmente. Por lo tanto, los emprendedores latinos diversificaban sus recursos para alcanzar la notoriedad en terrenos más prestigiosos.

La crianza, la educación y la vida familiar son los principales procesos por el cual la cultura y la personalidad son perpetuadas con una alta estabilidad. Conforme a las ideas actuales de desarrollo de personalidad, las características favorables o desfavorables para el desarrollo empresarial y el crecimiento económico son adquiridas en este estadio inicial. Por esa época otro autor, *David McClelland*, enlazaba el Protestantismo y la necesidad de logro con el desarrollo económico, estableciendo la hipótesis que el Protestantismo (valores de confianza en sí mismo, la ética profesional, etc.) conducía a la independencia y al entrenamiento por parte de los padres, hacia altas necesidades de logros en los hijos, y en última instancia, hacia el espíritu del desarrollo económico y el capitalismo moderno. Se concluía así que la necesidad de logro es era llave del éxito de los dueños de pequeños negocios⁴⁰.

Se asumía también que la crianza latinoamericana estaba más centrada en la familia, particularmente en las regiones rurales, que lo que aparentaba ser el caso norteamericano.

El condicionamiento de la familia latina también parece producir individuos que asignan mayor importancia a la forma de los modales y la obediencia que a los hechos de la conducta. Esta característica puede aparecer luego en la vida como el agrado latino por la discusión antes que la acción.

⁴⁰*McClelland* influenció posteriormente a un grupo de investigadores sobre desarrollo empresarial que estudiaron el alcance de la motivación como una característica distintivamente psicológica. A pesar de las conclusiones de *McClelland*, aún no se ha establecido un enlace definitivo entre el alcance de la motivación y el éxito de emprendimiento. Además, autores recientes han sugerido que el punto focal de la investigación sobre desarrollo empresarial debe ser un proceso emprendedor o evento tomado dentro de un contexto social multidimensional, y no como un perfil del emprendedor.

En períodos anteriores al surgimiento de grandes corporaciones y *holdings* las relaciones familiares en todos los países eran el “adhesivo” de la estructura de negocios. La operación de familia como una organización social y económica de parientes que viven en la misma región era generalizada en el siglo XVIII en las partes más antiguas de la colonia inglesa y persistió durante los siglos posteriores en las regiones agrícolas de la costa oriental. Dado que la gente muda a menudo de hogar, la rápida migración en todas las nuevas partes de los EE.UU. minimizó allí la influencia del sistema familiar.

En América Latina el sistema familiar ha tenido mayor fuerza, una persistencia superior, y una estructura de autoridad más claramente definida que la existente aún en las regiones norteamericanas fuera de la zona de migraciones tales como el viejo sur. La familia latina reconoce una cabeza o jefe, quien no es necesariamente el más viejo, y se espera que éste vele por los intereses familiares. El jefe, cuando no es el mayor, obtiene su autoridad a partir de un proceso democrático implícito, un reconocimiento de su éxito y liderazgo por los miembros de la familia. El jefe a su vez, particularmente en el caso de una familia rica y poderosa, se toma muy en serio su responsabilidad. Las obligaciones de la familia pueden superar en preferencia por sobre las obligaciones o ética de los negocios. Los hombres ricos deseosos de llevar vidas desenfrenadas pueden deliberadamente evitar convertirse en jefes de familia. La superposición de la estructura familiar en los negocios es un complejo proceso con muchas variantes.

Cochrane continúa el análisis planteando que las más intrincadas y también muchas veces más importantes diferencias entre EEUU y la cultura Latinoamericana se

encuentran en el área convencionalmente denominada individualismo que tiene un lugar tan firme tanto en el lenguaje coloquial como en el oficial.

Si el sistema de familia latina es una forma de limitar la competencia individual con el mundo exterior, el individualismo latino puede verse como una penetración interna de los mismos instrumentos. Un hombre se enorgullece de poseer una calidad única que se distancia de los temas externos. Sólo por una extensa intimidad puede esta “unicidad” interna ser apreciada y cualquier prematura apertura de su “alma” a un amigo es degradante. Sin embargo todos los contactos humanos son acercamientos a este entendimiento ideal, y en un nivel inicial el latino siente o no siente una mutua simpatía y reacciona en forma acorde. El “simpático” puede ser rápidamente evidente para los latinos sensibles y el éxito final o fracaso en una negociación puede ser establecido durante los primeros minutos.

Se denota también la falta del tipo de confianza impersonal que los hombres norteamericanos tienen en los vendedores de las grandes corporaciones. En Latinoamérica uno tiene que conocerlo como un individuo y comprender su “alma” realmente para confiar en él. La actitud conduce a las características de personalismo, lealtad a aquél con quien se ha llegado a un acuerdo.

En oposición, el así llamado individualismo en los EE.UU. es caracterizado por el esfuerzo en pos del logro del status y del éxito a los ojos de un grupo de pares – para ser tanto o mejor que el prójimo.

Otra forma de expresar la diferencia de actitudes es la de decir que el latinoamericano tiene una imagen enfocada en el ego (*ego-focused*) de una

situación, mientras que el norteamericano tiene un acercamiento cooperativo o enfocado en el grupo (*group-focused*).⁴¹

Cochrane menciona a su vez lo apuntado por *William Schurz*⁴² un observador de las costumbres latinas sobre el latinoamericano acerca de que este no es un buen hombre para las organizaciones, y sus conferencias y comités serían la pesadilla del presidente americano. En oposición al valor asignado a la objetividad y la impersonalidad entre los hombres de negocios estadounidenses, el latinoamericano tiende a valorar la búsqueda de la satisfacción interior, cediendo a sus “sentimientos” como el curso de acción apropiado, uno que es tomado como válido por la gente de su cultura y no necesita disculpas. Esto significa entonces que él puede decidir oportunamente rechazar hacer negocios con alguien que no se lleve bien, y que sigue planes preestablecidos únicamente mientras encajen con sus sentimientos y que puede iniciar proyectos poco sólidos simplemente por sus emociones.

Más aún, dado que estas características son bien entendidas el latinoamericano tiene previsto que ocurrirán en sus colegas empresarios. Lo que sería considerado una falta de fe en los EE.UU. es comprendido como un justificable cambio de sentimientos.

⁴¹*Cochrane* cita nuevamente a *Albert Hirschman*. Sobre la base de su amplia experiencia Latinoamericana, argumenta que la imagen del cambio enfocada en el ego es contraproducente para el desarrollo económico ya que el éxito no es concebido como un resultado del trabajo sistemático y creativo de un equipo o grupo, combinado tal vez con un poco de suerte, sino atribuido a la simple buena suerte o al ser más astuto que el resto mediante un cuidadoso plan. El enfoque en el ego limita la habilidad de juntar y mantener unidos a un personal capaz, el delegar autoridad, inspirar autoridad, manejar en forma exitosa las relaciones con el trabajo y el público y ser contar con talentosos gerentes.

⁴² Citado en *Cochrane T.C. (1959) The Puerto Rican Businessman, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, p. 127.*

La personalidad centrada en el ego también es asociada con un mayor énfasis en la dignidad personal. La dignidad, como suele llamarse a la actitud, puede ser vista como otra faceta de las herramientas para proteger al ego de la competencia. Los latinoamericanos pueden elucubrar muy imaginativamente para su beneficio propio pero no se inclinan generalmente a realizar actos abiertos que pudieran exponerlos a la humillación en caso de fracaso. Desde esta perspectiva tampoco pueden tomar las críticas y aceptarlas como parte de un contexto democrático; una forma del intercambio de ideas del proceso democrático.

La relación jefe-subordinado en Latinoamérica reproduce el patrón de paternalismo con su énfasis en lo formal más que en la real obediencia. El contexto normal para la toma de una decisión es el de superior-subordinado más que el referido a un intercambio igualitario de ideas o cooperación. El subordinado no va a arriesgarse a la humillación que puede sufrir si contradice en forma abierta a su superior y luego sea salteado o eliminado pero en la práctica las órdenes pueden ser descuidadas en los hechos. Cuando el subordinado decide actuar, se siente más seguro con respecto a los ataques a su dignidad a la hora de llevar a cabo órdenes específicas.

En consecuencia la delegación de autoridad es uno de los puntos críticos al señalar diferencias entre las actitudes de Latinoamérica y EE.UU. “Frecuentemente uno debe mirar bajo la superficie de los organigramas o controles rutinarios para detectar la operación de esta diferencia cultural. Al dar órdenes en la fábrica el gerente de bajo nivel o medio actúa con mucha más autoridad que su contraparte en los EEUU, pero está en mayor medida trasladando órdenes de su propio superior más que utilizando su propio juicio y arriesgándose con sus propias ideas. Los

extremos en la forma de delegación norteamericana son señaladas por la política que poseen algunas grandes empresas de dejar que el problema de la mejora de resultados flojos resulte de los gerentes locales, o por los dichos del presidente de una gran empresa que nunca tomó decisiones porque para cuando llegaron los hechos a su oficina ya se habían tomado todas las decisiones. En muchas grandes compañías latinoamericanas lo que el gerente norteamericano llamaría delegación de autoridad del jefe al subordinado nunca ha ocurrido” (Cochrane, 1960, p. 523)⁴³.

Los contrastes en el ambiente en el cual tienen lugar los negocios en las dos áreas, EE.UU. y Latinoamérica, un reflejo de las culturas, acentúa las diferencias subyacentes. La información valiosa sobre políticas de negocios o gobierno son obtenidas en formas más indirectas, como a través de prolongadas conversaciones en el horario del almuerzo. Mientras que el “estar apurado” en EE.UU. es una señal de importancia, el aparentar ser un señor culto con ocio es más prestigioso en Latinoamérica. Consecuentemente, los latinos pueden prolongar sus almuerzos y postergar importantes entrevistas dentro de su compañía o entrar en una prolongada y demandante discusión que aparenta no ser de negocios con el fin último de obtener información útil para los negocios⁴⁴. Las actitudes de los latinoamericanos hacia la delegación de autoridad, la discusión libre en comités, y la experimentación con el cambio van en contra de los conceptos modernos de administración en los EE.UU.

⁴³*Cochrane* plantea que el número de casos acumulados en esa época en las investigaciones publicadas sobre los negocios de Latinoamérica era demasiado pequeña como para tener peso cuantitativo. El argumento a favor de la diferenciación cultural debía basarse en la observación acumulada y en el juicio histórico con respecto a las normas. Los académicos que han estado más profundamente involucrados con estos materiales coincidirían ampliamente en que los ejemplos citados coinciden con los rasgos de la cultura latinoamericana, y estos rasgos no eran habituales en los EEUU.

⁴⁴*Cochrane* menciona que gran parte del tiempo del empresario estudiado en la Argentina era dedicado a cimentar importantes amistades.

Finalmente, *Cochrane* plantea las siguientes proposiciones que marcarían las diferencias importantes de cultura y personalidad entre los EEUU y Latinoamérica para el crecimiento económico. Comparativamente, las personas latinoamericanas:

- sacrifican el rigor dirigido económicamente, o la maximización de las ganancias, en favor de los intereses familiares;
- mantienen lugares sociales e intereses personales y emocionales más allá de las obligaciones de negocios;
- impiden fusiones y otros cambios en la tenencia accionaria deseables para lograr mayores niveles de eficiencia tecnológica y un mejor ajuste a los mercados;
- favorecen el nepotismo a un grado perjudicial para la alta gerencia.
- perjudican la formación de una gerencia media competente y cooperativa;
- hacen que tanto los gerentes y obreros sean menos receptivos a la crítica constructiva;
- crean barreras de desinterés en el flujo de comunicación tecnológica;
- disminuyen la urgencia de expansión y asunción de riesgos.

Estas cualidades latinas no actuarían necesariamente en detrimento de la buena vida; a criterio de *Cochrane* tal vez lo contrario, pero son contraproducentes para un progreso material bajo los conceptos anglo-americanos de una economía capitalista orientada al mercado⁴⁵.

Si bien varias de estas afirmaciones mantendrían su vigencia tomando en cuenta investigaciones posteriores han pasado más de cuarenta años del trabajo realizado

⁴⁵Para ejemplificar el dinamismo empresarial en EE.UU., puede mencionarse que en dicho país se tardó veinte años en cambiar la tercera parte de las empresas que aparecen en la lista de la Revista “*Fortune 500*” de 1960, y sólo cuatro años para las de 1998. Es más, ocho de las actuales mayores empresas estadounidenses no existían o eran muy pequeñas en 1960, mientras que en Europa todas las empresas que eran grandes en 1998 ya lo eran en 1960. Comisión de las Comunidades Europeas, 2003, p. 10.

por *Cochrane*. En el caso específico del vínculo con desarrollo empresarial deben tenerse en cuenta los respectivos cambios contextuales.

Mueller y Thomas (2001) por ejemplo consideran que con la disminución de las barreras políticas y económicas entre los países y la globalización de las actividades comerciales el proceso de formación de nuevas empresas. ha sido redescubierto como un potencial catalizador para el progreso tecnológico ya que actualmente los nuevos proyectos empresariales son vistos como incubadoras de innovaciones de productos y mercados.

En consecuencia, diversos incentivos nacionales y programas educativos diseñados para estimular el desarrollo de nuevas empresas han sido establecidos por los gobiernos de un gran número de países tanto de Asia, América Latina así como en las economías de transición de Europa central y del Este. La investigación de *Kantis, Ishida y Komori* (2002) por ejemplo, permitió identificar una nueva generación de emprendimientos dinámicos en las dos primeras regiones con significativos avances en la comprensión del fenómeno, avanzando en la determinación de cómo los nuevos emprendimientos del este de Asia contribuyen a la movilidad social en mayor medida que los latinoamericanos o cómo el ciclo de maduración del proceso empresarial es más prolongado en estos últimos.

Vemos que la preocupación de *Cochrane* sobre el poco peso cuantitativo de las investigaciones realizadas en América Latina ya no sería hoy la misma. Pero, a pesar del aparente atractivo universal por el desarrollo empresarial como una fórmula para el crecimiento y desarrollo económico, cabe mencionar que quedan

aún por contestar muchas preguntas sobre la creación de nuevas empresas particularmente fuera del contexto de EE.UU.

Por ejemplo, existe la duda de que muchas de las teorías sobre motivación y performance en el tema desarrolladas en su mayoría por investigadores de América del Norte “en el contexto de América del Norte” sean generalizables a países con diferentes climas culturales, sociales, y económicos, por lo que esas preguntas sólo pueden ser contestadas con investigaciones interculturales e inter-contextuales⁴⁶.

Nos proponemos precisamente en este capítulo avanzar más en la exploración de la relación entre cultura y la creación de nuevas empresas trabajando en primer lugar la definición de cultura y luego su vínculo con el proceso emprendedor.

2.3. Definición de cultura

2.3.1. Enfoque de *Hofstede*

Dada la influencia del trabajo de *Hofstede (1999)* en las investigaciones vinculadas sobre cultura y realizadas posteriormente a partir del mismo detallamos a continuación una síntesis de su elaboración y desarrollo conceptual.

En principio *Hofstede* identificó cuatro dimensiones de “valor” en los cuales los países diferían: la distribución de poder, la tolerancia a la incertidumbre, el

⁴⁶Los estudios internacionales comparativos sobre desarrollo empresarial son escasos, en muchos casos entorpecidos por barreras como la dificultad en el acceso a los emprendedores o información de otros países, altos costos, y la falta de datos secundarios confiables. El GEM ha sido un avance en pos de ese objetivo.

individualismo - colectivismo, y la masculinidad - femineidad, mencionando el efecto de las diferencias culturales en aspectos como la motivación, el liderazgo y la organización. Define específicamente a la cultura como un programa mental colectivo. La palabra cultura queda reservada para describir sociedades enteras; en cambio, para definir grupos dentro de estas sociedades se utiliza el término “subculturas”.

En su desarrollo explica que los sistemas sociales sólo pueden existir porque el comportamiento humano no es aleatorio; es decir algunas conductas pueden predecirse. Constantemente hacemos estas predicciones, y la gran mayoría de ellas son tan banales que pasan completamente inadvertidas. Para cada predicción de comportamiento, tomamos en cuenta a la persona y la situación. Asumimos que cada persona carga una cierta cantidad de programas mentales, los cuáles se establecen con el tiempo y guían a las personas mostrándoles en mayor o menor medida cómo actuar en situaciones similares. Nuestra predicción puede no ser cierta. Cuánto más exactamente conocemos la programación mental de una persona y la situación, más factible será nuestra predicción.

Es posible que nuestros programas mentales estén determinados físicamente por los estados de nuestras células cerebrales, sin embargo, no podemos observarlos directamente. Lo único que podemos observar es el comportamiento, las palabras o los actos. A partir de la observación del comportamiento, podemos inferir la presencia del estado mental.

Lo que hacemos cuando tratamos de entender un sistema social es usar modelos. Los modelos son sistemas de nivel inferior que podemos entender mejor y en los cuáles sustituimos lo que no podemos entender.

Volviendo al concepto de programa mental, cada programa mental de una persona es parcialmente único y parcialmente compartido con otros. Podemos distinguir ampliamente tres niveles de unicidad en los programas mentales. El último, más básico, es el nivel universal de programación mental es compartido por todos, o casi todos los del género humano. Éste es el “sistema operativo” biológico del cuerpo humano, que incluye un rango de comportamientos expresivos como el reír, el llorar y comportamientos asociativos o agresivos que se encuentran en los grandes animales.

Este nivel de nuestra programación ha sido popularizado por los etólogos, y biólogos especializados en el comportamiento animal como *Morris*, *Lorenz*, y *Eibl - Eibesfeldt*. El nivel colectivo dentro de la programación mental es compartido por algunos pero no con todas las demás personas; esto es común cuando las personas que pertenecen a ciertos grupos o categorías se entremezclan con gente de otros grupos o categorías.

El área completa de la cultura humana subjetiva (llamada “subjetiva” para distinguirla de los artefactos humanos “objetivos”), pertenece a este nivel. Esto incluye el lenguaje con el que nos expresamos, las deferencias que mostramos a nuestros mayores, la distancia física de otras personas que mantenemos para

sentirnos confortados, la forma en que percibimos las actividades humanas generales como comer o hacer el amor y las ceremonias en torno a eso.

El nivel individual de la programación humana es verdaderamente la parte única; dos personas no están programadas exactamente de la misma manera, incluso aunque fueran gemelos criados juntos. Este es el nivel de la personalidad individual, que provee una amplia gama de alternativas de comportamiento dentro de la misma cultura colectiva.

Los límites de estos niveles son un problema de debate entre los antropólogos; es difícil graficar las divisiones entre las personalidades individuales y las culturas colectivas, o distinguir individuos excepcionales de sus sistemas culturales. También existe un debate aún abierto frente al fenómeno de las culturas; cuáles son específicas, cuáles las colectivas y cuáles son universales.

Figura 1. Los tres niveles de unicidad en la Programación Mental Humana (Hofstede).



Los programas mentales pueden ser heredados (transferidos en nuestros genes) o pueden adquirirse después del nacimiento. El nivel “universal” es probablemente el más heredado: es parte de nuestra información común en la especie humana.

Eib-Eibesfeldt lo llamó nuestra “*Vorprogrammierung*” (pre-programación). En la cima, en el nivel “individual”, la última parte de nuestra programación debe ser heredada; es difícil explicar las diferencias de capacidades y temperamentos entre niños con los mismos padres criados en ambientes diferentes. En el medio de la figura está el nivel colectivo, donde la mayoría o casi toda nuestra programación mental es adquirida; esto se muestra por el hecho de que compartimos nuestra cultura colectiva con otras personas que ya estuvieron en el mismo proceso de aprendizaje, pero que poseían distintos genes.

Las sociedades, las organizaciones y los grupos tienen vías de conservación y de pasaje de sus programas mentales de generación a generación con una obstinación que algunas personas tienden a subestimar.

La transferencia de aprendizaje de los programas mentales colectivos continúa durante toda nuestra vida, pero como la mayor parte de esto trata con hechos fundamentales de la vida, tendemos a aprenderlo cuando somos muy jóvenes: mientras nuestras mentes están relativamente vacías, los programas se registran más fácilmente.

Un aspecto crucial para *Hofstede* es el poder llegar a saber la manera en que los programas mentales operan. Para ello es necesario encontrar un teorema observable

a partir del cual pueda ser inferida la construcción. Más allá del tipo de investigación cuantitativa o cualitativa que se lleve a cabo, todas las operaciones del programa mental tienen que usar formas de comportamiento o resultados del comportamiento. El comportamiento puede ser “provocado” (estimulado por los investigadores con el propósito de la investigación) o “natural” (tiene lugar sin tener en cuenta la presencia de los investigadores).

Además, el comportamiento puede ser *verbal* (con palabras) o *no verbal* (de hechos).

Las construcciones clave utilizadas por *Hofstede* para la descripción de programas mentales son los valores y la cultura. Los valores son un atributo tanto de individuos como de colectividades; la cultura presupone una colectividad.

Hofstede define valor como “una amplia tendencia a preferir ciertos asuntos sobre otros”. Dado que nuestros valores son programados tempranamente en nuestras vidas, no son racionalizados (sin embargo, subjetivamente podemos sentir que somos perfectamente racionales). De hecho, los valores determinan nuestra subjetiva definición de racionalidad. Nuestros valores están mutuamente relacionados con los sistemas o jerarquías de valores, aunque estos sistemas no necesitan estar en un estado de armonía: la mayoría de las personas simultáneamente tiene importantes conflictos de valor tales como la “libertad” y la “igualdad”.

El término “valor” es más interdisciplinario que el término “sistema”.

Asimismo, todos nuestros programas mentales (como las actitudes y las creencias) llevan un componente de valor. El hombre es un animal evaluador. Los valores tienen intensidad y dirección. Matemáticamente, los valores tienen una medida y un signo; pueden ser representados a lo largo de una línea. Si “tomamos” un valor, significa que el asunto implícito tiene gran relevancia para nosotros (intensidad); e identificamos ciertos resultados como “buenos” y otros “malos” (dirección). Otras personas pueden diferir de nosotros tanto en la intensidad como en la dirección o en ambas. Debemos hacer más distinciones entre valores como los deseados y los deseables: lo que las personas realmente desean en contraposición a lo que creen que debería desearse.

Podemos hablar de normas tan pronto como nos tratemos con una colectividad. En el caso de lo deseado, la norma es estática: indica los valores por los que actualmente opta la mayoría. En el caso de lo deseable, la norma es absoluta o deontológica (perteneciendo a lo éticamente correcto). Lo deseado describe más asuntos pragmáticos, mientras que lo deseable describe más asuntos ideológicos.

Para definir el término cultura *Hofstede* toma varios antecedentes; considera por ejemplo la de *Kluckhohn*, que cita como consenso de las definiciones antropológicas: la cultura consiste en modelar formas de pensamientos, sentimiento y reacción, adquiridas y transmitidas principalmente a través de símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo su incorporación en artefactos; el núcleo de la cultura consiste de ideas tradicionales (históricamente derivadas y seleccionadas) y especialmente sus valores vinculados.

Como dijimos *Hofstede* trata a la cultura como la programación colectiva de la mente, la cual distingue a los miembros de un grupo humano de los de otro. Plantea que esta no es una definición completa pero que cubre lo que “ha sido capaz de medir”. La cultura, en este sentido, incluye los sistemas de valores y los valores están entremezclados en los bloques que construyen la cultura.

La cultura es a la colectividad humana lo que la personalidad es al individuo; el conjunto interactivo de características comunes que influyen la respuesta del grupo humano sobre el ambiente. La cultura determina la identidad de un grupo humano de la misma manera que la personalidad determina la identidad de un individuo. Además, las dos interactúan; “cultura y personalidad” es un nombre clásico para la antropología psicológica. Los rasgos culturales a veces pueden ser medidos por tests de personalidad.

La palabra “cultura” está usualmente reservada para las sociedades (en el mundo moderno hablamos de “naciones”), o etnias o grupos regionales, pero puede ser igualmente aplicada a otras colectividades humanas o categorías: una organización, una profesión o una familia. *Hofstede* usa la palabra “cultura” para sociedades y para otros casos la palabra “subcultura”. Las sociedades ameritan especial consideración en el estudio de las culturas porque son los más “completos” grupos humanos que existen; en términos de Parsons una sociedad es un sistema social caracterizado por el altísimo nivel de autosuficiencia en relación con su ambiente.

Las colectividades dentro de las sociedades tienden a ser más independientes que otras. El grado de integración cultural varía también entre una misma sociedad. La mayoría de las subculturas dentro de una sociedad todavía comparten rasgos comunes con otras subculturas, lo cual hace que sus miembros reconozcan a extranjeros como pertenecientes a su sociedad.

El trabajo de *Hofstede* trata principalmente acerca de las diferencias en las culturas nacionales a lo largo de cuarenta naciones modernas, mostrando evidencias de diferencias y similitudes a través de los patrones culturales de los países; las diferencias y similitudes tienen una raíz histórica muy antigua (algunas, por ejemplo, provienen desde tan lejos como el Imperio Romano). En las sociedades debe haber mecanismos que permitan mantener la estabilidad en los patrones culturales a través de varias generaciones. A esto *Hofstede* lo denomina la estabilización de los modelos de cultura.

En el centro de este modelo existe un sistema de normas sociales, que consiste en sistemas de valores (los programas mentales) compartidos por los mayores grupos de la población. Sus orígenes están en la variedad de los factores ecológicos (en el sentido de los factores que afectan el ambiente físico). Las normas sociales han tendido al desarrollo y al mantenimiento de modelos (las instituciones en la sociedad) con una particular estructura y modo de funcionamiento. Esto incluye la familia, los sistemas educativos, las políticas y la legislación. Estas instituciones, una vez que se han convertido en hechos, refuerzan las normas sociales y las condiciones ecológicas que guían a la sociedad.

En una sociedad relativamente cerrada un sistema podría ser cambiado completamente. Las instituciones pueden ser cambiadas, pero esto no necesariamente afectaría a las normas sociales y cuando éstas permanecen sin cambios, la persistente influencia del sistema de valores de la mayoría modelará pacientemente las nuevas instituciones hasta que su estructura y funcionamiento esté de nuevo adaptado a las normas sociales.

El autor sugiere que rara vez las normas cambian a través de la adopción directa de valores externos, pero sí a través de un cambio en las condiciones ecológicas: tecnológicas, económicas e higiénicas. En general, los cambios en las normas serán graduales a menos que las influencias externas sean particularmente violentas (como en el caso de una conquista militar o una deportación).

Hofstede sostiene que una de las formas más efectivas de cambio del programa mental de los individuos es cambiar primero su comportamiento. Que este cambio de valor tenga que preceder el cambio del comportamiento es una suposición idealista que descuida la contribución de la situación al comportamiento actual. Esto también se aplica al nivel de las sociedades. Plantea que la mayoría de los problemas del desarrollo económico no es la alteración del carácter, valores o actitudes, pero el cambio de estos aspectos seleccionados del ambiente social del hombre es relevante para el aprendizaje de nuevos modelos de comportamiento.

La historia ha mostrado casos de grupos de personas que a través de un sistema han mantenido una identidad por cientos y miles de años, incluso frente a casos de

cambios arrolladores como la pérdida de la independencia, la deportación, o la pérdida del lenguaje, como por ejemplo ocurrió a los judíos, gitanos o vascos.

Sin embargo, otras poblaciones en condiciones similares han desaparecido, cuando sus círculos de auto regulación fueron demasiado lejos molestados por las influencias externas.

Obviamente, tanto la fuerza existente en la autorregulación como las fuerzas provenientes del exterior han desempeñado un rol en estos casos. Casi todos nuestros programas mentales están afectados a través de los valores y de la cultura y esto se refleja en nuestro comportamiento. El componente cultural en todas las clases de comportamiento es difícil de comprender para las personas que permanecen fijadas en un mismo ambiente cultural. Se requiere un estadio amplio y prolongado, mezclándonos con diversas nacionalidades, para reconocer a menudo numerosas y sutiles diferencias en la forma en que ellos y nosotros nos comportamos, porque de esta forma nos ha programado nuestra sociedad.

Hofstede argumentó que cada una de las dimensiones planteadas tiene implicancias distintivas para el comportamiento del gobierno y la intervención del gobierno para proteger nuestra seguridad personal. Las consecuencias son creadas por y refuerzan las condiciones culturales. Las sociedades que poseen altas normas de individualismo, por ejemplo, tenderán a tener una gran movilidad ocupacional, más presión por la libertad y adoración por la independencia. Las sociedades que tienen bajos valores de individualismo tenderán a una movilidad ocupacional menor y menor presión por la libertad y valores en vez de identidad y raíces.

Las consecuencias también pueden ser vistas en la relativa resistencia de los sistemas políticos, social y técnico. El tipo de religión que prevalece en una sociedad es un claro ejemplo de una consecuencia cultural. Si tomamos en forma conjunta las orientaciones del sistema de valores y sus consecuencias vemos que representan características nacionales singulares y resistentes.

Precisamente en el punto 3 analizamos diversas investigaciones que avanzan en el intento de identificar qué características culturales son las más probables de ser asociadas con las consecuencias de la actividad emprendedora.

Al igual que *otros autores Hofstede* sugirió que la cultura puede encontrar su origen en las respuestas a los problemas humanos comunes a través de las cuatro dimensiones:

- Distancia del poder: *administración* de la desigualdad entre la gente.
- Individualismo: relación entre los individuos y los grupos.
- Evasión de la incertidumbre: postura hacia el futuro.
- Masculinidad: asignación de roles según el sexo.

Cada dimensión está relacionada con un valor específico y con una consecuencia definible. A continuación describimos brevemente cada una de ellas.

2.3.1.1. Distancia del poder: Administración de la desigualdad entre la gente

La inequidad humana es inevitable. Las personas son diferentes en cuanto a sus habilidades nativas y a las circunstancias en las cuales nacieron. En algunas culturas

se acentúan las diferencias. *Hofstede* llama a esas culturas sociedades de “alto índice de distancia del poder”. Una cultura cuyos miembros califican alto en esas dimensiones tenderá a tener instituciones jerárquicas, tendrán teorías de poder de suma cero y tenderán a creer en las grandes diferencias en la compensación o en los estándares de vida de sus miembros.

Las culturas con bajo índice de distancia del poder, en contraste, tenderán a tener organizaciones piramidales, creerán en la minimización de las diferencias de poder entre las personas, y tendrán sistemas impositivos que redistribuirán la riqueza.

Cabría esperar que los emprendedores tiendan a exhibir altos valores de distancia del poder más que de carrera profesional, sin importar si la cultura a la cual pertenecen califica alto o bajo en cuanto a la distancia del poder (el desarrollo empresarial sería una ruta hacia la movilidad y las altas posiciones). Esta visión ha sido en cierta forma corroborada por la investigación de *McGrath, Mac Millan y Scheinberg* (1992) que describimos posteriormente⁴⁷. Por lo tanto parece que los emprendedores están preparados para asumir el poder como una forma de superar obstáculos impuestos por otros (un enfoque de gran distancia con el poder).

Algunas otras investigaciones sugieren que las sociedades en las cuales la norma es la gran distancia con el poder pueden crear incentivos particulares para la actividad emprendedora al bloquear otras rutas para alcanzar el éxito.

⁴⁷Los autores analizan varios antecedentes. Por ejemplo Hagen (1962) encontró que los emprendedores “no pueden aceptar la autoridad”; Collins (1964) discutió que las experiencias de trabajo negativas previas son el factor que más influencia la decisión de iniciar una empresa propia; *Draheim* (1972), *Susbauer* (1972), y *Shapero* (1975) reportaron información relacionada que apoya la posición de que la insatisfacción en trabajos anteriores es el factor que más contribuye a la decisión de fundar una empresa propia.

Hofstede notó que las diferencias en la gran distancia con el poder tienden a estar asociadas con grandes diferencias en la riqueza. Hasta el punto que el desarrollo empresarial es visto como una salida de la pobreza; cuanto más extremas sean las diferencias en la riqueza, habrá un mayor incentivo para crear una empresa propia. Dicha conexión está implícita en trabajos como los de Hagen (1960, citado en *McGrath* y otros, 1992, p, 121), y que señala factores como la pertenencia a grupos de clase baja como incentivos para cambiar el estado actual de las cosas.

2.3.1.2. Individualismo: Relación entre los individuos y los grupos

La cultura determina en parte si uno está orientado hacia la acción personal o prefiere actuar en beneficio de otros.

Hofstede asocia los altos niveles de individualismo con el énfasis en la iniciativa individual o el logro, en el liderazgo en lugar de la participación. Las sociedades muy individualistas alientan socialmente la iniciativa individual.

Desde la visión “popular” acerca de los emprendedores, como solitarios sumamente independientes, podríamos esperar que presenten mayores niveles de individualismo que los profesionales de carrera. Una corriente de investigación sobre desarrollo empresarial apoya esta visión. Las mencionadas ideas de *McClelland* describen precisamente al emprendedor como alguien con una alta

necesidad personal de logro, que prefiere asumir la responsabilidad por las decisiones, y establecer metas y lograrlas con sus propios esfuerzos⁴⁸.

Una segunda perspectiva del emprendedor como actor individual nos alerta de no ignorar sus relaciones sociales⁴⁹. No importa cuánto se llegue a saber sobre el emprendedor como individuo parecería que no sabremos mucho sobre el proceso sin entender el rol que juega en las relaciones sociales.

2.3.1.3. Evasión de la incertidumbre: postura hacia el futuro

Un problema inalterable de la existencia humana es el del tiempo. Dado que el tiempo corre en una sola dirección, no podemos deshacer lo que se ha hecho, ni tampoco podemos predecir lo que vendrá. *Hofstede* propuso que esto lleva a la pregunta de cómo las diferentes culturas hacen frente a la incertidumbre futura. Algunas, las sociedades con bajos índices de evasión de la incertidumbre, aceptan con mayor facilidad la noción de la ambigüedad y el riesgo, enseñándoles a sus miembros que deben aprender a vivir con ello.

En los países de baja evasión de la incertidumbre, los valores favorecen la asunción de riesgos, organizaciones pequeñas, fuerte motivación por el logro individual, y mayor optimismo. El tiempo personal es considerado de gran valor. Los sistemas de gran evasión de la incertidumbre, en cambio, creen en asumir el menor riesgo,

⁴⁸Otras investigaciones como la *Sexton y Bowmam* (1985) concluyeron que los emprendedores necesitan autonomía, independencia, y dominio y no están fuertemente absorbidos por necesidades de apoyo de los otros o conformidad con las normas de otros.

⁴⁹Otros autores como *Aldrich y Zimmer* (1986) y *Birley* (1985) enfatizaron la importante naturaleza de las redes personales del emprendedor. Dichas redes actúan como conductos a los recursos, oportunidades, y asesoramiento, expandiendo las capacidades de un jugador individual.

organizaciones más grandes en las cuales los managers son elegidos en base a la antigüedad, menos ambición personal, y más pesimismo.

Una fuerte tradición en la literatura sobre desarrollo empresarial relaciona las creencias del emprendedor con la baja evasión de la incertidumbre. *McGrath* y *otros* mencionan entre otros:

- *McClelland* (1967) halló que el riesgo extremo o la seguridad absoluta no le proporcionan un incentivo al emprendedor. Los emprendedores funcionan mejor en situaciones que ofrecen un riesgo moderado de fracaso, presuntamente porque creen que dicho riesgo puede ser reducido por un mayor esfuerzo o habilidad.
- *Webster* (1977) también concluyó que los emprendedores son tomadores de riesgos moderados, pero señaló que esta característica no los diferencia de otros tipos de managers.
- *Schere* (1982) y *Sexton* y *Bowman* (1985) evaluaron el deseo de los emprendedores de participar en un ambiente que es incierto, que cambia frecuentemente, y no ofrece una clara guía para la acción; concluyeron que los emprendedores están mucho más deseosos de hacerle frente a la ambigüedad que la mayoría de las personas menos emprendedoras.
- Finalmente *Brockhaus* (1982) identificó esta característica como “centro de control interno”. Dado que creen que tienen la capacidad de cambiar el ambiente externo, es razonable que los emprendedores deseen aventurarse por su cuenta sin la protección de una gran organización.

2.3.1.4. Masculinidad: Asignación de roles según el sexo

Según *Hofstede*, las culturas con una gran orientación masculina tienden a orientarse por el dinero y las cosas, valorar la independencia, tienden a “vivir para el trabajo”, se orientan hacia las personas, y enfatizan en la intuición en lugar de la toma de decisiones en base a hechos observados. El logro en una sociedad muy orientada a la masculinidad es asociado con la riqueza y la posición en lugar de los contactos humanos y el ambiente.

Uno de los conceptos confusos es la distinción entre el género de las personas y sus creencias culturales.

Las mujeres en una cultura masculina pueden tener un conjunto de creencias más masculinas que los hombres en culturas femeninas. A pesar de que hay una creciente literatura sobre las mujeres emprendedoras, los investigadores no han tratado extensamente los conceptos como los define *Hofstede*.

McGrath y otros plantean que el análisis realizado por *Kets de Vries* sobre los aspectos negativos de la personalidad emprendedora sugirió que las tendencias altamente masculinas, como la necesidad de control y enfoque en el trabajo pueden tener fuertes consecuencias disfuncionales. Parece posible que un alto grado de creencias masculinas se asocie al desarrollo empresarial, mientras que altos grados de creencias femeninas se asocian con el trabajo dentro del contexto de una organización.

2.4. La cultura desde una perspectiva económica. Enfoque de Casson

A criterio de *Casson* (1995) la cultura puede ser definida desde un punto de vista económico como una subjetividad colectiva: un conjunto de valores, normas y creencias compartidos, manifestando además que muchos de los elementos culturales son implantados durante la adolescencia.

Debido a que la cultura tiene relación con valores y creencias de cada uno de las personas que conforman un grupo, los miembros individuales no están a menudo conscientes de su influencia. Esto significa que ellos no son naturalmente críticos de estas creencias. Este enfoque sobre la cultura sería así un eficaz antídoto para la visión relacionada con que la cultura refleje una mística “voluntad colectiva”.

Los valores son reflejados en la legitimación de los objetivos. Por ejemplo, una cultura puede ver al progreso científico como un importante esfuerzo colectivo en tanto otra puede verlo como un ejercicio puramente utilitario, y una tercera puede sólo reconocer sus adversas consecuencias socavando creencias tradicionales.

Casson ejemplifica planteando que desde un nivel personal prosaico, una cultura puede recomendar comer cierta clase de carne en tanto que otra la prohíbe. Puesto que diferentes valores legitiman diferentes objetivos, y diferentes objetivos generan diferentes tipos de problemas, sociedades con diferentes culturas tenderán por lo tanto a focalizar sobre distintas maneras de resolución de problemas.

Los valores y normas están también reflejadas en el estatus relativo acordes con los diferentes roles. Una cultura que promueve el progreso industrial efectuado a través de un cambio estructural conferirá un alto estatus social a los emprendedores. A la inversa, una cultura que promueva la estabilidad manteniendo la autoridad formal otorgará alto estatus a los políticos y burócratas.

Además, el autor identifica que socialmente se considera que estamos en el mejor momento para los emprendedores. Tal creencia puede afectar la elección política del sistema económico dentro del cual el emprendedor debe trabajar. La creencia que solamente un pequeño grupo de gente de cierto tipo está bien informada, tiende a apoyar una toma de decisiones centralizada en el Estado (como una economía socialista planificada), en tanto que la creencia que potencialmente cualquiera puede estar bien informado tiende a apoyar una descentralización a través de la empresa privada basada en los derechos de propiedad individuales.

En el Estado centralizado la actividad emprendedora está concentrada en los planificadores, en tanto que bajo la empresa privada está mucho más y ampliamente difundida. En el caso intermediario de una economía mixta, la cultura puede afectar la dimensión de intervención burocrática y es materia de la regulación del mercado para la empresa privada.

También puede ser importante las creencias sobre la genética. Las creencias no científicas pueden dar soporte a un sistema de autoridad tradicional (reino a nivel de Estado, paternalismo en la familia, etc.).

La tradición a menudo favorece sistemas hereditarios tales como la primogenitura, que es importante para el desarrollo empresarial porque mantiene la concentración personal de la riqueza dentro de la “dinastía” de la familia. La tradición puede también reducir la movilidad social desalentando o desaprobando los casamientos inter-clases o castas.

No sólo es la selección del sistema, sino la distribución de derechos dentro del sistema, la que también puede ser efectuada. La creencia en la desigualdad de la inteligencia, por ejemplo, puede ser utilizada para apoyar la persistencia de una desigual distribución de derechos de propiedad. Los valores interactúan con las creencias en este contexto; por ejemplo, la legitimación de la igualdad de oportunidades (estrechamente asociada con la creencia de la empresa privada), tiene muy diferentes implicancias distributivas que la legitimación de la igualdad del ingreso. La primera tiende a promover baja tasa marginal de impuestos – para alentar el ahorro, la toma de riesgo y el esfuerzo -, en tanto que la segunda alienta altas tasas no sólo para estrechar ganancias diferenciales gravando a los ricos sino para ayudar al financiamiento de programas de la seguridad social beneficiando a los pobres.

Los emprendedores que comparten valores de igualdad social pueden estar muy felices de pagar altos impuestos pero aquellos que no lo comparten tenderán a estar desalentados debido a lo que ellos perciben como un régimen fiscal hostil.

Sin embargo, a criterio de *Casson* quizás el único y más importante grupo de creencias se relaciona con la pregunta “¿quién puede ser confiable?”. Cuando poca

gente puede ser confiable, los costos de transacción se convierten en muy altos. Esto afecta las relaciones entre empresas y dentro de ellas. Las relaciones interempresas son socavadas porque los licenciantes no pueden confiar en los licenciarios, los ensambladores no pueden confiar en los subcontratistas, o viceversa, etc.

En respuesta a esto, la internalización se convierte en una estrategia general. Las actividades industriales se convierten y dividen entre un pequeño número de grandes empresas integradas.

Desafortunadamente, la internalización encuentra sus propios problemas de desconfianza dentro de la empresa. Para desalentar débiles, complejos e intrusivos sistemas de control debe ser establecida una jerarquía formal apoyada en contadores, especialistas de estudio del trabajo y similares.

En una cultura de alta confianza, en cambio, pueden ser sostenidas complejas interdependencias entre empresas por contratos del tipo ALP⁵⁰ y dentro de cada empresa el dueño puede confiar en la lealtad e integridad de sus empleados. Una importante implicancia de esto es que es la cultura de alta confianza en lugar de la de baja confianza la que sostiene una estructura industrial basada en un gran número de empresas pequeñas altamente productivas.

Las culturas de alta y baja confianza son, por supuesto, los dos extremos de un espectro continuo. En el medio de ese espectro la cultura influencia la percepción

⁵⁰Principio *arm's length* (ALP). Plantea el hecho de que las partes en una transacción son independientes; este tipo de transacción se conoce como un "principio de plena competencia transacción realizada".

de dónde exactamente la confianza debe ubicarse. Algunas culturas autoritarias sugieren que los subordinados deben confiar en sus superiores independientemente de sus cualidades personales, permitiendo por lo tanto a los superiores ejercitar su actividad puramente en virtud de su rol. Otras culturas requieren a los superiores ganar el respeto de sus subordinados “poniéndose al lado de ellos”, reduciendo la “distancia de poder” en los términos de *Hofstede*. Según *Casson* la administración es claramente mucho más sencilla en la primera situación que en la segunda; sin embargo la buena administración, cuando está presente, puede obtener mucho más en la segunda situación que en la primera.

Es interesante una perspectiva histórica citada por *Casson*. Una de las características de la Revolución Industrial en Inglaterra parece haber sido precisamente la emergencia de culturas de alta confianza entre las elites regionales de negocios. El frente de la línea del avance tecnológico se estableció alrededor de *Shropshire, Cornwall, West Midlands, Tesside* y varias áreas de *Pennine*, emergiendo así grupos de elite de empresarios en estas áreas, quienes estuvieron dispuestos a colaborar en financiar mejoras de infraestructura tales como canales, trenes y caminos. Ellos también ayudaron a desarrollar industrias de apoyo extendiendo el crédito a proveedores y dando entre todos apoyo a través de grupos informales o asociaciones de empleadores.

En regiones donde la colaboración entre empresas independientes sea intensa, la performance regional económica será casi con certeza mejor que la que podría haber tenido principalmente en empresas de gran tamaño.⁵¹

⁵¹ Aparte de los problemas de sucesión encontrados en empresas familiares pequeñas, *Casson* plantea que no hay razón para creer que las fuerzas del mercado promueven la supervivencia de una categoría equivocada de firmas. El gran tamaño no promueve normalmente un ambiente de alta confianza dentro de la empresa. Verdaderamente, las jerarquías formales están a menudo justificadas

2.5. La cultura y su influencia en la creación de empresas

La influencia de la cultura en el desarrollo de nuevos negocios ha sido de gran interés en los sectores académicos desde hace décadas. Muchos investigadores han explorado el efecto nacional, regional y de la cultura organizacional en la creación de riqueza a través de la creación de nuevos negocios, la innovación y la toma de riesgos. La investigación de *George y Zahra* (2002) por ejemplo estableció que las características culturales pueden ser medidas a niveles nacionales, regionales o sociales.⁵²

A fin de avanzar en el análisis de la creación de nuevas empresas con el factor cultural utilizaremos aquí principalmente la ya citada investigación de *McGrath y otros*, y las de *Mueller y Thomas* (2001) y *Hayton, George y Zahra* (2002).

2.5.1. Diferencias culturales entre emprendedores y no emprendedores

La investigación de *McGrath y otros*⁵³ se centró en el análisis de las diferencias culturales entre una muestra compuesta por emprendedores y no emprendedores (profesionales de carrera), tomando como base los conceptos de cultura de *Kluckhohn y Strodbeck* (1961, citado en *Mc Grath y otros*, 1992, p. 125) y de

por la facilidad para supervisar empleados, quienes no podrían de otra manera ser confiados. La cooperación entre las empresas familiares, que utilizan el paternalismo para coordinación interna y reciprocidad para coordinación externa, pueden alcanzar mejores resultados que una unión que integra firmas dentro de una empresa muy controlada administrativamente. Es la calidad de la cultura más que la forma organizacional lo que es crucial.

⁵² Además de establecer que la mayoría de los estudios sobre el tema han utilizado como hemos mencionado la conceptualización de cultura nacional de *Hofstede*.

⁵³ Este estudio es una derivación de otra investigación sobre desarrollo empresarial de 13 naciones conducido por el *Center for Entrepreneurial Studies* de la *University Graduate School of Business de Nueva York*, el *Zinder Entrepreneurial Centres del Wharton School* de la Universidad de *Pensilvania* y los afiliados a la colaboración internacional. Participaron con información para la base de datos colaboradores de Australia, Dinamarca, Finlandia, Kenia, Portugal, Suecia, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Italia, Noruega, China, Taiwán y Puerto Rico.

Hofstede. El impulso central del estudio fue determinar si existen patrones compartidos por los emprendedores a pesar de la diversidad cultural de sus orígenes y determinar si es probable o no que ciertos valores sean mantenidos consistentemente por los emprendedores; esto sólo puede ser realizado si se compara a los emprendedores no sólo entre ellos mismos sino con gente de diferentes carreras.

Apoyándose en la investigación de *Shapiro y Sokol* (1982) los autores observaron que el índice de formación de negocios varía de sociedad en sociedad⁵⁴, aunque se cuestionan la validez de caracterizar las diferencias en términos de los individuos emprendedores, y se preguntan si de hecho hay un juego de valores previsibles que parecieran sustentar más quienes comienzan un negocio que quienes no lo hacen, sin tener en cuenta la cultura de origen.

El trabajo contribuye a establecer una visión de la cultura que tenga relación con la manera en la cual las sociedades humanas organizan el comportamiento social y el conocimiento. A criterio de los autores la cultura (como un concepto útil para el desarrollo en la ciencia social) es algo que permanece difícil de encontrar, y fue un buen punto de partida el trabajo de *Kluckhohn y Strodtbeck* quienes concibieron una primera aproximación, al argumentar que una cultura nacional es un juego de

⁵⁴Argumentaron que esto se debe a que las diferentes culturas tienen distintas creencias sobre la conveniencia y la viabilidad de comenzar un nuevo negocio. Dichas creencias ayudan a determinar qué acciones se considerarán seriamente (debido a que son deseables) y cuáles van a ser implementadas (debido a que son convenientes). Además, las creencias forman la actividad emprendedora. Los autores extienden el análisis de antecedentes. *Huisman* (1985) realizó una extensa encuesta de la actividad emprendedora entre diferentes culturas, y concluyó que los valores influenciaban el comportamiento emprendedor. *Wittman* (1989), *Scully* (1988) y *Klundert* (1986) desarrollaron modelos económicos que relacionaban el crecimiento económico con los artefactos culturales, tales como democracia y estructuras políticas abiertas, o con el dinamismo regional versus la pasividad. Cuando se trata de nuevos negocios y creación de riqueza la investigación parece sugerir que la cultura hace la diferencia.

orientaciones de valor medianamente consistente, desarrollado en respuesta a dos circunstancias universales: primero, que existe un número limitado de problemas sociales comunes, y segundo, que existe un número limitado de respuestas conocidas. *Kluckhohn y Strodtbeck* identificaron cinco problemas fundamentales: la naturaleza de los seres humanos; la relación del hombre con la naturaleza; la orientación hacia el tiempo; la orientación hacia la actividad y la naturaleza de las relaciones entre las personas. Mientras los individuos tenderán a reflejar las orientaciones de valores dominantes de las soluciones de sus culturas, muchas posibles soluciones serán evidentes en la cultura dada.

Posteriormente *McGrath* y otros analizan en profundidad el trabajo de *Hofstede* asumiendo que este último no sólo buscó identificar las diferencias en los patrones culturales, sino también entender el mecanismo que permitía a dichos patrones permanecer estables en el tiempo⁵⁵. También recopilan abundante literatura sobre desarrollo empresarial, planteando que la misma está repleta de discusiones sobre características y comportamientos que diferencian a los emprendedores de cualquier otra persona. Para la mayoría de los investigadores los trabajos pasados han sido inconclusos. La atención ha estado puesta en las características psicológicas de los emprendedores y en el ambiente y condiciones circunstanciales en las cuales viven, comenzándose a poner la atención en los efectos de la cultura sobre los resultados concretos en el desarrollo empresarial.

⁵⁵*Hofstede* realizó su investigación entre 1967 y 1978, recopilando 116.000 cuestionarios de empleados de una compañía multinacional en 40 países y corroboró el trabajo teórico de sus predecesores encontrando que la gente de diferentes países tendía a exhibir diferencias estables en los valores.

Planteadas las hipótesis⁵⁶ y utilizando el esquema dimensional de *Hofstede* ya descripto plantean que:

- No todas las personas se convierten en emprendedores.
- Mayores proporciones de la población en algunos países se convierten en emprendedores.
- Los valores culturales juegan un importante rol en contabilizar esas diferencias.

En otras palabras, un conjunto de creencias determinado tenderá a estar asociado con el desarrollo empresarial sin importar de qué cultura proviene el individuo emprendedor. Cabe mencionar que los emprendedores de la muestra fueron definidos como “aquellos individuos que han iniciado un evento emprendedor comenzando un negocio”. En este contexto el término emprendedor debe ser considerado como equivalente a “fundador de un nuevo negocio”⁵⁷.

⁵⁶Las hipótesis planteadas por los autores fueron: 1) Sin importar cuales son los valores culturales generales de una sociedad, sus emprendedores tenderán a exhibir una serie de creencias características; 2) Los emprendedores tenderán a tener una mayor distancia con el poder que los profesionales de carrera; 3) Los emprendedores tenderán a tener mayores niveles de individualismo que los profesionales de carrera; 4) Los emprendedores tenderán a tener menos evasión a la incertidumbre que los profesionales de carrera; 5) Los emprendedores tenderán a tener una orientación más masculina que los profesionales de carrera.

⁵⁷Para asegurar una máxima claridad en el contexto intercultural la muestra de emprendedores seleccionada por los autores fue elegida entre personas que habían comenzado un negocio, no gente que había comenzado un negocio asociado con otro existente. El criterio de inclusión fue que el negocio tuviera por lo menos dos años de antigüedad, otra persona empleada y que el fundador dedicara la mayor parte del tiempo al negocio. Un foco mayor en este estudio fue determinar si es probable o no que ciertos valores sean mantenidos consistentemente por los emprendedores. Como fue mencionado esto sólo puede ser realizado si se compara a los emprendedores no sólo entre ellos mismos sino con gente de diferentes carreras. Otros requisitos fueron que todos los países de la muestra tuvieran miembros en el grupo de control, y que los roles de estos individuos sean razonablemente consistentes de un país a otro. Con estas restricciones el grupo de control fue elegido deliberadamente de distintas muestras de emprendedores. La muestra de los no emprendedores fue desarrollada en tres grupos: profesores, managers de bancos, oficiales o empleados del gobierno.

Los hallazgos de la investigación sugieren que los mencionados patrones no sólo existen sino que pueden ser identificados y replicados usando técnicas estadísticas de muestra dividida. El resto de la discusión desarrolla este hallazgo general relacionándolo con los datos de las dimensiones culturales de *Hofstede*.

- Distancia del poder

Se esperaría que los emprendedores crean que pueden alcanzar el poder. Lo que no está claro es si el emprendedor es más propenso a creer que sus esfuerzos deben aumentar la distancia del poder entre él y sus colegas (conjuntos de valores de alta distancia del poder) o si el emprendedor tiende a sentir que son malas las grandes desigualdades de poder.

En general también se esperaría que los emprendedores crean en mayores distancias del poder que los profesionales. Debiendo ser exitoso, el emprendedor debe sentir que ha intentado alcanzar mayores recompensas por su riesgo en culturas con gran distancia de poder.

Los autores hallaron que pese a que a los emprendedores les gusta que se trate a la gente justamente, no son igualitarios. Los profesionales de carrera concuerdan más por ejemplo con la afirmación “el derecho de todo el mundo es la igualdad” que los emprendedores.

También los emprendedores tienden a minimizar la importancia de la educación (concordando menos que los no emprendedores con la afirmación de que ser exitoso está asociado a ser bien educado). Esto puede adjudicarse a que no ha

estado a su alcance tener una educación de calidad, concepto que podría apoyarse en el hecho que los profesionales de carrera son un poco más propensos a igualar recompensas financieras con conocimiento técnico.

La teoría acerca de que el desarrollo empresarial es en parte una reacción a situaciones adversas o restrictivas encuentra también algo de apoyo en la investigación de *McGrath* y otros. Los emprendedores resultaron ser menos propensos que los profesionales de carrera en estar en desacuerdo con que cambiar de trabajo o residencia es muy desalentador y difícil.

En general la investigación halló un fuerte apoyo a la noción que los emprendedores tienden a tener valores más altos en la dimensión distancia del poder que los profesionales de carrera. A pesar de que creen que todo el mundo debería ser capaz de cambiar su status social, creen en la distancia del poder. Siempre que las distinciones sociales se basen en el merito, parecen creer que pueden dominar su estructura social.

- Individualismo

En cuanto a esta dimensión el estudio corrobora la visión que los emprendedores creen en el individualismo. Los emprendedores concuerdan mucho más que los profesionales de carrera en que “el éxito es ser dueño de su propia compañía”. Esto concuerda con los resultados de *Hofstede*, en los cuales el alto individualismo está asociado con “el énfasis en la iniciativa y logro individual”. Los profesionales de carrera fueron más propensos a coincidir con que “el éxito es ser promovido dentro

de una corporación”, una variable que es similar al hallazgo de *Hofstede*. No sorprende que los emprendedores hayan evidenciado ser más propensos a establecer que es más deseable trabajar en una gran organización.

Ambos grupos estuvieron de acuerdo en que el trabajo y la auto-identificación están relacionados, pero los emprendedores estuvieron menos de acuerdo en que el trabajo desarrolla la identidad y el auto respeto, indicando quizá que los emprendedores están más a gusto desarrollando por sí mismos dichos atributos.

El alto individualismo es asociado por *Hofstede* con una gran preocupación por la propia familia más que con la comunidad; los emprendedores estuvieron más de acuerdo en que hay una obligación para mantener los valores y la reputación de su familia.

Quienes respondieron son dueños de negocios. De manera interesante tienden a parecer ser más autoritarios que los profesionales de carrera. Mientras ambos grupos están en desacuerdo en que el poder resulta al dar instrucciones completas y detalladas a los otros, los emprendedores están menos en desacuerdo. Más aún, tienden a compararse con un manager que “toma sus decisiones prontamente y las comunica a sus subordinados en forma clara y sólida, y espera que éstos pongan en práctica sus decisiones fielmente y sin dificultades”.

Los profesionales de carrera estuvieron más identificados con los managers “quienes consultan a sus empleados antes de tomar una decisión final” y “aceptan el punto de vista de la mayoría como la decisión.” Esto también está de acuerdo con

los hallazgos de *Hofstede*, en los cuales el bajo individualismo estaba asociado con la creencia en las decisiones de grupo (más que en las decisiones individuales).

Según *Hofstede*, el alto individualismo debe estar asociado con un énfasis en los estándares universales más que con el tratamiento especial de ciertos grupos. La investigación de *McGrath* y *otros* está en línea con ello. Los emprendedores parecen estar más de acuerdo que los profesionales de carrera con afirmaciones que asocian los resultados positivos con el mérito, o con condiciones bajo las cuales el mérito debería emerger; tendían a estar más de acuerdo con que hay una obligación de dar a todos los clientes y consumidores el mismo trato, y que la equidad entre la gente está relacionada con la recompensa basada en el mérito.

- Evasión de la incertidumbre

Los emprendedores son seguramente personas de tomar riesgos. Cualquier nuevo negocio involucra cambios y riesgos de fracaso. La gente que es extremadamente adversa al riesgo tiene menos probabilidades de convertirse en un emprendedor.

Los emprendedores deben ser asociados con los valores que *Hofstede* sostiene son consistentes con el de baja evasión de la incertidumbre. *Hofstede* sugiere que la baja evasión de la incertidumbre está asociada con la menor resistencia al cambio, la fuerte motivación de logro, la toma de riesgos, la fuerte ambición de progreso individual, la tolerancia de la competencia y el optimismo. La alta evasión de la incertidumbre *Hofstede* la asocia con el pesimismo, la confianza en estructuras formales y el temor al fracaso.

Las preguntas sobre riesgos evocan diferentes patrones de respuesta. Los emprendedores estuvieron cerca de las respuestas neutrales que equiparan los fracasos con las pérdidas, mientras que los profesionales de carrera tendieron a estar de acuerdo. Estos últimos también parecían más preocupados que los emprendedores por la pérdida permanente de su fuente de seguridad. A su vez los emprendedores estaban más en desacuerdo en que comenzar un negocio significa el riesgo de no poder recuperar el puesto de trabajo anterior en caso de fracasar y de acuerdo en que comenzar un negocio implica riesgos, pero que esto le da emoción a la vida.

Los dos grupos difirieron significativamente en su punto de vista sobre el tiempo. *Hofstede* sugiere que la percepción del tiempo y su cambio está en el fundamento de la dimensión de incertidumbre, desde el mismo momento que el futuro es incierto. Podría esperarse que la evasión de la incertidumbre estuviera asociada con una renuencia al valor del tiempo personal, a partir que la orientación cultural minimiza los cambios impuestos por el paso del tiempo. Los autores hallaron cierto apoyo a este idea en que los emprendedores parecían estar más de acuerdo con que “el tiempo es un recurso limitado” que los profesionales de carrera.

- Masculinidad

Hofstede plantea que es más probable que las culturas que tienen un alto apego por la masculinidad, valoren el logro individual, el éxito independiente y la recompensa financiera.

La investigación vinculó estas características con los emprendedores. La alta masculinidad está asociada con la creencia de que el éxito está unido con el reconocimiento y la riqueza. Según *Hofstede* está correlacionada con una orientación hacia el dinero y las cosas. En la investigación *McGrath* y otros sólo tres variables parecieron trazar un mapa sobre la construcción de *Hofstede*.

Los emprendedores estaban de acuerdo en que ser exitoso está asociado con hacer una gran cantidad de dinero. Estaban en desacuerdo más que los profesionales de carrera en que ser un emprendedor significa no ser capaz de mantener un empleo. Esto parece relacionar la identificación de *Hofstede* de “ganancia, reconocimiento, progreso y desafío” como algo importante para las sociedades altamente masculinas con su noción de que los *managers* en esas sociedades cuentan con liderazgo, independencia e ideales de auto realización.

La alta masculinidad también está relacionada con la tolerancia de la interferencia de la compañía en la vida personal. De la investigación surge que los emprendedores presentaban menor índice de desacuerdo sobre que la vida privada de un empleado es de interés directo de la compañía.

A criterio de *McGrath* y otros la evaluación de las hipótesis encontró un razonable nivel de apoyo a las cinco iniciales:

- El procedimiento de discriminación proveyó apoyo a la idea de que los emprendedores comparten un juego de valores predecibles cuando se los

compara con los individuos que han mantenido una trayectoria no emprendedora (planteado en hipótesis 1).

- Distancia del poder: los emprendedores parecen no prestar atención a la inequidad, pero esperan estar en la cima de cualquier jerarquía social en base a sus méritos (hipótesis 2).
- Alto individualismo: se encontró apoyo a la idea de que los emprendedores favorecen la acción independiente y la separación de los grupos y clanes (hipótesis 3).
- Baja evasión de la incertidumbre: el estudio corroboró trabajos anteriores que sugieren que los emprendedores pueden tolerar el riesgo y la ambigüedad (hipótesis 4).
- Alta masculinidad: los resultados sugieren que los emprendedores están más motivados para obtener recompensas económicas y reconocimiento de lo que lo están los no emprendedores (hipótesis 5).

2.5.2. Cultura y potencial emprendedor

Por su parte la investigación de *Mueller y Thomas* (2001) apuntó a responder si existe a nivel nacional o regional una cantidad adecuada de potenciales emprendedores, o en otras palabras, si existe un número suficiente de personas con las aptitudes, valores, percepciones y ambiciones necesarias para explotar una oportunidad e iniciar una empresa. De no ser así, evidenciaría que los programas

diseñados para alentar la actividad emprendedora dentro de un país o región pueden haber fracasado⁵⁸.

El trabajo investiga la relación entre la cultura nacional y dos características personales comúnmente asociadas con el potencial emprendedor: innovación y el centro de control interno (sus acciones condicionan al entorno). La muestra utilizada para el estudio fue extraída de un gran conjunto de datos que contenía respuestas de una encuesta de estudiantes de tercer y cuarto año de 25 universidades de 15 países⁵⁹.

A fin de realizar una investigación intercultural sobre administración y desarrollo empresarial, los autores desarrollaron y probaron hipótesis que relacionan la cultura nacional con las características emprendedoras utilizando una muestra internacional de nueve países. Los resultados de este estudio brindaron las bases para evaluar las diferencias interculturales en el potencial de actividad emprendedora.

⁵⁸ En el punto 2 hemos comentado el crecimiento de las actividades de formación y capacitación en ese sentido.

⁵⁹ Dado que de los 15 países encuestados, sólo nueve estuvieron en el estudio de *Hofstede* de 1980, los autores limitaron el análisis cultural a EE.UU., Croacia, Eslovenia, Canadá, Irlanda, Bélgica, Alemania, Singapur y China. El instrumento administrado a los estudiantes encuestó sus actitudes y percepciones sobre el mercado libre, la competencia y la contribución de los emprendedores al desarrollo económico. También contenía ítems designados para medir el control interno y la orientación innovadora; los estudiantes fueron instruidos para proveer información de fondo específica para que puedan ser clasificados por edad, género y nacionalidad. Los autores manifiestan varios motivos para haber seleccionado estudiantes universitarios. En primer lugar representan una parte importante del total de potenciales emprendedores tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo. A medida que la demanda de tecnología y la competencia global se incrementan, la necesidad de contar con emprendedores universitarios se torna más evidente y el éxito en los negocios será cada vez más dependiente de la educación y entrenamiento de los fundadores. Más aún, tomando muestras sólo de estudiantes de negocios, economía e ingeniería se acentúa la equivalencia entre países mediante el control efectivo de variables importantes como por ejemplo, la alfabetización, la edad, la experiencia laboral y la educación. Finalmente, como un problema de sentido práctico, los estudiantes son por lo general, convenientes, accesibles y con el apoyo de los profesores, fue posible mantener el control en el ambiente de prueba.

A criterio de los autores la conexión entre los emprendedores y la formación de nuevas empresas esta bien establecida. Como mencionamos, varias de las definiciones de emprendedor incluyen alguna referencia a la creación de empresas.

Los autores plantean que a pesar que los modelos teóricos sobre los procesos de creación de nuevas empresas difieren en suposiciones y las variables que consideran, incluyen sin embargo algunos elementos en común. Por ejemplo:

- El enfoque de Gartner (1985) define la creación de nuevas empresas como una interacción de cuatro dimensiones: las características personales del emprendedor (Individuo), estrategias de entrada competitivas (organización), factores *push* y *pull* (ambiente), y las acciones realizadas por el emprendedor para fundar la empresa (proceso).
- La propuesta de *Shapero* y *Sokol* (1982) describe el proceso de formación de la empresa emprendedora como un cambio en el cual los factores situacionales, como un desplazamiento negativo junto con empujes positivos por parte de los socios, mentores, o consumidores, combinado con una percepción de que el desarrollo empresarial es deseable y confiable, lleva a la iniciación de una nueva empresa.

Con lo cual el proceso de creación de una empresa, implícita o explícitamente sugiere que la tasa de formación de nuevas empresas depende no solo del clima económico, social, y político, el cual facilita y apoya la actividad emprendedora, sino también de la disponibilidad de individuos predispuestos para iniciar nuevas empresas.

Avanzando en el análisis toman en cuenta la definición clásica de *Schumpeter*⁶⁰ que sugiere que además de un clima emprendedor, la creación de nuevas empresas y la actividad emprendedora dependen de la disponibilidad de potenciales emprendedores, esto es, individuos que posean características personales combinadas con circunstancias personales las cuales es probable que los impulsen a formar una empresa.

La motivación para convertirse en emprendedor ha sido generalmente dividida en factores situacionales *push - pull* o bien en características personales (ver capítulo 4).

Varias investigaciones han demostrado que la iniciación de una nueva empresa frecuentemente ocurre como resultado de estas situaciones *push* o *pull* que incluyen la frustración con el estilo de vida actual, la infancia, el contexto familiar, la educación, la edad, los antecedentes laborales, los ejemplos o referentes a seguir, y las redes de apoyo.

Algunos individuos son “empujados” al desarrollo empresarial por factores negativos como la insatisfacción con el empleo actual, la pérdida del trabajo, y estancamientos en la carrera⁶¹.

⁶⁰ Al describir a los emprendedores *Schumpeter* notó que estos eran individuos que intentaban reformar o revolucionar el modelo de producción explotando una invención, o posibilidades técnicas no probadas para producir un nuevo producto o producir un viejo producto de una nueva manera; a su criterio esto requiere aptitudes que están presentes en solo una pequeña fracción de la población.

⁶¹ El GEM ha incluido a partir de 2001 el denominado desarrollo empresarial “de necesidad”, vinculado a algunos de estos factores.

Incluso un número de estudios empíricos apoyan esta visión y caracterizan a los emprendedores como inadaptados, rechazados por la sociedad, o desempleados. También los individuos pueden ser arrastrados hacia el desarrollo empresarial por factores positivos como una exposición y capacitación temprana en negocios que alienta a buscar oportunidades.

A criterio de los autores, en adición a los factores de *push* y *pull*, las características personales también desempeñan un papel importante en la iniciación de un nuevo negocio. El citado *McClelland* encabeza la corriente de investigaciones sobre desarrollo empresarial que se ha focalizado en las características personales de los actores en vez de hacerlo en la creación del nuevo negocio.

McClelland sostuvo que las cualidades asociadas con el nivel de logro, a saber, las preferencias por los desafíos, la aceptación de la responsabilidad por los resultados y la innovación, son características que definen a los emprendedores exitosos. El trabajo de *McClelland* incitó a un número de estudios sobre las características emprendedoras a identificar no sólo las características que motivan a los individuos a iniciar su propio negocio sino también las que contribuyen al éxito del negocio. Existe un continuo interés en la determinación de qué es lo que motiva a los individuos a iniciar su propio negocio mientras otros no lo hacen. Como vimos, varios estudios empíricos sugieren que los emprendedores pueden distinguirse del resto de la población basándonos en su motivación, valores y actitudes.

También varias teorías han argumentado que las características personales definen al emprendedor y son instrumentos de motivación del comportamiento emprendedor. *Mueller y Thomas* detallan algunos de los aportes principales:

- *Hisrich* (1990), resumiendo las investigaciones sobre el comportamiento emprendedor, notó que el emprendedor es alguien que demuestra iniciativa y pensamiento creativo, que es capaz de organizar mecanismos sociales y económicos para transformar los recursos y las situaciones en información práctica, y además acepta riesgos y fallas⁶².
- *Begley y Boyd* (1987) hallaron que los fundadores de empresas calificaban más alto que los directivos de pequeñas empresas en cuanto a la necesidad de logro, toma de riesgo y tolerancia de la ambigüedad.
- Por su parte *Brockhaus* (1982) reexaminó un número de estudios sobre características e identificó tres atributos consistentes asociados con el comportamiento emprendedor: necesidad de logro, control interno y propensión hacia la toma de riesgos.

La investigación de *Mueller y Thomas* examina precisamente dos de las características personales frecuentemente asociadas con el potencial emprendedor: lugar o centro de control interno e innovación o creatividad.

⁶²*McClelland* ofrece un juego similar de características para explicar el comportamiento emprendedor. Dichas características son muy necesarias para logros, para la propensión a tomar riesgos moderados, para la preferencia de actividades nuevas y para asumir responsabilidades personales tanto por el éxito como el fracaso.

Con respecto al modelo de centro de control interno, *Mueller y Thomas* manifiestan que hay cierto acuerdo entre los investigadores en que el emprendedor es un individuo auto motivado que toma la iniciativa a la hora de empezar a delinear su empresa descansando primariamente en sí mismo más que en otros en cuanto a la determinación de las metas.

Los atributos personales como la independencia, la necesidad de control, la confianza en sí mismo, la esperanza, la iniciativa y el ingenio han sido frecuentemente asociados con los valores emprendedores.

En las investigaciones sobre psicología existe una larga tradición que consta de la percepción del control y de sus efectos sobre el comportamiento humano en distintas situaciones. En particular *Rotter* (1966) realizó una contribución significativa a esta tradición con el desarrollo de su modelo de “centro de control”. Según *Rotter*, un individuo percibe el resultado de un evento estando dentro o fuera de su control personal y comprensión. Un órgano interno cree que uno influye en los resultados mediante la habilidad, esfuerzo o destrezas. Por el otro lado un órgano externo cree que las fuerzas fuera de control de los individuos determinan los resultados.

El modelo de centro de control interno de *Rotter* y sus posteriores modificaciones han sido ampliamente utilizados en estudios relacionados con temas de organización y dirección, y también en el campo del desarrollo empresarial.

La asociación entre el comportamiento emprendedor y el centro de control interno tiene una fuerte validez. Según el común de las definiciones los emprendedores son iniciadores, que toman la responsabilidad de su propio bienestar y no dependen de otros. Más allá de esto, si uno no cree que el resultado de un negocio se verá influenciado por el esfuerzo personal, dicho individuo difícilmente se arriesgará a las altas penas del fracaso. Desde la percepción de que el riesgo y la habilidad afectan crucialmente los resultados de la decisión de formación de nuevas empresas, es más probable que los potenciales emprendedores tengan un centro de control interno que uno externo.

La identificación del centro de control interno como una posible característica emprendedora generó varios estudios empíricos. *Mueller y Thomas* plantean que los estudios que se realizaron en la década de los años setenta muestran por lo general hallazgos positivos.

Por ejemplo:

- *Borland* (1974) halló que en una muestra de 375 estudiantes de una escuela de negocios, los que aspiraban a construir su propio negocio algún día creían más profundamente en el control interno.
- *Brockhaus* (1982) determinó que los estudiantes de negocios con intenciones emprendedoras tendían a tener un mayor centro de control interno que aquellos que no tenían dicha intención.

- *Shapero* (1975) halló, entre 134 emprendedores texanos e italianos, que éstos calificaban más alto en cuanto al control interno que el resto de los grupos encuestados.
- En un estudio similar de *Pandey y Tewary* (1979) se descubrió que los emprendedores calificaban más alto en cuanto a las mediciones de control interno.

Las investigaciones sobre el modelo de control interno y sobre los emprendedores continuaron en los años ochenta con resultados diversos. En la mayoría de dichos estudios el centro de control interno fue evaluado utilizando la escala de *Rotter*.

La orientación de un centro de control interno también puede ser vista como un prerequisite para la acción. *Krueger* (1993) propuso que la propensión a actuar, es un elemento esencial del proceso de iniciación de nuevos negocios. Argumentaron que un individuo que percibe una oportunidad empresarial que es deseable y factible quizá no inicie un negocio a menos que esté predispuesto psicológicamente a actuar sobre su decisión. Más aún, según *Shapero*, la propensión a actuar sobre una oportunidad depende de la percepción del control de la persona. Al menos conceptualmente, la orientación de un centro de control interno incrementa la probabilidad de que un potencial emprendedor realice una acción para llevar a cabo su proyecto.

La creatividad es otro de los factores bajo análisis.⁶³ Analizando antecedentes, los autores resumen que la actividad creativa está explícita en la descripción que *Schumpeter* hace del emprendedor.

⁶³Los autores toman aquí como concepto de Gabor (1970) para quien la creatividad es “el proceso que torna una invención en un producto comercial”. La creatividad es además más que la invención; también envuelve la comercialización de ideas, la implementación y la modificación de los productos, sistemas y recursos existentes (*Bird* 1989).

La asignación del rol de innovador al emprendedor implica que aquellos exitosos adopten e implementen estrategias competitivas tales como la introducción de nuevos productos o servicios, nuevos métodos de producción, abran nuevos mercados o fuentes de recursos o reorganicen una industria entera. De todos modos, anterior a la implementación, el potencial emprendedor debe ser capaz de formular efectivamente dichas estrategias sugiriendo la posesión de características personales que reflejen la creatividad y la innovación.

Aquí parece haber evidencia empírica más fuerte que soporte la afirmación que establece que los emprendedores, particularmente los de exitoso crecimiento, son más innovadores que los no emprendedores. *Mueller y Thomas* citan los siguientes antecedentes:

- La investigación realizada por *Sextoin y Bowman - Upton* (1986) muestra que los estudiantes de programas de creación de empresas tienden a ser más innovadores que otros estudiantes de administración.
- *Carland, Carland, Hoy y Boulton* (1988) encontraron que los emprendedores que establecían y administraban un negocio con el propósito principal de obtener beneficios y crecimiento tenían una mayor preferencia por la innovación que otros dueños de pequeños negocios.
- *Carland y Carland* (1991) hallaron que tanto los hombres como las mujeres emprendedoras poseen niveles significativamente más altos de preferencia por la innovación que sus colegas *managers*.

- *Buttner y Gryskiewicz (1993)* descubrieron que los emprendedores calificaban más alto en la escala de adaptación – innovación de *Kirton* que los managers generales de grandes organizaciones. Posteriormente se encontró que los estudiantes de desarrollo empresarial eran más innovadores que otros estudiantes de negocio.
- *Smith y Miner (1985)* descubrieron que los fundadores de firmas de rápido crecimiento calificaban significativamente más alto en la innovación personal que los individuos que contaban con posiciones gerenciales.
- Finalmente *Tuunanen y Hyrsky (1997)* hallaron que tanto en una muestra finlandesa como americana de dueños de negocios, aquellos que reportaron que su principal objetivo era obtener ganancias y crecer, clasificaron más alto en la medición de innovación de Jackson que aquellos que reportaron a la renta familiar como su principal objetivo. Más aún, para la muestra americana, por lo menos los fundadores calificaron más alto que los no fundadores.

También otros estudios han mostrado que la innovación es una motivación primaria para comenzar un negocio. Por ejemplo, *Shane, Kolvereid y Gestead (1991)* reportaron que la oportunidad de innovar y estar en la primera fila de la tecnología era frecuentemente dado como una razón para empezar un nuevo negocio. La oportunidad de innovar también es citada frecuentemente en los estudios internacionales como una motivación para comenzar una empresa.

De estos estudios puede asegurarse que las características emprendedoras, particularmente el centro de control interno han sido extensamente estudiadas en EE.UU.

De todas maneras, los estudios interculturales sobre las características emprendedoras y los estudios realizados fuera del contexto americano son raros y en muchos casos limitados a las comparaciones entre uno o dos países o culturas. A criterio de Mueller y Thomas en los casos de las características centro de control interno e innovación, no existen investigaciones de gran amplitud que determinen si estas características varían entre las culturas.

Por lo tanto, a criterio de *Moeller y Thomas* la pregunta por lo tanto permanece abierta: ¿Las características de los emprendedores varían sistemáticamente entre las culturas? Y si lo hacen ¿por qué?.

Además, si las diferencias entre culturas existen, los autores se preguntan cuáles son las implicancias de la formación de nuevas firmas.

Finalmente utilizando también el enfoque cultural de *Hofstede* examinan las dimensiones individualismo y evasión de la incertidumbre planteando la hipótesis que estas dimensiones conectan con el predominio de la exhibición de la innovación individual y la orientación al centro de control interno.

- Individualismo⁶⁴

⁶⁴A criterio de *Hofstede* el individualismo se instala en sociedades en las que se perdieron los lazos sociales y los compromisos. Cada uno se tiene que cuidar a uno mismo y a sus familiares más cercanos. El colectivismo, es el polo opuesto al individualismo; se relaciona con sociedades en las cuales las personas están integradas desde nacimiento a fuertes grupos internos el cual los protege de por vida a cambio de una lealtad incuestionable. En las culturas individualistas la identidad social se basa en la contribución individual. Los valores sociales básicos ponen el énfasis en la iniciativa personal y la superación. Autonomía, diversidad, placer, y seguridad financiera son más importantes que la lealtad al grupo. Como resultado, en los países muy individualistas, hay una mayor movilidad de empleo dado que los individuos se rigen por sus propios intereses. En las culturas colectivistas, la

Como se señaló anteriormente, los emprendedores son frecuentemente caracterizados como personas que exhiben un centro de control interno. Como “internos” los emprendedores creen en sus propias habilidades para alcanzar y darle un poco de crédito a las fuerzas externas como el destino o la suerte. En los países muy individualistas como EE.UU., Reino Unido o Australia, la libertad de acción individual y la independencia son muy valoradas. Por lo tanto, los emprendedores que exhiben altos niveles de confianza en si mismos, autorrealización y valentía son admirados y alentados.

Busenitz y Barney (1997) mostraron que el estilo de toma de decisiones de los emprendedores difiere al de los *managers* de las grandes organizaciones en la manera en que perciben el riesgo. Específicamente encontraron que los emprendedores tienden a ser más confiados que los managers al tomar decisiones en situaciones en las que la información es limitada o hay un alto grado de incertidumbre en los resultados. Dichos descubrimientos apoyan la noción de que los emprendedores tienden a descontar el riesgo en situaciones de negocios y se perciben a si mismos como “en control” de sus proyectos. Dado que las culturas individualistas alientan más a las acciones individuales y son más tolerantes de las acciones independientes que las culturas colectivistas, es de esperar que una orientación hacia un centro de control interno sea menos común en las culturas colectivistas que en las individualistas.

gente nace dentro de una gran familia o clan el cual los protege a cambio de lealtad. La identidad social se basa en la pertenencia al grupo. Hay un mayor énfasis en pertenecer cara a cara a la iniciativa personal. Por lo tanto la iniciativa personal no es valorada y la anormalidad en la opinión o la conducta es castigada. En las culturas colectivistas, las decisiones del grupo son consideradas superiores a las decisiones individuales.

La revisión de *Mueller y Thomas* acerca de los estudios interculturales analizando el centro de control sugieren un número considerable de evidencia empírica para esperar diferencias en la prevalencia de “internos” (y por lo tanto potenciales emprendedores) en las diferentes culturas.⁶⁵

La formación de nuevas empresas exitosas requiere iniciativa por parte del fundador o del equipo fundador. Ya sea fundada por un individuo o un pequeño equipo, el iniciador de la empresa debe ser independiente, autosuficiente y con confianza en si mismo. Las culturas individualistas tienden a reforzar y premiar las acciones e iniciativas independientes; las culturas colectivistas recompensan menos estas acciones. Por lo tanto *Mueller y Thomas* plantean como hipótesis que “una orientación de control interna es más común en las culturas individualistas que en las culturas colectivistas”.

- Evasión de la incertidumbre

Como fue mencionado, según *Hofstede* las estrategias para hacer frente a la incertidumbre están afianzadas en la cultura y reforzadas por las instituciones básicas como la familia, la escuela y el estado. En las culturas con baja evasión de la incertidumbre, se espera que los miembros luchen con la incertidumbre de la mejor manera posible. En las culturas con alta evasión de la incertidumbre, las estructuras están establecidas para minimizar el nivel de incertidumbre afrontado por un miembro.

⁶⁵ Por ejemplo, utilizando la escala de *Rotter, Parsons y Scheinder* (1974), descubrieron que los estudiantes norteamericanos eran significativamente más internos que los japoneses; *Reitz y Grof* (1974) descubrieron que los trabajadores norteamericanos son más internos que los mexicanos en la sub-escala liderazgo – éxito de *Rotter*, y más internos que los trabajadores japoneses y tailandeses en lo referido a la política y las sub-escalas suerte – destino.

En las culturas con baja evasión de la incertidumbre, la incertidumbre inherente a la vida es aceptada con mayor facilidad y cada día es afrontado como viene. Se cree que el conflicto y la competencia pueden ser controlados dentro de las reglas del *fair play* y ser utilizados de forma constructiva. El desvío social no es visto como amenazador, por lo tanto hay una mayor tolerancia a la conducta creativa o novedosa. En las culturas con baja evasión de la incertidumbre hay un mayor deseo de asumir el riesgo, y el logro es generalmente reconocido en términos de pionero.

En las culturas con alta evasión de la incertidumbre, por otro lado, se considera que el conflicto y la competencia conllevan a la agresión destructiva y debe ser evitado. Las personas e ideas desviadas son consideradas peligrosas: por lo tanto hay una falta de tolerancia a todo lo que sea considerado diferente. En las culturas con alta evasión de la incertidumbre, la gente joven, proclive a actitudes y conductas contrarias a lo establecido, es considerada “sospechosa”. Hay más preocupación por la seguridad en la vida, y el logro es definido en términos de seguridad. *Hofstede* también sostiene que en las sociedades con alta evasión de la incertidumbre hay un mayor temor al fracaso, un menor deseo de asumir el riesgo, menores niveles de ambición, y menor tolerancia de la ambigüedad.

Como también se dijo anteriormente, la innovación ha sido siempre asociada a la conducta emprendedora e incluso ha sido vista como un elemento determinante del rol emprendedor.

La creatividad y la innovación también han sido relacionadas con la alta tolerancia de ambigüedad, otra característica común de los emprendedores. Éstos también

tienden a tener una visión optimista y evalúan a las situaciones inciertas como más favorables que los hechos justificados. La tendencia a descontar la restricción externa también es considerada como un atributo clave de las personas creativas. Dado que la creatividad y la conducta emprendedora son por definición desviaciones en un contexto social, algunos investigadores incluso van tan lejos como sugerir que los emprendedores exitosos pueden ser algo antisociales.

Dado que las culturas de baja evasión a la incertidumbre aceptan más las conductas no tradicionales, los emprendedores en este contexto disfrutan de mayor libertad y legitimidad que sus pares en culturas de alta evasión de la incertidumbre en las cuales las desviaciones de los emprendedores serán vistas con sospecha. *Tuunanen* y *Hyrsky* (1997) encontraron que los emprendedores norteamericanos tenían mayores preferencias por la innovación que sus pares en Finlandia, un país con una relativamente alta evasión de la incertidumbre. En un estudio internacional de las tasas de innovación, *Shane* (1992) encontró que en términos de número de marcas registradas en 33 países, la tasa *per cápita* de innovación era menor en los países que evitan la incertidumbre en comparación a los países que aceptan la incertidumbre.

Mueller y *Thomas* plantean aquí la segunda hipótesis de su trabajo: “una orientación innovadora es más común en culturas de baja evasión de la incertidumbre que en las de alta evasión de la incertidumbre”.

Los resultados por ellos obtenidos soportan la demanda que establece que la orientación innovadora es más probable en culturas individualistas y menos

probable en culturas colectivistas, sin tener ninguna diferencia en la probabilidad de una orientación innovadora entre las culturas que cuentan con una alta o bajo evasión de la incertidumbre.

El efecto del género en la innovación fue un indicador significativo de que la orientación innovadora es más probable entre los hombres de la muestra que entre las mujeres. Por el otro lado, no existió una diferencia significativa entre los hombres y las mujeres en la probabilidad de una orientación hacia el control interno.

La tercera hipótesis planteada por *Mueller y Thomas* (“la orientación emprendedora es más probable en un bajo nivel de evasión de la incertidumbre y en las culturas individualistas”), fue también probada usando tres modelos de regresión diferentes. Hallaron que el individualismo incrementa la probabilidad de una orientación hacia el control apoyando el argumento de que las culturas individualistas fomentan valores emprendedores más fuertes que prometen confianza en sí mismos y una acción independiente mientras las culturas colectivistas no.

Más apoyo hubo aún para la hipótesis que establece que una orientación emprendedora, definida como el control interno combinado con la innovación, es más probable en las culturas individualistas y con bajo nivel de evasión de la incertidumbre que en las culturas colectivistas y con una alta evasión de la incertidumbre.

No obstante, contrario a la segunda hipótesis, una orientación innovadora no es por sí sola más probable en una cultura que cuenta con una baja evasión de la incertidumbre que en una cultura que cuenta con una alta evasión de la misma.

A criterio de *Mueller y Thomas* la falta de apoyo a la segunda hipótesis, sugiere que el predominio de la innovación quizá no debe ser asociado con una cultura o país en particular; sería un descubrimiento importante y requerirá examen exhaustivo.

El trabajo también exhibe que la capacidad de innovar es igualmente probable en culturas que cuentan una baja evasión de la incertidumbre como en las culturas que cuentan con una alta evasión de la misma. La explicación para este descubrimiento quizá descansa en cómo se mide la orientación innovadora.

A pesar de haber hallado que la orientación emprendedora varía en su frecuencia en las diferentes culturas, los autores sospechan que la propensión a pensar creativamente puede ser una característica universal no influenciada por la cultura. Es decir que la creatividad y el pensamiento creativo son comunes en una variedad de contextos culturales. Sin embargo, la innovación, en lo referido al proceso de creación de una empresa y los problemas que debe resolver el emprendedor, puede ser otro tema.

A pesar de los resultados inconclusos sobre la innovación, los resultados generales positivos de la investigación (comprobación de la primera y tercera hipótesis) sugieren que la cultura es una variable importante a la hora de determinar el potencial emprendedor a nivel nacional o regional.

Parecería que la cultura puede condicionar el potencial emprendedor generando diferencias entre las naciones y regiones. Los autores consideran esto demostrado

que algunas culturas, particularmente las culturas con baja evasión de la incertidumbre e individualistas parecen apoyar más a los emprendedores que otras culturas. Una conclusión tentativa es que una cultura que lo apoye aumenta, *ceteris paribus*, el potencial emprendedor de un país.

Krueger y Brazeal (1994) notaron que el apoyo de los líderes políticos, sociales y empresariales es fundamental para alentar la actividad emprendedora. Este apoyo es generalmente provisto en forma de programas de incentivos o alicientes para alentar la formación de nuevas empresas. Pero el trabajo de *Mueller y Thomas* sugiere que es igualmente importante que exista una cultura alentadora para cultivar la mente y el carácter de los potenciales emprendedores. A fin de estar motivados para actuar, los potenciales emprendedores deben percibirse a sí mismos como capaces y equipados psicológicamente para enfrentar los desafíos de un mercado competitivo y global.

Las características como centro de control interno e innovación no son necesariamente inmutables.

Como planteamos los profesores de desarrollo empresarial, “los emprendedores se hacen, no nacen”. Esta afirmación implica que el desarrollo empresarial puede ser enseñado y que puede aumentar la auto percepción de un individuo y el potencial emprendedor.⁶⁶

⁶⁶*Krueger y Brazeal* sugieren que se puede entrenar a las personas para que se comporten de manera más autónoma. Dicho entrenamiento pretende aumentar la percepción de eficiencia de los estudiantes en tareas específicas o habilidades importantes para lanzar y mantener una empresa exitosa. La educación empresarial puede jugar un rol importante en este aspecto al proveer no solo las herramientas técnicas (contabilidad, marketing, finanzas, etc.) sino también ayudando a los estudiantes a desarrollar las habilidades necesarias para una administración personal y enfrentar la adversidad e incertidumbre.

4.3. Cultura nacional y Desarrollo empresarial

La tercera investigación seleccionada para este capítulo, de *Hayton, George y Zahara (2002)*, revisa y sintetiza los hallazgos de 21 estudios empíricos que examinan la asociación entre las características de la cultura nacional y el conjunto de mediciones del desarrollo empresarial, las características individuales de los emprendedores y los distintos aspectos del desarrollo empresarial corporativo.⁶⁷ De estos estudios, dos fueron publicados en la década de 1980, catorce fueron publicados en la década de 1990, y cinco se publicaron en el año 2000.

El estudio concluye que un predominante número de estudios empíricos han sido utilizados en la conceptualización de *Hofstede* de la cultura nacional y otros campos están aún sub-desarrollados. Un modelo preliminar que integra los hallazgos pasados está extendido. La revisión resalta rutas fructíferas para futuras investigaciones.

La revisión efectuada sobre la literatura existente reveló tres amplias corrientes de investigación que tratan sobre la cultura nacional y el desarrollo empresarial.

La primera corriente de investigación se enfoca en el impacto de la cultura nacional sobre el conjunto de mediciones del desarrollo empresarial tales como el resultado innovador nacional o la creación de nuevos negocios.

⁶⁷ Los autores utilizaron la *ABI-Inform/Proquest*. Esta base de datos contiene referencias de la mayoría de las publicaciones que muestran investigaciones sobre negocios desde 1971. Esto incluye la colección entera de diarios que más frecuentemente publican investigaciones sobre comportamiento a través de la cultura y el desarrollo empresarial (por ejemplo *Academy of Management Journal*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of International Business Studies* and *Strategic Management Journal*, entre otros).

La segunda corriente trata la asociación entre la cultura nacional y las características de los emprendedores individuales. Dentro de esta corriente de literatura, los investigadores han examinado los valores, creencias, motivaciones y conocimientos de los emprendedores a través de la cultura.

Por último la tercera corriente identificada explora el impacto de la cultura nacional sobre el desarrollo empresarial corporativo.

La mayoría de los estudios de comportamiento analizados han sido sesgados hacia los valores culturales y el comportamiento emprendedor que se deriva de las investigaciones de *Hofstede*. Los autores sostienen que el trabajo de *Hofstede* ha probado su valor dado que su concisa taxonomía de las dimensiones culturales significativas explica las preferencias de comportamiento de las personas en las organizaciones de negocios.

Sólo unos pocos estudios empíricos han examinado la asociación entre las dimensiones de la cultura y el desarrollo empresarial en el nivel nacional y regional; citan los de *Davidsson* (1995), *Davidsson y Wiklund* (1997), y los de *Shane* (1992, 1993).

Shane (1992) examinó la asociación entre las dimensiones del individualismo y la distancia de poder según *Hofstede* y los valores nacionales de innovación, concluyendo que el individualismo está positivamente asociado y la distancia de

poder está negativamente asociada con los porcentajes de innovación nacional, luego de haber sido ajustados por la influencia de la riqueza nacional⁶⁸.

Algunas limitadas investigaciones empíricas también han explorado la asociación entre la cultura y los porcentajes de formación de nuevas firmas; fueron identificadas las ya citadas de *Davidsson* y la de *Davidsson* y *Wiklund*.

Davidsson y *Wiklund* han propuesto que las culturas que promueven una elevada necesidad de autonomía, una necesidad de logros y auto-eficacia tendrán un porcentaje más elevado de formación de empresas dado que estos valores recompensan un duro trabajo ético y de asunción de riesgos.

Por su parte *Davidsson* examinó seis regiones en Suecia con distintas características estructurales, reportando variaciones sistemáticas tanto en los valores y las creencias, como en los porcentajes de intenciones emprendedoras y de formación de nuevas empresas.

Parece existir una compleja interacción entre las características estructurales, los valores emprendedores, los porcentajes de formación de nuevas empresas y las creencias acerca del desarrollo empresarial.

Davidsson y *Wiklund* procuraron controlar los factores estructurales (densidad de las empresas pequeñas, tamaño de la población, densidad, porcentaje de crecimiento, nivel y tendencia del desempleo y gasto público), a través de la

⁶⁸*Shane* (1993) también investigó la asociación entre las cuatro dimensiones de *Hofstede* y los valores nacionales de innovación en 1975 y 1980; halló que la anulación de la incertidumbre estaba negativamente asociada con la innovación en ambos períodos de tiempo. El individualismo fue encontrado positivamente asociado con la innovación en 1975 pero no en 1980. De forma similar, la distancia de poder fue encontrada negativamente asociada con la innovación en el primer período pero no en el posterior. La masculinidad no tuvo una asociación significativa en el nivel nacional. Estos resultados indican que la asociación entre las dimensiones culturales específicas (como las presentó *Hofstede*) no son temporalmente estables.

creación de tres pares de regiones geográficas enfrentadas. Desafortunadamente, en un intento de controlar la influencia de la industria y la estructura económica, estos autores pueden haber creado pares con una pequeña variación cultural. Consecuentemente, sólo encontraron efectos marginales de la influencia de la cultura en el porcentaje de formación de nuevas firmas. En ningún caso estuvo consistentemente asociado con el porcentaje de formación de nuevas empresas alguno de los valores o creencias (por ejemplo, la orientación al cambio, la necesidad de logros, la necesidad de autonomía, etc.).

Lo anterior muestra que existen algunas evidencias de que las amplias características culturales están asociadas a los niveles nacionales de desarrollo empresarial. Específicamente, han sido encontrados un elevado individualismo, un nivel bajo de anulación de la incertidumbre y una elevada distancia de poder, asociados a los valores nacionales de innovación. Sin embargo, estas relaciones no son constantes en el tiempo y no han sido sistemáticamente encontradas con indicadores conjuntos de desarrollo empresarial.

La naturaleza de la colección de bases de datos examinadas restringe los análisis a modestos tamaños de muestras. Esta limitación suscita algunos asuntos metodológicos. En los estudios recopilados los análisis están limitados a un ordenamiento simple de rangos, correlaciones y modelos de regresión, implicando un conjunto limitado de mecanismos de predicción. Consecuentemente, los análisis de la influencia de varias dimensiones culturales han sido conducidos independientemente, incluso cuando se esperaba que las construcciones co-

variaron. Debido a las limitaciones en el tamaño de las muestras, los efectos de interacción a través de los valores culturales no han sido tratados sistemáticamente.

Una solución potencial a este problema es la identificación de regiones culturalmente homogéneas, que tienen un campo de acción geográfico más pequeño que los países. Tanto *Davidsson* como *Davidsson y Wiklund* utilizaron este acercamiento en un único país (Suecia). Es razonable esperar que los países puedan ser segregados en regiones culturalmente homogéneas. Sin embargo, está poco claro si las amplias caracterizaciones culturales como las de *Hofstede* pueden capturar suficientemente la variancia en regiones culturalmente heterogéneas en un mismo país.

Un segundo asunto importante es que las interacciones entre cultura, estructura institucional y desarrollo empresarial no han estado sujetas a análisis estadísticos. Si bien como hemos visto se asume que existe una compleja relación entre los valores culturales, las instituciones sociales, las características de la industria y los resultados del comportamiento tales como el desarrollo empresarial. Los investigadores observaron que las relaciones entre estos elementos son complejas y endógenas. Esto significa que las instituciones sociales, las características de la industria y los comportamientos, reflejan y refuerzan los valores de la cultura. Por ejemplo, las diferencias en la cultura influyen en el sistema legal de una sociedad. La protección legal de los derechos de propiedad intelectual que influenciará la inversión en innovación es de gran relevancia. De forma similar, se ha sugerido que los modelos de valores y creencias variarán sistemáticamente con las variaciones en la estructura industrial. Por ejemplo, podría esperarse que los países o regiones con gran concentración industrial influyeran positivamente la presencia de valores

sustentadores del desarrollo empresarial a través del incremento de la legitimidad de este tipo de actividad (*Davidsson; Etzioni, 1987*). Desafortunadamente, a no ser que puedan ser identificadas amplias muestras, las interdependencias entre los valores y el desarrollo empresarial permanecen indiscernibles, sobre la base de la revisión efectuada por *Hayton* y otros.

Además, dicho estudio podría requerir una conceptualización más fuerte de las interacciones esperadas entre la cultura, el contexto institucional y los comportamientos, que la que ha sido presentada hasta el momento. Una razón conceptual fundamental para la relación entre la cultura nacional y el porcentaje nacional de formación de empresas, es que la cultura influencia el sustento del ambiente de forma tal que hace que sea más legítimo formar un nuevo negocio (como fue planteado por *Etzioni*). Este también puede ser el caso en el que la cultura influencia las características psicológicas de los individuos dentro de la población, para crear una gran oferta de potenciales empresarios (*Davidsson y Wiklund, 1997*). De este modo, la cultura es importante dado que influencia los motivos, valores y creencias de los individuos. Esta perspectiva ha inspirado la segunda corriente de investigación mencionada.

- Cultura nacional y características individuales

Diversos estudios han examinado preguntas concernientes a la relación entre cultura nacional y rasgos y culturas emprendedoras.

Estas investigaciones se enfocan en un conjunto diverso de los motivos empresariales; los autores mencionan por ejemplo las de *Scheinberg y MacMillan* (1988), y *Shane, Kolvereid y Westhead* (1991), sobre los valores y las creencias (*McGrath, MacMillan, Yang y Tsai*, 1992; *McGrath y Mac Millan*, 1992; *Mueller y Thomas*, 2000), y sobre los conocimientos, *Mitchell, Smith, Seawright y Morse* (2000).

La mayoría de estos estudios toman uno de los dos posibles acercamientos ante la pregunta de qué consecuencias tiene la cultura para el desarrollo empresarial. El primer grupo trata el problema de investigación acerca de si la cultura nacional está asociada con diferentes características emprendedoras (*Mueller y Thomas; Scheinberg y Macmillan*). El segundo grupo busca determinar si los emprendedores son similares o diferentes a sus contrapartes no emprendedoras a través de las culturas (*McGrath*, y *McGrath y MacMillan*).

Diversos estudios también han examinado características emprendedoras, tales como motivos, valores y creencias a través de las culturas (*Mueller y Thomas, Scheinberg y MacMillan*, por ejemplo, reportaron los resultados de un estudio de empresarios en once países. Estos autores encontraron el factor de motivo emprendedor dentro de seis dimensiones: necesidad de aprobación, medios percibidos de riqueza, cooperativismo, necesidad de desarrollo personal, necesidad de independencia y necesidad de escape. También encontraron que los emprendedores de cada país enfatizan en forma diferente cada dimensión.⁶⁹

⁶⁹ Por ejemplo al haber sido agrupados por los motivos de “el dinero como medio” y el cooperativismo, aparecieron tres diferentes grupos de países; en Australia, Gran Bretaña, EE.UU., y Finlandia fueron hallados altos valores en el primero y bajos valores para el segundo. En cambio Suecia, Dinamarca y Noruega tienen bajos valores en ambas dimensiones. Finalmente, China, Italia, Puerto Rico y Portugal presentan altos valores en ambos motivos.

Shane, Kolvereid y Westhead (1991) también estudiaron las razones dadas para el inicio de nuevas empresas a través de los modelos de emprendedores de tres países. En esta investigación se identificó cuatro factores (necesidad de independencia, reconocimiento, aprendizaje y roles) que fueron coherentes con los reportados por *Scheinber y MacMillan* (1988). *Shane* y otros también encontraron diferencias nacionales significativas para los primeros tres factores. En ambos estudios, los motivos reportados parecían ser consistentes con otras conceptualizaciones de valores de cultura nacional. Por ejemplo, los motivos reportados por *Scheinberg y MacMillan* (1988) tienen coincidencias conceptuales con la masculinidad y el colectivismo de las dimensiones de *Hofstede*.

Mitchell, Smith, Seawright y Morse (2002) examinaron si los escritos cognitivos asociados con la decisión de creación de negocios varían a través de las culturas. Los escritos cognitivos incluyen el conocimiento de planes (por ejemplo, conocimientos acerca de la proyección de ideas y el acceso a los recursos), la buena voluntad (por ejemplo, la tolerancia para el compromiso y la motivación) y la habilidad (por ejemplo, el conocimiento situacional, el reconocimiento de oportunidades); y fueron asociados con la decisión de creación de empresas, tanto como con el individualismo y la interacción de uno con el otro. Así mismo, *Mitchell* y otros mostraron evidencia de que estos escritos estaban asociados en sí mismos con los valores culturales y la distancia de poder.

En general, estos estudios identificaron un número de características emprendedoras que aparecían constantemente influenciadas por la cultura nacional. En particular, existe fuerte evidencia de que las razones propias para iniciar un

negocio varían sistemáticamente según las variaciones en la cultura, a través de las dimensiones del individualismo, la distancia de poder, y la masculinidad (*Schieberg y MacMillan, 1988; Shane y otros*).

Existen algunas evidencias de que algunos valores culturales, tales como el individualismo y la anulación de la incertidumbre, están significativamente relacionados con rasgos como el sitio de control interno, la asunción de riesgos y la innovación; los cuales, a su vez, están asociados con el desarrollo empresarial (*Mueller y Thomas, 2000*).

Finalmente, existen evidencias de que los escritos cognitivos están relacionados con el desarrollo empresarial y también están relacionados con el individualismo y la distancia de poder (*Mitchell et al., 2000*), sugiriendo una compleja interacción entre los conocimientos y los valores culturales. Los estudios revisados en esta sección proveen dos ideas clave acerca del rol de la cultura nacional. La primera implicancia es que, en el contexto del desarrollo empresarial, las teorías de motivación son límites culturales en los que diferentes culturas enfatizan distintas necesidades motivacionales. La segunda implicancia es que la cultura nacional probablemente influye las cifras nacionales y regionales del desarrollo empresarial a través de la creación de una amplia oferta de potenciales emprendedores.

Un importante asunto metodológico es la dificultad en la determinación de en qué medida las declaraciones de motivos son simplemente exposiciones de valores culturales; esto significa que los estudios que investigan amplias necesidades

motivacionales probablemente encuentren diferencias culturales, ya que éstos están estrechamente relacionados con los valores culturales subyacentes. Tales necesidades, como el cooperativismo, la independencia y autonomía, reflejan la dimensión del individualismo-colectivismo. De forma similar, el logro, el reconocimiento y el medio de riqueza, representan la dimensión de masculinidad-femineidad. Esto refleja una considerable dificultad metodológica al hacer distinciones empíricas entre la cultura nacional y el comportamiento individual. Como *Davidsson y Wiklund* notaron, desde algunas perspectivas, la cultura es comportamiento. El problema de la tendencia hacia el método único es particularmente saliente en este contexto en que las encuestas son usadas para obtener datos tanto sobre la cultura como acerca del comportamiento (*Sheinberg y Mac Millan; McGrath y MacMillan*).

- Comparación de características entre emprendedores y no emprendedores

En un segundo grupo de estudios, los investigadores averiguaron si los emprendedores se diferenciaban de los no emprendedores independientemente de su cultura (recopilaron las investigaciones de *Baum, Olian Erez, Schnell, Smith, Sims, y Scully, 1993; McGrath y otros, 1992; McGrath y MacMillan, 1992*).

Baum y otros compararon las necesidades de motivación de emprendedores y gerentes administradores de EE.UU. e Israel, notando que sin considerar los roles, los israelitas presentaban una alta necesidad de afiliación, una baja necesidad de logro, y elevados niveles de necesidad tanto de autonomía como de predominio, reflejando expectativas culturales nacionales distintas.

En comparación con los emprendedores estadounidenses, los emprendedores israelíes tenían altos grados de necesidad de afiliación y necesidad de autonomía. *Baum* y otros también reportaron que las diferencias de necesidades entre los dos grupos eran pequeñas dentro de EE.UU. pero amplias en Israel, donde los managers exhibían una alta necesidad de predominio y una más baja necesidad de afiliación que sus colegas emprendedores.

McGrath y otros compararon a los emprendedores y no emprendedores de trece países. Concluyeron que los emprendedores tuvieron niveles de distancia de poder, individualismo y masculinidad constantemente más elevados y niveles inferiores en la anulación de la incertidumbre, comparados con los de las carreras profesionales.

McGrath y *MacMillan* examinaron a través de las culturas si los emprendedores veían a los no emprendedores como un “grupo externo”. Estos autores identificaron declaraciones de valores que distinguen a los emprendedores de los no emprendedores, sin considerar su cultura nacional. Por ejemplo, en comparación con otros, los emprendedores apoyaron tomar la iniciativa y el control de su propio destino, estar dispuestos a asumir el mando y a dirigir a otros, además de estar positivamente orientados hacia la adaptación y el cambio.

Este segundo grupo de estudios resaltó algunas diferencias constantes entre los emprendedores y los no emprendedores a través de las culturas. Primero, los emprendedores como grupo semejaban tener creencias similares, y estos hallazgos parecían ser constantes a través de las culturas. En segundo término, cuando se los comparaba con los no emprendedores, los emprendedores parecían presentar

niveles más elevados de distancia de poder, individualismo y masculinidad y niveles inferiores de anulación de la incertidumbre.

Sin embargo, los autores hacen notar que notamos que los resultados de *Baum* y otros fueron incoherentes con los hallazgos que encontraron *McGrath* y sus colegas. *Hayton* y otros opinan que aunque ya existe alguna evidencia de una interacción entre los valores emprendedores y la cultura nacional, son necesarios más estudios comparativos de emprendedores y no emprendedores a través de las culturas que permitan extraer conclusiones acerca de la influencia de la cultura nacional en las características emprendedoras.

- Desarrollo empresarial y cultura nacional

Hayton y otros sostienen que la cultura nacional está capturada en diferentes formas a través de las diversas investigaciones del comportamiento. Las cuatro formas sugeridas incluyen las necesidades y los motivos, las creencias y los comportamientos, la cognición y los valores culturales (de niveles sociales e individuales). Estas cuatro formas o manifestaciones de cultura derivan de la recopilación realizada; la interrelación entre las variables culturales reflejaría la influencia conjunta de las características culturales.

La cultura, en varias formas, está representada como un moderador de la relación entre los factores contextuales y los resultados emprendedores. El rol de moderación de la cultura resalta los actos de la cultura nacional como un catalizador más que como un agente causal de los resultados emprendedores. Sin embargo, aunque algunos estudios encuentran relaciones significativas entre la cultura

nacional y los resultados emprendedores; el modelo sugiere que las características de la cultura nacional transforman y complementan el contexto institucional y económico que influencia el desarrollo empresarial.

Los contextos económico e institucional son conductores clave del desarrollo empresarial y el desarrollo económico. El contexto económico incluye la infraestructura industrial, el crecimiento económico y la capacidad para la innovación, como determinantes importantes de la actividad emprendedora. Investigaciones recientes sobre comportamiento en el desarrollo empresarial sugieren que las instituciones juegan un rol importante en la actividad emprendedora. Claramente, los contextos económicos e institucionales juegan un rol causal en la creación de un clima a favor de la innovación y el desarrollo empresarial.

Las instituciones sociales, como se cree, reflejan y refuerzan los valores culturales. Sin embargo, los individuos pueden tener diferentes grados de valores culturales capturados en las dimensiones de *Hofstede*. Como consecuencia, se espera que los valores culturales individuales moderen los resultados emprendedores en relación con el contexto institucional. Otros moderadores serían las necesidades y los motivos, las creencias y los comportamientos y la cognición. La revisión de *Hayton* y otros revela un trabajo sustancial que dirige el rol de estos factores sobre las actividades emprendedoras, así como las diferencias entre emprendedores y no-emprendedores en las características estudiadas.

Capítulo 3

3.Las etapas del proceso de gestación de empresas

Con el objetivo de comprender el proceso emprendedor en todos sus aspectos, en este capítulo nos proponemos plantear las etapas del ciclo de vida iniciado formalmente a partir de la fundación de la empresa.

Una vez fundada, la empresa va cumpliendo diversas etapas y su fundador emprendedor será por mucho tiempo (y a menudo para siempre) el eje por el cual pasarán las decisiones (incluso aquellas más triviales); seguramente éste fundador domina el conocimiento técnico de su producto ó servicio y este ha sido un factor determinante para iniciar su emprendimiento.

El ciclo de vida ha sido estudiado desde diferentes enfoques a fin extraer conclusiones aplicables al desarrollo empresarial. No existe una duración temporal fija para cada una de estas etapas y básicamente son aspectos cualitativos que evidencian cambios en la forma de organizar y gerenciar el cúmulo de actividades desarrolladas los que determinan el paso de una a otra. *Julien* (1998) clasificó los enfoques sobre el tema propuesto por diversos autores.

Cuadro N° 1: Enfoques sobre las etapas del ciclo de vida de las empresas

D. Thain (1969)	1ª etapa una unidad (un solo hombre)	2ª etapa una unidad con especialización	3ª etapa Descentralización por función		
L. Steineetz (1969)	1ª etapa (supervisión directa)	2ª etapa (supervisión supervisada)	3ª etapa (administración compleja)		
L. Greiner (1972) y G. Vargas (1984)	1ª etapa (Dirección en crisis: creatividad)	2ª etapa (Autonomía en crisis: administración)	3ª etapa (Control en crisis: delegación)	4ª etapa (Burocracia en crisis: coordinación)	5ª etapa (Crisis: en cooperación)
C. Kroeger (1974)	Iniciación (generación de ideas)	Desarrollo (organizar)	Crecimiento (implementación)	Madurez (administración)	Declinación (reorganización del sucesor)
F. Webster (1976)	Antes de ponerse en marcha	Etapa de cooperación y entusiasmo	Etapa de amenazas financieras	Etapa de introducción de nuevos productos en el mercado inicial.	Etapa de separación o negociación
M. Basire (1976)	Etapa en la que se prioriza la producción	Etapa 1b (Desarrollo de las funciones comerciales y administrativas) Etapa 2 (Reunión del Director comercial)	Etapa 1c (Desarrollo del planeamiento) Etapa 3 (Reunión del Director de producción)	Etapa 1d (sistematización de pronósticos y desarrollo de la función financiera) Etapa 4 (Reunión con los Directores para pronosticar y realizar la función financiera)	Etapa 5 (Reunión con el Director de personal)
L. Hosmer (1977)	Etapa de fundador-operador	Comienzo del crecimiento	Delegación de la administración	Dirección y gestión en varios niveles	
J. Susbauer (1979)	Supervivencia (pequeño mercado poco capitalizado)	Crecimiento (administración profesional y financiero)	Surrealismo (potencial bloqueado)	Gran éxito (potencial buscado)	
N.Ibnabdeljalil (1980)	"Producción de ingresos" (bajo crecimiento)	"Frágil" (crecimiento poco controlado)	"Alta performance" (crecimiento sostenido)		
N. Churchill y Lewis (1983, E)	Existencia (Un solo dueño, centralizado, mercados limitados)	Supervivencia (comienza la descentralización, los mercados son más complejos)	Éxito (ganancias, estructura funcional)	Crecimiento (Delegación, divisiones, mercados maduros)	Gran Corporación (Crecimiento, diversificación etc)

L.Preston (1977)	Rara crecimiento (crecimiento, directo)	Pequeña, empresa de tamaño optimo	Empresas basadas en la innovación	Empresas satélite	Empresas de operaciones regulares	
K. Vesper (1979)	"Auto-empredimiento"	Uso de recursos no explotados	Productos innovadores	Economías de escala	Franquicias	
P. Candau (1981)	Artisanal (alto nivel de intensidad directiva)	Promedio (sustitución administrativa)	Altamente centralizada (fuerte deseo de control por parte del director)	Familia tipo (Directores por mandato)	Transitorio (de familia a promedio)	
R. Huppert (1981)	Pequeña empresa protegida de la competencia internacional		Pequeña empresa que participa del comercio internacional			
P.A. Julien y J. Chicha (1982)	Muy pequeña tradicional (Muy centralizada, mercado de consumo urbano, director técnico y anticuado)	Pequeña tradicional (centralización tradicional/moderada, mercado local, productos intermedios, Director técnico e instruido)	Pequeña moderna (participativa, mercado abierto, productos a pedido, directores jóvenes no instruidos o altamente instruidos)	Mediana (profesional, mercado nacional, productos en serie, directores con profesionales)		
C. Potier (1986)	Mano de obra, sectores tradicionales (productos a medida, alto rotación)	Productos específicos (know-how, alta calidad)	Manual (subcontratación, especialización)	Alta tecnología		
A. Rizzoni (1988)	Pasiva (sector maduro, mercado local, supervivencia)	Tradicional (nichos o sectores maduros, mercado regional, centralizada, estable)	Dominada o relacionada (por grandes corporaciones, tecnología promedio,	Imitación (flexible, alto de tecnología, estructura más	Basada en la tecnología (empresario de acuerdo a Schumpeter, innovación no radical,	Alta Tecnología (empresa tecnológica, más profesional, innovación radical)

			crecimiento centralizada)	lento,	compleja)	crecimiento)	
--	--	--	------------------------------	--------	-----------	--------------	--

Como puede apreciarse los enfoques son múltiples. *Graña* (2002) plantea que la mayor parte de los trabajos que analizan la creación de empresas se centran en el período de incubación, es decir, estudian a aquellas empresas que han logrado nacer, observando desde las nuevas empresas las características de sus emprendedores y los factores que influyen en la existencia y posterior desempeño de la nueva firma. Sin embargo, el proceso de creación se inicia mucho antes que una empresa se ponga en funcionamiento; éste comienza con la concepción de la idea.

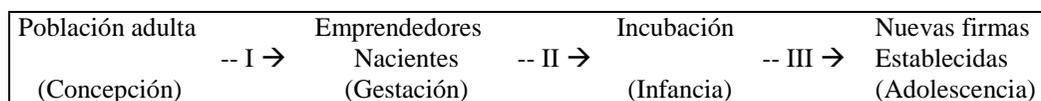
Para nuestro objetivo tomaremos los enfoques de *Reynolds* (1997), *Gibb y Ritchie* (1982) y *Kantis y otros* (2002).

Reynolds plantea un proceso de creación totalizador que empieza cuando una o más personas tienen una idea empresarial y finaliza cuando ésta ya está establecida y ha superado los primeros años de actividad, logrando consolidarse en el mercado. Este proceso, en forma análoga a lo que ocurre con la creación biológica, atraviesa por cuatro etapas: concepción, gestación, infancia y adolescencia. El pasaje de una etapa a otra se da a través de periodos de transición, dado que los límites entre las distintas etapas no siempre están claramente establecidos⁷⁰ (ver Figura N° 1).

La "concepción" se inicia cuando una persona adulta (o grupo de ellas) se involucra activamente en la generación de un nuevo proyecto empresarial, teniendo deseo e interés en llevar adelante acciones para concretar su idea de negocio pero sin que aún las haya iniciado.

⁷⁰En la identificación de etapas *Watkins* (1976) ha puesto énfasis en remarcar que el proceso no es de progreso lógico y lineal sino que frecuentemente resulta de prueba y error, existiendo una interacción entre etapas que son encontradas en varios puntos del tiempo, causando avances y retrocesos en el proceso de creación.

Figura N° 1 Proceso de creación de empresas (Reynolds, 1997)



La etapa de "gestación" se inicia cuando la persona o grupo de personas involucradas en la nueva idea realizan acciones concretas para llevarla adelante. A quienes han realizado la transición desde la concepción de una idea hasta la etapa de la gestación de la misma (primera transición) se los denomina emprendedores nacientes. En la etapa de gestación el emprendedor validará su idea, haciendo uso de sus capacidades y habilidades para desarrollar la estructura de la firma y conseguir los recursos necesarios para concretar su idea de negocio.

La segunda transición ocurre cuando el emprendedor naciente (sólo o en equipo) está finalizando la etapa de gestación. El resultado puede ser el lanzamiento exitoso de la nueva firma, o el fracaso en la implementación de la idea empresarial. Dado que se conoce poco acerca de esta transición es necesario observar aquellos aspectos que caracterizan los distintos resultados de este proceso.

Cuando el proceso de gestación finaliza y la empresa comienza a funcionar se inicia la etapa de "infancia" (segunda transición). La mayor parte de las empresas nuevas necesitan un período de aprendizaje y afianzamiento en la actividad estimado en cinco años. Cuando las firmas se consolidan, pasan de la infancia a la adolescencia (tercera transición). Las características particulares de cada etapa pone de relieve la

necesidad de focalizar el análisis en los distintos factores que intervienen en cada una de ellas.

Reynolds también describe el hecho emprendedor en función de las transiciones generadas en cada una de las etapas anteriormente mencionadas, y acota que se sabe poco sobre las primeras etapas y las dos primeras transiciones

Uno de los esquemas más detallados acerca del proceso de gestación empresarial, que permite entender mejor a este proceso y las dos primeras etapas de transición planteadas por Reynolds, es el propuesto por *Gibb y Ritchie* (1982.). El modelo, que se presenta en el cuadro siguiente, plantea un proceso de seis fases a través de las cuales va avanzando el individuo que intenta implementar su idea empresarial.

Cuadro N° 2: Fases del nacimiento de una empresa (*Gibb y Ritchie*, 1982)

Fases	Descripción	
Adquisición de Motivación	Se refiere a la búsqueda de estímulo y compromiso para lograr el objetivo de establecer una empresa (desde el individuo mismo, los grupos relacionados, la comunidad y la familia)	} ETAPA DE CONCEPCIÓN
Búsqueda de Ideas	Se refiere a encontrar una idea en la cual parezca razonable gastar tiempo en su evaluación. O una forma alternativa de establecer una empresa (a través de franquicias, licencias, etc.)	
Validación de la Idea	Se refiere al evaluación técnica y comercial del producto.	→ 1ª. Transición
Identificación de los recursos	Se refiere al desarrollo del plan de cómo establecer la empresa. Esto implica identificar los recursos requeridos, el tiempo, los proveedores adecuados y otras fuentes de asistencia.	} ETAPA DE GESTACIÓN
Negociación para crear la empresa	Se refiere a la aplicación del plan, es decir el contacto y negociación con los clientes, los proveedores, los bancos, los empleados, el estado, etc.	
Nacimiento de la empresa	Se refiere al desarrollo de los sistemas, rutinas, habilidades y relaciones necesarios para el funcionamiento de la empresa.	→ 2ª. Transición

Para poder entender cómo se desarrollan las primeras fases del nacimiento de una empresa se hace necesario identificar los distintos factores que permiten la concreción de la idea empresarial. Estos están relacionados con “cómo surge”, “quién es” y “qué hace” el emprendedor, con los recursos tangibles e intangibles necesarios para llevar adelante la idea y con el entorno socioeconómico donde se implementa el nuevo proyecto empresarial como generados de oportunidades y apoyo a lo largo del proceso de creación.

3.1. El proceso de gestación en el contexto latinoamericano.

El tercer enfoque escogido es el de *Kantis e Ishida* (2002), y analiza emprendedores de Latinoamérica y de Asia; éste establece que las etapas de creación de una nueva empresa se dividen en tres principales: gestación del proyecto, puesta en marcha (*start up*) y desarrollo inicial.

La primera de ellas incluye a su vez la adquisición de la motivación y las competencias para ser empresario, la identificación de fuentes de oportunidad y la elaboración del proyecto.

3.1.1. La adquisición de la motivación y las competencias para ser empresario

La investigación de *Kantis e Ishida* identificó que las motivaciones de los empresarios son tanto económicas como no económicas, entre las que se destacan la necesidad de desarrollo y realización personal así como también el deseo de

contribuir a la sociedad. El factor económico de mayor peso es el deseo de mejorar el ingreso.

En este marco general, identificó diferencias entre los emprendedores asiáticos y latinoamericanos. Entre los primeros es mayor la influencia de modelos de empresarios ejemplares, difundidos profusamente por los medios de comunicación. Además el deseo de enriquecerse es más sobresaliente, expresando su mayor orientación hacia el crecimiento como así también sus mayores expectativas en relación con el contexto económico en el cual operan.

La vocación y las competencias empresariales son adquiridas fundamentalmente con la experiencia laboral, generalmente en pequeñas y medianas empresas (PyMES) de sectores relacionados con la nueva empresa. El sistema educativo provee el conocimiento técnico, pero no el más amplio conjunto de capacidades, aptitudes y actitudes necesarias para ser empresario.

3.1.2. Las fuentes de oportunidades de negocio

La mayoría de las nuevas firmas comienzan vendiendo sus productos y servicios a otras empresas manufactureras y de servicios. Las empresas más dinámicas son las que más acceden a los pedidos de grandes clientes. Las PyMES también constituyen una fuente significativa de demandas para el conjunto de las nuevas firmas.

En los países del Este de Asia predominan las nuevas firmas basadas en el conocimiento, mientras que en los países latinoamericanos se destacan las que

producen manufacturas convencionales. La contribución de los emprendimientos asiáticos a la renovación de las estructuras económicas de sus países es mayor. También la tercerización es un espacio más relevante para nuevos negocios en el Este de Asia que en América Latina. La existencia de una estructura productiva más articulada en Asia facilita el surgimiento de nuevos negocios orientados a atender las demandas de tercerización de las firmas ya existentes.

En ambas regiones los emprendimientos dinámicos tienden a explotar los mercados con demandas en expansión, pero los asiáticos han conseguido aprovechar mucho mejor que los latinoamericanos las oportunidades de negocios existentes en mercados.

3.1.3. La identificación de las oportunidades de negocio

Las redes de contactos personales y el ámbito laboral donde trabajaron anteriormente los emprendedores fueron las principales fuentes a través de las cuales captaron las oportunidades de negocios.

Los empresarios más dinámicos utilizan una mayor variedad de fuentes de información para captar oportunidades, y sus redes de contactos presentan una mayor presencia de personas del “mundo de los negocios”.

En América Latina, los empresarios interactúan con un mayor número de contactos que en el Este del Asia. Los asiáticos se caracterizan por tener redes más estables y diversas; y utilizar frecuentemente los medios de comunicación para el acceso a la información comercial.

3.1.4. La información y elaboración del proyecto

La mayoría de los emprendedores cuentan con información de mercado para elaborar el proyecto empresarial, pero la disponibilidad de información sobre las escalas de inversión y el tamaño de planta necesario para ser competitivos es mucho menos frecuente.

El dimensionamiento del proyecto depende en mayor medida de las experiencias en el mercado que del resultado de estudio comerciales y de ingeniería previos al inicio de actividades.

La elaboración de planes de negocios tiende a ser una práctica mucho más generalizada entre los emprendedores dinámicos asiáticos que entre los latinoamericanos. En ambas regiones se comprueba que la lógica del proceso decisorio de los emprendedores no se basa en una elección racional entre la carrera empresarial y el empleo en relación de dependencia. Sólo una minoría efectúa estimaciones de los ingresos personales que obtendrían en cada caso.

La etapa de puesta en marcha incluye por su parte la decisión de comenzar, y el acceso y movilización de los recursos.

3.1.5. La decisión final de comenzar

Entre los fundadores de los emprendimientos más dinámicos se observa una mayor influencia de las variables no monetarias con relación al resto de los emprendedores.

Algunos aspectos económicos como el tamaño y el crecimiento esperado del mercado o el número y escala de los competidores influyeron en mayor medida en Asia que en América Latina. La disponibilidad de financiamiento fue considerada como un factor negativo por los emprendedores latinoamericanos, asumiendo la falta de acceso al crédito. Entre los asiáticos se planteó la situación opuesta.

3.1.6. El acceso y la movilización de los recursos

Según los emprendedores, la experiencia laboral previa y la formación universitaria, especialmente la de posgrado, les facilitaron el acceso a la tecnología y a otros recursos no monetarios al inicio de la empresa.

Los fundadores de las empresas más dinámicas utilizaron sus redes de contactos para acceder a los recursos en mayor medida que los demás. En América Latina, además, interactuaron con un mayor número de personas de su red. El uso de las redes sociales (familiares, amigos, conocidos) es aún más frecuente en los ámbitos locales con un fuerte peso de PyMES que en las áreas metropolitanas. En el sector del conocimiento, la contribución de los colegas es más importante que en el de las manufacturas tradicionales.

La principal fuente de financiamiento de los emprendedores para poner en marcha la empresa son los ahorros personales. Cuando se considera el acceso a

financiamiento externo, se encuentra que los asiáticos cuentan con una base más amplia que los latinoamericanos, que dependen en mayor medida de sus proveedores y clientes y de la compra de equipamiento de segunda mano. La situación financiera es aún más compleja en el caso de las firmas basadas en el conocimiento, particularmente en los países latinoamericanos donde es sumamente difícil financiar actividades de elevado riesgo y con mayor contenido de investigación y desarrollo.

Las consecuencias de la restricción financiera son más severas en los países latinos. Las empresas manifestaron haber tenido que comenzar con escalas menores o con tecnologías inferiores a las deseables. Por el contrario, una parte importante de los empresarios asiáticos que enfrentaron limitaciones financieras acudió a la búsqueda de socios, mejorando sus condiciones de inicio. Finalmente, un grupo de empresarios latinoamericanos se manifestó contrario a utilizar financiamiento externo para iniciar las actividades de la empresa, debido a la preferencia del conservar el control de su firma, la desconfianza en las instituciones y la falta de adecuación de las ofertas existentes.

Finalmente, la tercera etapa comprende el ingreso al mercado el financiamiento en los primeros años.

3.1.7. El ingreso al mercado

Las nuevas empresas enfrentan una elevada presión competitiva al ingresar al mercado. La mayoría de los competidores son otras PyMES , y algunas grandes empresas. Las nuevas empresas se basan en una diferenciación en función de la calidad y el servicio más que en ofrecer precios menores. Otra de sus ventajas

competitivas es una mayor intensidad de actividades de investigación y desarrollo especialmente en el Este de Asia.

3.1.8. El financiamiento en los primeros años de vida

En esta fase, los emprendedores dinámicos se ven en la necesidad de ampliar sus fuentes de financiamiento para ir compensando su dependencia de los ahorros personales y de los familiares y amigos. Los empresarios asiáticos consiguen hacerlo en mayor medida que los latinoamericanos, pues cuentan con mayor acceso a las fuentes de financiación externa.

Los préstamos de la banca privada y la asistencia financiera de las instituciones fueron usados en forma mucho más generalizada por los emprendedores asiáticos que por los latinoamericanos. También se aprecia un mayor papel del capital de riesgo corporativo en el Asia, declinando, en ambas regiones, la presencia de los inversores privados informales.

Los empresarios latinoamericanos suplantaron el crédito del sistema financiero a través de un mayor uso del crédito de proveedores y clientes, e incluso mediante la postergación del pago de impuestos y servicios públicos.

Cabe mencionar que durante los tres primeros años de vida, las empresas nuevas enfrentan el desafío de sobrevivir. Además de legitimarse en el mercado, deben demostrar su capacidad de gestionar el proceso de expansión. Sus principales problemas incluyen la necesidad de ampliar su plataforma de clientes, superar las dificultades que encuentran para contratar mano obra calificada y equilibrar los desequilibrios de su flujo de caja (este último problema se da principalmente en Latinoamérica).

Otro desafío distintivo de los emprendimientos dinámicos es la búsqueda y contratación de gerentes, especialmente en los países de Asia del Este, donde deben aprender a manejar sus relaciones con los grandes clientes. Los problemas y desafíos revelan que los costos de transacción son más elevados en los nuevos emprendimientos debido a la falta de trayectoria previa y de reconocimiento en el mercado.

La mayoría de los empresarios dinámicos supera estos desafíos contando con el apoyo de sus redes. En este período, el papel de los proveedores y clientes es crucial, mientras que la importancia del núcleo social más próximo al empresario tiende a declinar. La contribución de las universidades, las cámaras, los consultores y otras instituciones del sistema de apoyo a las empresas no fue reconocida por la mayoría de los empresarios.

3.2. El concepto de empresa

3.2.1. Una perspectiva económica

Descripto el proceso de gestación de una nueva empresa avanzamos aquí en su definición conceptual. Precisamente *Chisari* (2005), luego de analizar al emprendedor se pregunta ¿qué es una empresa? No es de extrañar las dificultades comentadas en la definición de desarrollo empresarial si se advierte la controversia que el concepto mismo de empresa ha despertado dentro de la economía. También llama la atención cuán recientes son los puntos de vista más sólidos⁷¹, la economía de los costos de transacción y la de los derechos de propiedad.

⁷¹ *Holmström y Roberts* (1998) presentan un interesante resumen al respecto.

A partir del citado trabajo de *Coase* se ha discutido por qué buena parte de la actividad económica, y de las transacciones correspondientes, se llevan adelante dentro de las empresas y no fuera, dado que los mercados son mecanismos eficientes de asignación de recursos por antonomasia. Para *Coase*, los costos de transacción explican por qué aparecen las firmas.

El aspecto esencial es el de eventual captura (*hold-up*) *ex post* de quien hace una inversión en un activo para entrar en una transacción, activo que tiene valor escaso fuera de ella⁷². Una vez hecha la inversión, el comprador del servicio tiene todo el poder para bajar el precio hasta el límite mínimo. Eso desalienta la inversión; la inclusión de la inversión dentro de la misma empresa (grupo de propiedades) resuelve el problema.

Para el tema que nos ocupa en este capítulo, una perspectiva apropiada tal vez sería ver las cosas en el sentido inverso. ¿Por qué aparecen pequeñas empresas que operan en el medio económico si las grandes empresas tienen capacidad para sustituirlas por transacciones internas a su organización? *Chisari* brinda una primera respuesta derivada de la idea de captura *ex post*: porque el peligro de *hold-up* es menor; para ello, las irreversibilidades de activos tienen que ser menores. Por ejemplo, cuando una economía se abre al mundo, muchas pequeñas empresas pueden nacer porque ven un sinnúmero de clientes potenciales y les conviene invertir en activos específicos. Notemos que, en este marco conceptual, la desintegración vertical es una fuente de nuevas empresas.

⁷² *Klein, Crawford y Alchian* (1978).

La especificidad de activos, la frecuencia de las transacciones y la incertidumbre son los tres pilares de la “transformación fundamental” de intercambio en los mercados por intercambio dentro de una estructura jerárquica (*Williamson*, 1985). Cuanto más específicos los activos, cuanto mayor la frecuencia de las transacciones y cuanto mayor la incertidumbre, mayor es la probabilidad de que las transacciones pasen al interior de una empresa. Podemos leer en el sentido inverso nuevamente, y decir que más empresas pequeñas se crearán y operarán cuanto menores la especificidad, la incertidumbre y la frecuencia. En síntesis, en el caso de *Coase* se presupone que la formación de precios dentro de la empresa es menos costosa que dejar al mercado externo la conformación de los mismos. Para *Williamson*, en cambio, la posibilidad de renegociar cuando los resultados no son los esperados desalienta la inversión específica y, por lo tanto, la integración genera un resultado superior al mercado. Si el mercado es competitivo y eficiente en información, es probable que contratar fuera de la firma sea una forma eficiente de llevar adelante la producción. En cambio, organizar la producción en una firma será más eficiente si los beneficios potenciales exceden los costos iniciales más los de transacción. Por lo tanto, si la incertidumbre y la información imperfecta persiste en el tiempo, la firma es un mecanismo institucional eficiente de minimizar los costos de transacción y de organizar la actividad productiva. En esta forma se explica la existencia de grandes firmas en mercados oligopólicos, sus estructuras organizacionales basadas en jerarquías gerenciales orientadas a funcionar como mecanismo a través de los que se implementan *premios* y *castigos* sobre la performance de los empleados.

Si la producción se organiza en empresas más que a través del mercado la pregunta es: ¿cómo se coordina la producción si no existe un mecanismo de precio? Este papel le corresponde a una autoridad central que toma decisiones en la firma, y que actúa contratando en el mercado y dentro de ella. El factor empresarial, entonces, es fundamental para la creación de nuevas firmas, ya sean totalmente nuevas o que surjan de la integración de las ya establecidas, debido a que los recursos se organizan mejor dentro de los límites de la nueva unidad de producción a través de la acción de los emprendedores que buscan modos más eficientes y beneficiosos. La economía de los derechos de propiedad ve a la firma no como una relación entre empleado y empleado, sino como un mecanismo que permite resolver el problema de los contratos incompletos y definir quién toma la decisión en última instancia. Dado que los contratos no pueden prever todo, ni establece qué hacer en cada estado de la naturaleza, el derecho de propiedad determina quién tiene el derecho final de decidir. La empresa se ve en realidad como un conjunto de activos bajo una misma propiedad y el derecho de propiedad da los elementos para influir en la negociación y en la determinación de los incentivos. La participación de los gerentes en los beneficios no aparece en esa teoría como un incentivo a alinear objetivos sino a invertir en capital humano específico y útil para la empresa.

3.2.2. Otras perspectivas

De acuerdo con *Drucker* (1986) toda empresa tiene una teoría y ésta consta de tres supuestos:

- Supuestos sobre el entorno de esa organización; es decir la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología. Estos son los supuestos que

definen todo aquello por lo que los clientes pagan a una empresa por un bien ó un servicio.

- Supuestos sobre la misión específica de la organización. Definen lo que una organización considera que son resultados significativos.
- Supuestos sobre las competencias "nucleares" necesarias para llevar a cabo la misión. Definen en qué debe sobresalir una organización para mantener el liderazgo.

Estos supuestos generan una estructura y una forma particular de organizar los recursos. Asumiendo esta visión podemos constatar que no es nada fácil estructurar una empresa. En general se tardan años "aceitando" el funcionamiento de la estructura resultante de todos estos supuestos.

A su vez las características esenciales para que la teoría de la empresa sea válida debe cumplir ciertas pautas:

- los primeros supuestos - sobre entorno, misión y "competencias nucleares"- deben obviamente ajustarse a la realidad.
- los supuestos de los tres campos tienen que encajar unos con otros.
- la teoría de la empresa debe ser conocida y comprendida en toda la organización.
- la teoría de la empresa tiene que ser puesta a prueba constantemente. Debe tener la capacidad de cambiarse a sí misma.

La duración de la teoría de la empresa no es predecible y como vimos anteriormente, muy a menudo es menor a la duración promedio de la vida humana.

Está sujeta a múltiples cambios que la organización debe interpretar y actuar en consecuencia; aferrarse a ella puede ser causa de la desaparición de la empresa.

De allí la importancia que la organización incorpore un sistema de control (un alerta) que verifique constantemente la teoría. La realización de diagnósticos periódicos brinda la oportunidad de modificar políticas y redefinir así la misión y competencias nucleares. Un diagnóstico elemental es preguntarse periódicamente: ¿comenzaríamos ahora a hacer este producto ó servicio, esta operación ó esta secuencia administrativa si no lo estuviéramos haciendo? Como plantea *Drucker* las respuestas de las empresas que lo hacen son sorprendentes.

A su vez *Timmons* plantea que el espíritu empresarial ocurre y deja de ocurrir en todas las tipologías empresariales, sin importar la edad de la empresa, tamaño, velocidad de crecimiento, propiedad, lugar geográfico, ya sea con o sin fines de lucro; es independiente además de la etapa de desarrollo de una nación y de las ideas políticas.

Los líderes empresariales inyectan imaginación, motivación, compromiso, integridad, pasión, tenacidad, trabajo en equipo y visión. Enfrentan dilemas y toman decisiones. Ser empresario es una posición de construir y renovar la generación de riqueza a largo plazo.

Las grandes empresas necesitan implementar desarrollo emprendedor en sus organizaciones, o sea, la cultura y las prácticas que le son propias al razonamiento

empresarial (Varela R, 2001 p. 84). Para *Timmons* el espíritu empresarial es un evento creativo con muchas paradojas:

- una oportunidad que no parece tener mucho potencial a veces es una gran oportunidad;
- para ser exitoso a veces hay que haber sufrido un fracaso;
- aunque la creación de una empresa requiere mucho pensamiento, preparación y planeación; casi siempre es un evento no planificado;
- para que la creatividad y la innovación prosperen es necesario que el proceso esté acompañado de rigor y disciplina;
- para obtener valor a largo plazo hay que olvidar la rentabilidad a corto plazo.

El proceso se inicia con la detección de una oportunidad. La gran mayoría de las oportunidades genuinas para la creación de una empresa son más grandes que el talento, la capacidad y los recursos disponibles por el equipo de trabajo en el punto de partida.

El líder empresarial debe orientar el proceso controlando la ecuación del éxito (riesgo versus recompensa) la cual siempre cuenta con los factores de ambigüedad e incertidumbre que produce el riesgo.

La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito empresarial y decidir cuánto tiempo y esfuerzo invertirlo.

Los recursos, si bien son necesarios, no es lo primero que hay que tener para lograr el éxito empresarial. El dinero sigue a las oportunidades con alto potencial dirigidas por un grupo empresarial importante.

El mayor reto de cualquier líder empresarial es construir grandes equipos empresariales. Él es quien fija el ritmo, crea la cultura, dirige y actúa, tiene la habilidad de atraer a los miembros del equipo empresarial y construir allí la fortaleza del negocio.

Complementando aquí lo expuesto en el capítulo 2 (1.2.1.1.), *McClelland* ve al empresario como alguien que no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios. Hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el ya mencionado deseo de logro, de hacer un buen trabajo. La utilidad no es un fin en sí mismo, sino una medida de lo bien que se está haciendo el trabajo.

Si una persona dedica su tiempo de meditación a pensar sobre cómo hacer las cosas mejor, los psicólogos dicen que tiene motivación al logro. Si lo ocupa pensando en su familia y amigos dicen que tiene motivación a la afiliación y si lo dedica a especular sobre jefes y estructuras de poder se dice que tiene motivación al poder.

Las personas con motivación al logro se caracterizan por presentar en sus formas de pensar una secuencia lógica para conseguir el logro de las cosas: definición del problemas, deseo de resolverlo, identificación de los medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que pueden ayudar y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla.

La gente que dedica tiempo a pensar en como progresar y utiliza la secuencia lógica es la que hace que en la vida real muchas de esas cosas efectivamente ocurran y es la que está lista cuando la ocasión se presenta. Los coeficientes de motivación al logro cambian por países, por profesiones, por razas, por sistemas educativos, por nivel. Los gerentes y empresarios tienen niveles más altos que otras profesiones. Las personas con un alto nivel de logro gustan de saber qué tan bien están desarrollando su actividad y si están en la senda correcta. Además, encuentran en el trabajo empresarial una oportunidad para utilizar su talento y satisfacerse.

Existe una correlación entre la preocupación por la motivación al logro que una cultura otorgue a la educación de los niños y los resultados económicos de esa cultura cincuenta años adelante. Por ende, el tipo de lecturas y actividades que realicen los niños son los síntomas del impulso que tendría el sector empresarial en la vida de ese país. El éxito económico y el desarrollo tecnológico dependen más de la motivación al logro que del sistema político o de la organización administrativa.

Los valores, las creencias, las ideologías son las fuentes importantes para tener un país con verdadera motivación al logro. Varela menciona que el éxito del desarrollo económico en Canadá, Australia y EE.UU. se debió precisamente a que, a diferencia de América Latina, en estos países:

- su población provino de grupos sociales y países caracterizados por alta motivación al logro;
- los inmigrantes eran en su mayoría minorías religiosas perseguidas con una motivación al logro muy alta;

- los países de colonización anglosajona no brindaron tantas oportunidades de riqueza rápida como las brindó Latinoamérica;
- el desarrollo de EE.UU. se relaciona a que las fronteras geográficas desaparecieron antes de 1900 (las fronteras no generan orientación al logro).

A fin de completar los enfoques sobre el concepto de empresa, *Gibb* (1996) la ve en su etapa inicial como una compleja conjunción de cuatro factores básicos:

- Motivación. Junto con la determinación son claves aquí el medio familiar y su apoyo, los socios que lo acompañarán e incluso como juegan los intentos anteriores si es que los hubo.
- Ideas. La viabilidad de la idea al confrontarla con el mercado es obviamente de importancia excluyente. La combinación de lo técnicamente posible con lo socio-económicamente deseado es la base del éxito posterior. El producto ó servicio es por las necesidades que satisface. También juega si es mejor que el resto de lo ofertado y cómo lo perciben los clientes y enfrenta la competencia.
- Recursos. Determinan la “masa crítica” por debajo de la cual no puede iniciarse; el nivel mínimo de inversiones tangibles e intangibles.
- Capacidad. Junto con la motivación conforman el aspecto humano del emprendimiento y está constituida por las aptitudes técnicas, los conocimientos y las cualidades del emprendedor para encarar la dirección.

Todos los factores son importantes aunque el puntapié lo da la idea. Son pocas las ideas excepcionales o extraordinarias; el origen del éxito de la mayoría de empresas que lo obtienen se debe principalmente a una buena puesta en práctica de una idea ordinaria.

Capítulo 4

4. La motivación para emprender

Como ya fue planteado el desarrollo empresarial se ha instalado como factor principal de análisis en toda economía nacional y en consecuencia y de manera paralela fue tomando importancia el hecho de poder comprender la naturaleza de las diversas motivaciones que impulsan a las personas a convertirse en emprendedores.

Los estudios sobre la motivación y todas sus facetas son más limitados si bien podemos ubicar múltiples investigaciones sobre la creación de una empresa, el vínculo contextual de dicho evento y las etapas del proceso empresarial (Planellas Aran, 1996).

También es interesante el estudio de la relación entre la motivación al emprender y el éxito de los emprendimientos ya que algunos de ellos sugieren que la motivación es importante para éste.

Avanzar sobre la comprensión de la motivación de los emprendedores parece prometer la ayuda necesaria a fin de identificar aquellos individuos que puedan ser los más indicados para hallar y explorar oportunidades de emprendimientos en un mercado dado. Por ejemplo, desarrollando técnicas y aplicándolas en escuelas, consultoras, investigadores, agencias gubernamentales, entre otros, se podría

olaborar para identificar individuos que puedan ser los indicados para tener más probabilidad de éxito en nuevos emprendimientos.

Sin embargo, a pesar de una ya considerable literatura y a pesar de la importancia potencial de las características individuales, todavía hay muchos interrogantes sin respuesta en cuanto al rol de la motivación y las características personales en la actividad emprendedora.

Una importante recopilación de estos estudios fue analizada por *Collins, Hanges y Locke* (2004). Como fruto del análisis realizado concluyen que hay evidencia de la relación entre alcances de la motivación y la actividad emprendedora, pero que sin embargo la magnitud de la relación entre los alcances de la motivación y el emprendimiento es poco clara. De hecho, muchos de los estudios revisados mostraron relaciones insignificantes entre los alcances de la motivación y el emprendimiento. La revisión también indicó que hay una variación considerable en los resultados a lo largo de los estudios sugiriendo que debe haber moderadores de la motivación-emprendimiento.

4.1. La necesidad de logro al momento de emprender

Una vez más debemos volver a *David Mc Clelland* y su concepto de necesidad de logro ya planteado en el capítulo 1. *Mc Clelland* enlazó dicho concepto con el Protestantismo y el desarrollo económico. La hipótesis planteada fue que el protestantismo (valores de auto confianza propia, ética profesional, etc.) conducía a la independencia y al entrenamiento por parte de los padres hacia alta necesidad de

logro en sus hijos, y en última instancia, hacia el espíritu del desarrollo económico y el capitalismo moderno. Concluyó que dicha necesidad era la llave del éxito de los pequeños dueños de empresas.

A pesar de las conclusiones de *McClelland*, aún no se ha establecido un enlace definitivo entre el alcance de la motivación y el éxito del emprendimiento. Además, autores recientes han sugerido que el punto focal de la investigación sobre la creación de nuevas empresas debe ser el de un proceso emprendedor o evento tomado dentro de un contexto social multidimensional, y no como un perfil del emprendedor.

McClelland y sus colegas argumentaron que las personas con alta necesidad de logro eran más propensas que las personas con baja necesidad de logro a empezar actividades enérgicas e innovadoras que requieren planificación para el futuro y que desarrollan una responsabilidad individual para tareas y obligaciones. Argumentaron que una persona con alta necesidad de logro también preferiría tareas que requieran esfuerzo y compromiso, provea retroalimentación de desempeño clara, y sea de un grado moderado de riesgo; también que las posiciones emprendedoras tienen más de estas características que desarrollan sus personalidades. Otros investigadores han argumentado que el desempeño y la satisfacción de la carrera son más altos cuando existe una buena unión entre las características del ambiente de trabajo y la personalidad. En consecuencia, así como fue sugerido por *McClelland*, pareciera que las personas con alta necesidad de logro debieran ser atraídos y desempeñarse bien en emprendimientos.

Para avanzar en la comprensión del tema *Collins* y otros realizaron entonces un análisis de la relación entre la motivación y las variables asociadas al comportamiento emprendedor. En la investigación hallaron que los alcances motivacionales estuvieron significativamente correlacionados con ambas posibilidades: una carrera emprendedora y un desempeño emprendedor⁷³.

De acuerdo con los autores la formalización moderna del alcance de la motivación es el resultado de *Murray* (1938). *Murray* define la motivación como el deseo o tendencia para hacer cosas rápidamente como sea posible y/o acompañar algo difícil; para dominar, manipular u organizar objetos psíquicos, seres humanos o ideas; para hacer esto tan rápida e independientemente como sea posible; para sobrellevar obstáculos y alcanzar un alto nivel; para sobrepasarse a uno mismo; para enfrentar y superar a otros; para incrementar el respeto propio mediante un exitoso ejercicio del talento.

McClelland fue altamente influenciado por *Murray* en el desarrollo de su teoría de necesidad de logros. Sin embargo, cuando *McClelland* centralizó su atención en los problemas del comportamiento emprendedor y el crecimiento económico, su teoría adquirió fuerza por si misma. *McClelland* compartió con *Murray* la creencia que el análisis de la fantasía es la mejor forma de lograr motivos - deseos, que son principalmente inconscientes (son las fantasías de las personas, sus pensamientos y sus asociaciones, las que nos dan su real conciencia interna en el momento que esta trabajando). En consecuencia, eligió utilizar el Test de Percepción Temática

⁷³Los objetivos propuestos en el trabajo fueron determinar el grado de apoyo de la teoría de *McClelland* llevando a cabo una revisión meta-analítica de los alcances motivacionales y el emprendimiento. En segundo lugar, identificaron y evaluaron varios moderadores potenciales de la relación entre la motivación y la acción de emprender, finalmente compararon la validez de los alcances de la motivación como una función de metodología de medición.

(*Thematic Apperception Test*)⁷⁴. Este test requiere la escritura de historias imaginadas mediante temas que responden a una serie de cuadros. Las historias luego son analizadas para el alcance imaginario a fin de obtener una puntuación de la necesidad de logro.

A través de estudios relacionados realizados en el laboratorio, *McClelland* determinó que aquellos con alta necesidad de logro en la medición del *TAT* tendían a exhibir el siguiente comportamiento:

- Toma de riesgo moderna como función de la habilidad sin chance.
- Actividad enérgica y/o instrumental
- Responsabilidad individual
- Conocimiento de los resultados de las decisiones: el dinero como medida de resultado
- Anticipo de las posibilidades futuras.

Posteriormente *McClelland* redujo típicamente la lista anterior a tres tipos de comportamientos principales:

- Tomar responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas
- Establecer objetivos moderados y asumir riesgos calculados
- Desear un desempeño en base a los premios/reconocimientos (*feedback*).

⁷⁴ El *TAT* es un instrumento para la exploración profunda de la personalidad que puede ser aplicado en niños, adolescentes y adultos. Se compone de láminas acromáticas que se presentan al sujeto, quien elabora historias a partir de ellas. Su análisis le permite al profesional inferir los deseos, esperanzas, temores, conflictos y experiencias encubiertos que el sujeto proyecta en ellas y que se interpretan, fundamentalmente, con referencia a la lista de necesidades y presiones de Murray. Se han realizado diversos estudios de investigación con el *TAT* que coadyuvan a una aplicación más confiable del instrumento. Es especialmente indicado para su utilización en el ámbito clínico, en orientación vocacional y ocupacional e investigación aplicada

McClelland reportó una serie de estudios demostrando que una alta necesidad de logro y la manifestación subsiguiente de los comportamientos ya mencionados se relacionan fuertemente con el éxito emprendedor. Su creencia consistía en que el alcance de la motivación podría incrementarse gracias al desarrollo de programas de entrenamiento diseñados para incrementar la motivación, y con la práctica de gerentes de negocios para aumentar la probabilidad de éxito en los negocios y el desarrollo económico.

Si bien la motivación por el logro ha sido reconocida por muchos como la principal teoría del desarrollo empresarial, el trabajo de *McClelland* ha generado numerosas críticas desde una variedad de perspectivas. Desde el punto de vista del crecimiento económico, la validez de sus descubrimientos han sido cuestionados en cuanto a la selección de información, análisis, e interpretación, y por su subestimación del impacto de los factores sociales y su sobrevaluación de la importancia de una variable psicológica (el alcance motivacional) en la ecuación de crecimiento económico. Como medida del logro motivacional, el *TAT* ha sido criticado por baja validez predictiva, y por baja confiabilidad en el *test-retest*. Además, en la fase de evaluación teórica *McClelland* utilizó el término emprendedor en un sentido muy amplio. Sus “emprendedores” fueron definidos como hombres de venta comisionados, consultores administrativos, ejecutivos en grandes compañías, así como también dueños y gerentes de nuevas o pequeñas empresas.

Debe mencionarse que el campo de la psicología tiene muchos más intentos de medición de las características de los emprendedores. A pesar de esto, y sumando

una indefinición más en este campo, no ha surgido una imagen psicológica única del emprendedor. Pero a pesar que también los resultados de los estudios basados en características pueden no ser confiables, hay suficientes descubrimientos interesantes como para que merezcan consideración. *Shaver y Scott* (1991) por ejemplo hicieron un caso elocuente para la validación o la investigación psicológica basada en características así como es riguroso, y tomaron en cuenta el ambiente⁷⁵.

El trabajo de *McClelland* sobre la necesidad de logro encontró que este factor es el factor clave del desarrollo empresarial. Además, *McClelland* concluyó que la relación entre la necesidad de logro y el desarrollo empresarial es esencial para el desarrollo económico y que cualquier país que desee acelerar el progreso económico debe estar interesado en aumentar los niveles de necesidad de logro.

4.2. La medición del alcance de la motivación

Se han desarrollados numerosas medidas del alcance de la motivación a lo largo de los años. *Fineman* (1977) por ejemplo, identificó veintidós medidas del alcance motivacional. Algunos de estos tests fueron continuadores del mencionado *TAT*; otros son subescalas de los tests de personalidad comprensiva, y otros han sido cuestionarios desarrollados específicamente para medir el alcance motivacional. El número de las diferentes medidas evidencia la popularidad del estudio de la motivación, pero, sobretodo, la variabilidad en la definición y el desacuerdo acerca de la medida.

⁷⁵ El trabajo de *McClelland* atrajo algunas críticas. Estudios posteriores encontraron una falsa correlación entre la necesidad de logro y el crecimiento económico, y mediciones aproximadas cuestionables, como el uso de cambios en la generación de electricidad para medir el desarrollo económico (*O'Farrell*, 1986). El debate sobre la necesidad de logro está lejos de estar terminado. Algunas investigaciones indican que los emprendedores tienen una necesidad de logro mucho mayor que los que no son emprendedores; otra investigación no encontró conexión entre la motivación por el logro y la creación de empresas.

Debido a que todos estos instrumentos pretenden medir el alcance de la motivación, sería razonable esperar relaciones altamente positivas entre ellos. En el estudio de Weinstein (1969) se encontró solo dos relaciones estadísticamente significativas entre 21 relaciones tomadas de a pares de medidas de logro. *Fineman* descubrió sólo 22 relaciones significativas entre 78 calculadas. Esto significa que el 72% de las relaciones entre pares de medidas de logro mostraron relaciones no significativas. *Fineman* encontró a su vez que el *TAT* de *McClelland* no sólo no estuvo relacionado con las técnicas del cuestionario, sino que además pareció estar midiendo algo diferente desde otras técnicas. Así mismo, las medidas del cuestionario estaban virtualmente aisladas entre sí⁷⁶.

Fineman atribuyó esta variabilidad a: 1) posible inadecuación psicométrica de los tests, 2) la pregunta de si el alcance motivacional debería ser tratado como un motivo / deseo inconsciente o conciente.

Kirdwood (2003) brinda a su vez el enfoque de género. Acuerda en la acumulación de trabajos publicados sobre motivación emprendedora pero sostiene que los estudios empíricos comparativos entre hombres y mujeres son más limitados. Estos estudios muestran resultados muy variados, con consenso general de que las motivaciones de mujeres y varones emprendedores difieren muy poco.

⁷⁶*Fineman* no consideró específicamente los resultados de la investigación acerca del alcance motivacional y el emprendedor. Ocho medidas diferentes han sido utilizadas en estudios publicados acerca del alcance de la motivación en los emprendedores. Dos de las medidas son descriptivas (*TAT* y *MSCS*) y tratan el alcance motivacional como una variable inconsciente, dos (*EPPS* y *PRF-E*) son subescalas de medidas de personalidad comprensiva y tratan el alcance motivacional como una variable conciente, y cuatro medidas (*LAMQ*, *MAS*, *SCT* y *WOFO*) son cuestionarios desarrollados específicamente para medir el alcance motivacional y asume la construcción del alcance para ser medida en el nivel conciente

*Kirkwood*⁷⁷ sostiene que el descubrimiento de que la motivación emprendedora difiere muy poco en las mujeres y los hombres genera algunas preguntas interesantes hacia los variados antecedentes de esta motivación, por ejemplo la familia. Más específicamente, el rol y la influencia de los padres y la presencia de los niños en la decisión emprendedora. La investigación sugiere que la experiencia familiar (además de otros tantos antecedentes) forma una personalidad que favorece la independencia y el logro (*Belcourt, 1988*), en consecuencia asume que existe una conexión entre los antecedentes y las consecuencias motivacionales para convertirse en emprendedor.

Mientras que la motivación puede no diferir sustancialmente entre los hombres y las mujeres, el sexo y los roles estereotipados que existen dentro de la familia hacen que los resultados de las mujeres emprendedoras sean diferentes a los de los hombres.

⁷⁷ *Kirkwood* define para su trabajo (que forma parte de su tesis doctoral) a un emprendedor como una persona (o grupo de personas) que perciben una oportunidad y crea una nueva organización con el fin de llevarla adelante, empleando al menos un empleado pago más. Mientras que existen muchos antecedentes de la motivación emprendedora, esta investigación se centra en la familia como antecedente, con un énfasis particular en la influencia de los padres y los hijos. La investigación fue conducida utilizando múltiples métodos de manera tal de explicar en profundidad la motivación de los emprendedores al iniciar un negocio. Primeramente, se llevó a cabo un cuestionario por correo, se recibieron 289 respuestas (44% de la tasa de respuesta) de emprendedores neocelandeses. Los resultados mostraron que los emprendedores tenían deseos de independencia, deseos de éxito, viendo una oportunidad y queriendo ser sus propios jefes. Estos resultados variaron un poco entre mujeres y hombres, consistente con otros estudios que utilizaron un método cuantitativo. Esta investigación estableció que la muestra parece ser similar en sus respuestas a otras investigaciones establecidas y quita la pregunta sobre “cultura” de sus resultados, ya que los resultados de Nueva Zelanda aparecen similares a los de la literatura internacional. Utilizando los resultados del examen como un punto de partida, esta investigación se centró en la provisión de una comprensión abundante en cuanto a uno de los antecedentes que llevan a esta motivación. En entrevistas profundas realizadas a un subconjunto de 40 de los emprendedores se los condujo hacia la exploración de un número de antecedentes del comienzo de un negocio. Con el objetivo de obtener una comprensión más detallada de las complejidades de la motivación emprendedora, se entrevistaron a 40 emprendedores (21 mujeres y 19 hombres) utilizando una técnica semi-estructurada. A modo de comparar mujeres con hombres, las dos muestras cualitativas fueron emparejadas libremente en función a la edad, el tipo de industria, las ventas y la cantidad de empleados. Ambos antecedentes y los resultados de las mujeres y de los hombres en términos familiares fueron el foco de la discusión.

Los resultados indican que en verdad las mujeres y los hombres experimentan el emprendimiento de forma diferente, en parte debido al rol de la familia. Mientras que el impacto de los padres del emprendedor puede no haber sido encontrado como diferenciador entre las mujeres y los hombres, el rol de los hijos en la decisión de ser emprendedor si hacen diferencia entre las mujeres y los hombres. En función de las experiencias familiares se producen determinados resultados en el emprendimiento, y éstos muestran que las experiencias de las mujeres son diferentes a la de los hombres.

Las conclusiones de la investigación indican que los padres claramente tienen una influencia en muchas de las experiencias de los emprendedores. En términos de antecedentes, muchos han sido modelos de rol, pero existe una diferencia distintiva entre los niveles de ayuda que recibieron los hombres en comparación con una sustancial menor participación de los padres de las mujeres, lo cual es de interés, además de la influencia de los hijos en el comienzo del negocio. De acuerdo a la investigación de *Kirkwood* la vida familiar ha sido establecida como un fuerte antecedente de las motivaciones de los emprendedores. Parecería que estas diferencias significativas que ocurren entre las mujeres y los hombres, principalmente se dan en relación con los hijos y los padres.

El rol y la influencia de los hijos parecieron también ser significativas en la decisión de comenzar un negocio. El factor principal de decisión se lo relacionó con el tiempo (esperar hasta que los hijos estuviesen en la escuela antes de empezar un negocio). Sin embargo, los hijos fueron un factor significativo sólo para las mujeres

emprendedoras. No fue inesperado que los hijos fueran un factor distintivo en las mujeres emprendedoras, pero el grado que aparece en la investigación sí fue inesperado. Claramente, estas mujeres emprendedoras todavía asumen el rol de la crianza, y para los hombres, a pesar que la mayoría tenía hijos, esto no pareció ser un factor de influencia.

4.3. Factores precipitadotes

Como hemos visto la decisión de emprender una empresa es producto de un proceso complejo y multidimensional. Diversos factores tienen influencia en la misma, y en particular hay algunos importantes que pueden ser provocadores, tanto si atraen (“*pull*”) o empujan (“*push*”) a decidirse por la empresa propia.

Como fue discutido en capítulo 1 y 2 la creación de nuevas empresas difiere fuertemente entre los países. *Wennekers* y otros (2001) resaltan este factor incluso entre países relativamente más homogéneos como los de la OCDE; las causas de la disparidad no son sólo económicas sino debidas a razones culturales⁷⁸.

Entre los factores *push*, *Wennekers* y otros ubican en primer lugar la insatisfacción en el trabajo y como el factor *pull* más importante la expectativa de ingreso como empresario versus la expectativa de ingreso salarial. *Wiklund* (2001) minimiza sin embargo la maximización del retorno económico y ubica la obtención de objetivos económicos tales como la obtención de independencia o desarrollar una idea propia entre las razones primarias. Otros resultados sugieren que la cultura explica sólo

⁷⁸ En Grecia por ejemplo casi una de cada cinco personas de la fuerza laboral es dueña de un negocio en tanto que en Finlandia una de quince operan su propio negocio (promedios 1974 – 1994).

una pequeña proporción de la varianza en actividades emprendedoras y actitudes, que dichas actividades son influenciadas débilmente por diferentes conjuntos de construcciones culturales y que el crecimiento de la población, tiene un fuerte y significativo efecto en todas las medidas principales de la actividad de inicio de nuevas empresas.

Watson y otros profundizan sobre estos factores tomando en cuenta algunos antecedentes interesantes como el trabajo de *Mayes y Moir* (1990) en el cual argumentan que el relativo atractivo del auto empleo y el inicio de pequeñas empresas se incrementa en relación con la dificultad de un gran número de desempleados de encontrar empleo y el de *Gray* (1990) para quien el atractivo de la independencia personal es un importante factor de tipo *pull*.

Otros investigadores se concentran en los factores del capital humano para analizar la decisión. Por ejemplo *Evans y Leighton* (1990) presentaron evidencias consistentes en que en situación *ceteris paribus*, los niveles educacionales están positivamente asociados con el auto empleo y la formación de nuevas empresas. *Birley y Gestead* (1993) por su parte, hallaron que la organización “incubadora”, es decir la última empresa en la cual se trabajó anteriormente a la iniciación de la nueva puede tener una significativa influencia en la decisión de inicio y en la definición de las características de la empresa. Esta organización incubadora provee contactos personales, conocimiento del mercado, habilidades administrativas y conocimiento de la industria, entre otras.

De acuerdo con *Watson* y otros, son investigaciones como las de *Stanworth y Gray* (1991) las que indican a su vez la existencia de un complejo conjunto de factores

interrelacionados que aumentan o disminuyen la probabilidad que una persona pueda convertirse en un exitoso dueño de una pequeña empresa; considerando también a *Ray* (1993)⁷⁹ sugieren también que no existe un tipo ideal de personalidad ó conjunto marginal de atributos que garanticen el éxito.

El dinero no sería la primera fuente de motivación en búsqueda de dicho éxito. Incluso *Gray* (1990) plantea que el fuerte deseo de muchos dueños de pequeñas empresas de retener el control personal y la independencia fue reconocido como un factor clave en la limitación del crecimiento de muchas empresas potencialmente exitosas. Otros autores ven al éxito en los negocios con una perspectiva totalmente diferente. Por ejemplo *Osborne* (1993) en un estudio sobre éxito empresarial, rechaza la idea que el éxito sea sinónimo de competencia empresarial. *Osborne* recomienda un cambio en el enfoque sobre la personalidad o características del fundador hacia el concepto subyacente de negocio y la capacidad de acumular capital.

Osborne sugiere que en la creación de una empresa los emprendedores podrían iniciar o comprar una empresa que tenga un ambiente favorable; comprender cómo los clientes generan beneficios sobre los productos o servicios; rechazar mercados dominados por uno o varias compañías con productos o precios líderes; comprender los aspectos económicos subyacentes en los cuales la empresa opera y ser cuidadoso cuando iniciar una empresa pueda significar un flujo de fondos no balanceado.

⁷⁹Para poder entender porqué algunos individuos se convierten en empresarios y algunos de ellos son más exitosos que otros, *Ray* plantea el análisis de tres elementos: personalidad o atributos, antecedentes y experiencia.

A criterio de Watson y otros los estudios enfocados sobre los problemas experimentados por pequeñas empresas y la forma en que el dueño exitoso supera tales problemas dan algún soporte al argumento de *Osborne*, especialmente en lo concerniente a las competencias administrativas requeridas para comprender la naturaleza de mercados específicos; estos estudios también atraen la atención hacia la importancia del personal y situaciones familiares que impactan en la performance de la empresa.

Por ejemplo *Cromie* (1991) en un estudio sobre dueños varones y mujeres de empresas jóvenes en la etapa inicial encontró que las empresas jóvenes tienen problemas primariamente en las áreas de contabilidad, finanzas, marketing y dirección de las personas. Adicionalmente, los problemas personales atribuidos a la carga de trabajo, la soledad en la puesta en marcha de una nueva empresa y la ambigüedad en la administración del dueño causan ciertas preocupaciones. La edad y las circunstancias familiares de los fundadores bajo investigación tendrán conexión sobre el éxito o fracaso. Aquellos fundadores con una estructura familiar estable y contenedora y/o experiencia familiar en autoempleo pueden tener mejor disponibilidad para hacer frente a las demandas de una nueva empresa. El estudio presenta pocas diferencias significativas en los problemas experimentados por género. Sin embargo, las mujeres eran más probables a citar problemas concernientes al financiamiento de sus empresas.

El estudio de *Watson* y otros investigó además las características de una cohorte de pequeñas empresas nacientes durante el período de recesión económica en el Reino

Unido (1989 – 1993) iniciadas por fundadores que habían experimentado varias ocasiones de desempleo anteriormente a la puesta en marcha. En la fase inicial, al menos, estos fundadores pueden ser pensados como pasando la transición desde el desempleo al autoempleo.

Los resultados del estudio confirman muchos de los hallazgos de otros investigadores en el mismo campo, especialmente en lo concerniente a la heterogeneidad de las pequeñas empresas y sus fundadores y la influencia de los factores *push* y *pull* en la decisión de iniciar una nueva empresa.⁸⁰ También la investigación fue consistente con el trabajo de los economistas laborales relacionados con la formación de pequeñas empresas; se encontraron diferencias en la importancia de varios de estos factores como motivadores para la iniciación de nuevas empresas. Los criterios “*push*” tales como desempleo, frustración con empleos previos y la necesidad de ganar un modo de vida razonable son motivadores importantes para iniciar, más para los varones que para las mujeres. Sin embargo, los criterios “*pull*” tales como independencia, ser el propio dueño, utilizar habilidades creativas, realizar un trabajo disfrutable y hacer dinero son motivadores más importantes y están más estrechamente asociados con la sobrevivencia.

⁸⁰ A criterio de los autores el estudio confirmó también conceptos como que entre las muy pequeñas empresas hay considerables diferencias en los antecedentes y experiencias personales y problemas encontrados al iniciar sus negocios, las motivaciones para iniciar y objetivos al iniciar una empresa y las orientaciones hacia el crecimiento y objetivos para el desarrollo de las empresas. También surge que existirían significativas diferencias en lo relativo al nivel de capacitación y asesoramiento recibido por parte de agencias gubernamentales y, donde es aplicable, las razones de discontinuidad de las empresas. La mayoría de quienes respondieron la encuesta del estudio habían estado desempleados anteriormente a la iniciación de sus empresas (algunos solamente por poco tiempo) y tenían diferencias en los niveles de educación. Los resultados relacionados con la historia de empleo confirmaron los hallazgos de *Birley y Westhead* (1993) que sostienen que la organización incubadora puede tener una significativa influencia sobre la empresa. Los resultados de *Watson* y otros son inconclusos en lo relativo a niveles educacionales, sin embargo, un interesante resultado fue que aquellos que tuvieron un aprendizaje eran más proclives a sobrevivir.

4.4. La educación y la experiencia ante la iniciación de una empresa

Kennedy y Drenan (2001) sostienen que la importancia de la educación y de la experiencia propia para el funcionamiento empresarial de las nuevas compañías es reconocida por empresarios y académicos, pero que todavía se encuentra inconclusa la investigación empírica sobre esta relación significativa. Este trabajo discute la teoría que describe la relación de la educación y la experiencia propia con el funcionamiento empresarial. Así mismo analiza y clasifica las diferentes mediciones del funcionamiento, la educación y la experiencia, y compara los resultados de múltiples estudios tomados entre 1977 y 2000. Se identifican posibles razones por resultados conflictivos, como ser carencia de bases teóricas que relacionen la educación y la experiencia con el funcionamiento, definiciones cambiantes de las variables claves y la diversidad de las medidas usadas. Finalmente, se desarrolla un marco que incorpora variables que interactúan con la educación y la experiencia para influenciar en el funcionamiento de las nuevas empresas.

La experiencia y la educación son poderes del conocimiento, destrezas y habilidades que el emprendedor le brinda a la empresa (*Chandler y Jansen*, 1992; *Reuber y Fischer*, 1994). Estos factores representan componentes del capital humano de la empresa que afecta el reconocimiento de las oportunidades (*Shane*, 2000) y la calidad de la creación estratégica (*Walsh y Kirchoff*, 1998). La educación y la experiencia son las variables más frecuentemente utilizadas en las investigaciones que intentan explicar el funcionamiento de los nuevos emprendimientos empresariales. Sin embargo, los estudios empíricos fallan en cuanto

a proveer evidencia consistente de su influencia en el funcionamiento (*Vesper*, 1990; *Cooper y Gimeno-Gascon*, 1992). El trabajo de *Kennedy y Drenan* revisa estudios anteriores sobre el impacto de la educación y la experiencia en el funcionamiento para identificar posibles razones de resultados conflictivos. El estudio se centra principalmente en el efecto de la educación y la experiencia sobre el nuevo funcionamiento empresarial más que en los comienzos empresariales. La educación y la experiencia pueden influir en la probabilidad y en el tipo de comienzo, y esas características de los inicios pueden subsecuentemente influir en el funcionamiento. Aunque podría ser útil determinar el impacto de la educación y de la experiencia examinando los procesos de iniciación así como también el funcionamiento subsiguiente de las nuevas empresas, estudios anteriores tendieron a focalizarse en la creación de nuevas empresas o en el funcionamiento. Además, parece haber menos consenso acerca del efecto de la educación y la experiencia en el funcionamiento que en la nueva creación de negocios. Entre sus hallazgos podemos mencionar:

- Los emprendedores varían considerablemente en su nivel de logros educativos. En algunas industrias, se requiere como mínimo, para iniciar un negocio, un título de grado en una disciplina específica y un registro profesional, por ejemplo: farmacéuticos.
- En otras industrias, no hay restricciones. A pesar de los requerimientos de la industria, la educación general de los emprendedores que inician un nuevo negocio, hipotéticamente afecta el funcionamiento subsiguiente del negocio. La educación es considerada como aquella que transfiere los conocimientos y las habilidades de desarrollo que se espera incrementen la eficacia personal del emprendedor potencial (*Bandura*, 1986). En las firmas

de alta tecnología, es más importante tener un alto nivel educativo a fin de brindarle al emprendedor el conocimiento y las habilidades técnicas necesarias para desarrollar el producto de la compañía. La educación también ha sido relacionada a la innovación en las pequeñas y medianas empresas (*Heunks, 1996*).

- A pesar de la hipótesis ampliamente utilizada sobre la influencia que tiene la educación en el funcionamiento de las nuevas firmas, algunos manifiestan que los programas de la educación general y de la educación internacional sobre negocios no proveen una preparación adecuada para el manejo de las nuevas empresas (*Hood y Young, 1993; Vesper, McMullan y Ray, 1989; Kao, 1994*). Las habilidades y los conocimientos que se desarrollan en la educación formal solo son vistas como insuficientes para el funcionamiento exitoso en las situaciones reales del mundo (*Wagner y Sternberg, 1986*), y pueden incluso suprimir las características emprendedoras (*Chamard, 1989*). Las habilidades enseñadas en un programa de maestría en negocios por ejemplo, es valorable cuando la organización se encuentra bien establecida, pero son de escasa ayuda en la formación inicial y en las fases tempranas de crecimiento de la nueva empresa.
- La educación específicamente relacionada con el desarrollo empresarial y el manejo de pequeños negocios puede proveer una mejor preparación para emprendedores potenciales.
- Estudios anteriores apoyan la visión que los programas de educación emprendedora no resultan en altos niveles de iniciaciones empresariales, y el proceso por el cual esto ocurriría esta siendo analizado en la literatura

sobre desarrollo empresarial (*McMullan y Vesper, 2000*). El impacto de la educación emprendedora previa sobre el funcionamiento de una nueva empresa más allá de los comienzos exitosos iniciales, ha recibido mucha menos atención y no ha sido analizado en profundidad. Existe evidencia de que los comienzos fomentados sin provisión de asistencia con el manejo subsiguiente puede resultar en una alta tasa de fracaso para las nuevas empresas. En consecuencia, a fin de determinar el impacto de los programas emprendedores deberían estudiarse tanto el éxito en cuanto a empresas iniciadas y el funcionamiento empresarial subsiguiente.

- Investigadores anteriores han reconocido que la experiencia previa es un factor importante de influencia en el funcionamiento de empresas nuevas (*Vesper, 1990*). La experiencia impacta en el funcionamiento de dos formas: a través de la lógica dominante y de la maestría (máxima formación). La lógica dominante se define como “la manera en la cual los gerentes conceptualizan el negocio y realizan sistemas de asignación de recursos críticos”, y se determina por su experiencia previa. Actúa como un embudo de información que focaliza la atención corporativa en información que sea relevante. En las empresas nuevas dirigidas por emprendedores la lógica dominante es determinada por ese individuo y reflejará sus experiencias pasadas (*Reuber y Fischer, 1999*).
- La segunda forma por la cual se cree que la experiencia impacta en el desempeño es a través del desarrollo de la maestría. La misma, descrita como habilidades, media la relación entre la experiencia del fundador y la experiencia de la empresa (*Reuber y Fischer, 1999*). Estudios recientes han mostrado que la experiencia pasada se relaciona con las habilidades de los

fundadores (*Reuber y Fischer, 1994*). Estas habilidades influyen el funcionamiento de la empresa (*Herron y Robinson, 1993*). Después de testear el efecto inmediato de la experiencia sobre el desempeño a través del desarrollo de la maestría, se encuentran también evidencias de una relación directa entre la experiencia y el desempeño (*Reuber y Fischer, 1994*). Esto brinda apoyo a la visión de que la experiencia afecta el funcionamiento de otras formas más que solo la maestría.

- Aunque la experiencia pasada es siempre reconocida como una influencia positiva en el funcionamiento, podrían haber efectos negativos. Por ejemplo, las practicas pobres, aprendidas en empleos anteriores pueden trasladarse a la nueva empresa y persistir en ella. Comienzos exitosos anteriores pueden hacer más fácil iniciar un nuevo negocio para un emprendedor, y pueden hacer crecer el capital inicial mediante una red de emprendimiento existente y una la maestría emprendedora, pero en una segunda etapa el emprendedor esta menos tendiente a implementar estrategias incentivadoras y a utilizar los recursos parsimoniosamente. A pesar de estos, sin la experiencia previa en iniciación empresarial ésta puede ser obstaculizada por la sombra de la industria tradicional y por el uso de una red familiar si tienen experiencia en la industria. Existe evidencia de que los fundadores tienden a empezar negocios utilizando tecnología y sirviendo los mercados con los cuales ellos están más familiarizados (*Vesper, 1990*), y a menudo implementan ideas obtenidas de un trabajo anterior. Se inclinan hacia la réplica de negocios existentes, mientras que aquellos individuos externos a la industria crean nuevas ideas. La experiencia pasada puede, en consecuencia, influir positivamente el funcionamiento si brinda a la empresa conocimiento

relevante, una apropiada receta de la industria, o un paradigma organizacional efectivo.

4.5. Otros factores ambientales

Bhidé (2001) analiza desde una perspectiva general los principales factores que tienen influencia en la decisión de emprender.

- A criterio del autor a pesar de que nuevas empresas y emprendedores se han puesto de moda, todo indica que los factores que provocaron su renacimiento aún no han sido suficientemente investigados. Cuarenta años después de la investigación de *Mc Clelland*, ésta sigue siendo el intento más reciente en EE.UU. en la investigación sistemática de los factores que promueven el autoempleo; sin embargo en él no se distingue entre empresas marginales y aquellas de alto índice de crecimiento. La mayor parte de las nuevas empresas promisorias no precisan mucho capital. Sus fundadores suelen poseer una escasa experiencia en la línea de negocios que eligen, y no abandonan empleos altamente remunerados para poner en marcha sus compañías.
- El grado en el que la sociedad retribuye y reconoce a los emprendedores puede influir de diversas maneras en la disposición de los individuos a crear empresas promisorias. En las sociedades en las que se tiene en baja estima a los emprendedores, la puesta en marcha de nuevas empresas es obra en particular de personas que no responden al patrón común. A la inversa, las sociedades en las que se concede alto rendimiento a los emprendedores impulsan a individuos comunes en esa dirección mediante el hecho de otorgarles prestigio e influir en la naturaleza de las retribuciones psíquicas que persiguen. Es de sobra sabido que los grupos de iguales afectan las

preferencias de muchos individuos. Tendemos a valorar las actividades y metas que también otras personas valoran. Las actitudes de los grupos de iguales también pueden influir en la disposición de los miembros a enfrentar las incertidumbres propias de la iniciación de empresas promisorias. Es probable que el temor a lo desconocido deje de representar un impedimento para la formación de una empresa si “gente como uno” (y no unos cuantos excéntricos) parece dispuesta a correr el riesgo.

- El interés de la opinión pública y de los medios de comunicación masiva en las nuevas empresas puede causar indirectamente que posibles emprendedores sobrestimen la probabilidad de un éxito significativo. La ocasional aparición en los medios informativos de casos de gran éxito no es en absoluto representativa del universo de las nuevas empresas. La exaltación de grandes triunfadores se halla en abierto contraste con el habitual interés de los medios en hechos tan lamentables como masacres, escándalos políticos, desastres naturales y errores de ejecutivos de las grandes compañías. Esto es reflejo de la asimetría magnitud de las pérdidas y ganancias implícitas en la puesta en operación de nuevas empresas: el fracaso de una nueva empresa promisorias (en oposición a los tropiezos de IBM o al desenvolvimiento de una glamorosa compañía financiada con capital de riesgo como GO) es de muy escasa importancia como para que se le considere digno de ser noticia.
- Los científicos sociales señalan que la confianza – a la que podríamos definir en términos generales como la disposición a correr riesgos en beneficio de los demás – constituye un requisito del crecimiento económico. En 1995 *Francis Fukuyama* estableció un contraste entre las prósperas

sociedades caracterizadas con un “alto grado de confianza” como Alemania y Japón, y las relativamente menos favorecidas sociedades en las que impera un “bajo grado de confianza” como Italia y China. Esta y otra bibliografía sugiere que la confianza mutua facilita el intercambio económico al rehuir los costos de negociación de contratos formales y de monitoreo del desempeño de los deberes acordados. La confianza permite realizar transacciones que de otra manera estarían vedadas a causa de asimetrías de información.

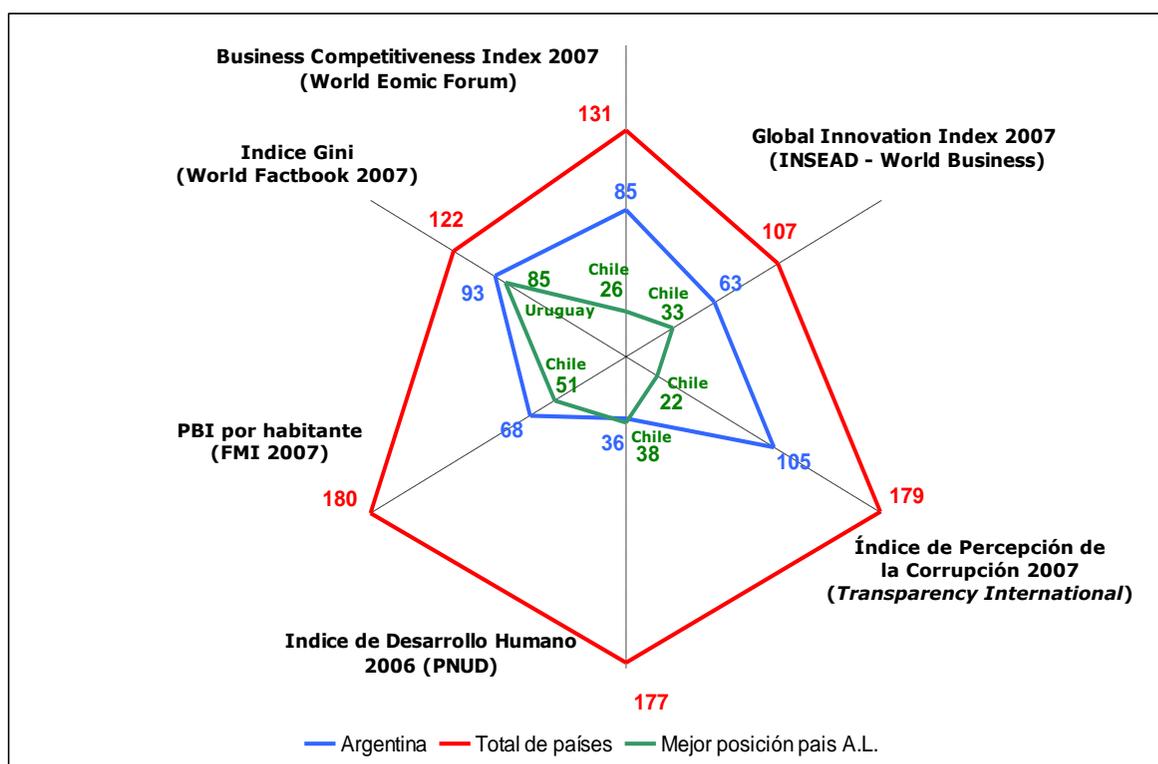
- El temor al ostracismo y a la venganza de “ojo por ojo” desalientan la traición a la confianza cuando las partes intervienen en transacciones recurrentes. Además, la eficacia de incentivos de prestigio y estrategias de “ojo por ojo” depende de la clara identificación de la mala fe, lo cual es con frecuencia difícil de establecer en una nueva empresa incierta. La entrega de un cacharro en calidad de automóvil en buen estado puede ser palpablemente identificado tras su ocurrencia. La deshonestidad o mala fe de un emprendedor es menos evidente. Cuando una persona concede una oportunidad a una nueva empresa, se fía tanto de la integridad y habilidad innata del fundador como de circunstancias externas favorables. Así, si las cosas marcharan mal, ni él ni nadie más podrá saber en la mayoría de los casos si el emprendedor actuó de mala fe, carece de competencia o sencillamente corrió con mala suerte. *Bhidé* argumenta que los sistemas implacables y cerrados instituidos para asegurar la probidad y el intercambio pacífico dificultan la fundación de empresas. Los sistemas emprendedores se apoyan en frágiles fuerzas de reprobación social (no en el ostracismo), así como en una ética que alienta a la mayoría de los individuos

a comportarse en forma honesta en la mayoría de los casos. Ciertamente existe un dilema entre intercambio pacífico y nuevas empresas, pero un estado de anarquía no beneficia ni al uno ni a las otras.

- Créditos fiscales a la inversión. La depreciación acelerada y esfuerzos similares por reducir el costo de inversiones de capital favorecen las iniciativas de las corporaciones establecidas con acceso relativamente fácil a financiamiento de deuda y capital. En cambio, poco favorecen a los emprendedores individuales que dependen de su escaso capital para iniciar empresas de trabajo intensivo.

A fin de ejemplificar algunos de los factores presentados en este capítulo para el caso argentino se presenta la figura N° 1. El mismo exhibe los valores de los indicadores seleccionados en relación al país mejor ubicado en cada uno de ellos, el mejor país ubicado en América Latina y Argentina.

Figura N° 1: Indicadores globales de contexto



4.6. La regulación de entrada

Para completar el análisis ambiental de *Bhidé* con la medición de impacto de factores regulatorios específicos presentamos la investigación de *Djankov* y otros (2000) recopilaron y analizaron precisamente información relevante relacionada con la regulación de entrada de las empresas nacientes en 75 países. El trabajo contiene información sobre el número de procedimientos, tiempos oficiales y costos que una nueva empresa tiene que enfrentar antes de que pueda comenzar a operar legalmente.⁸¹

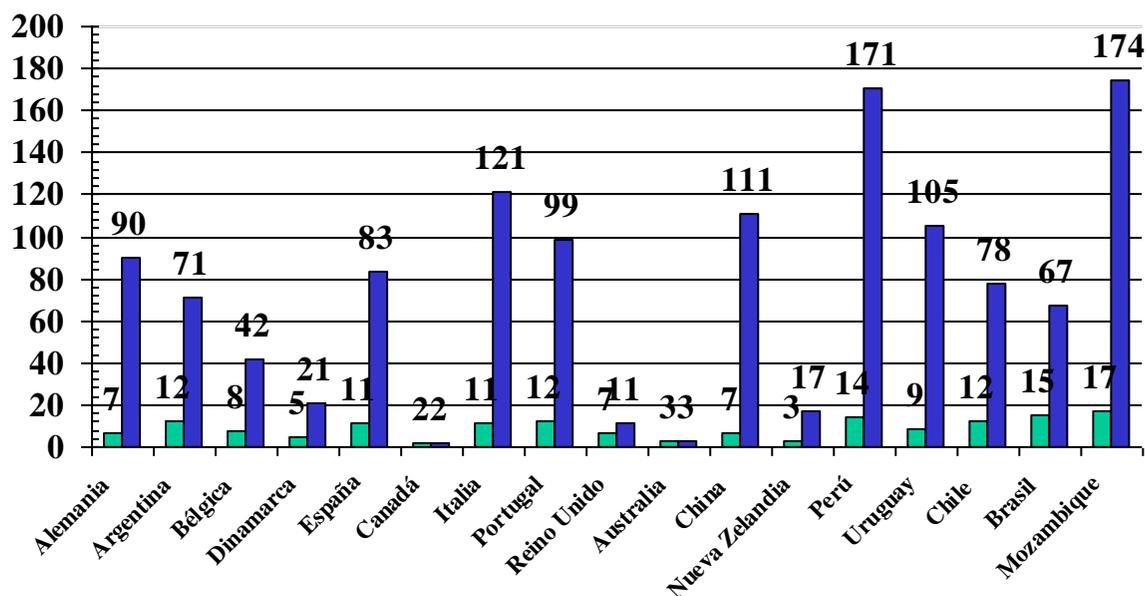
De acuerdo con la investigación los países difieren significativamente en la manera en la cual regulan la entrada de los nuevos negocios. Para encontrarse con los requerimientos de las nuevas empresas que impone el gobierno de Austria por ejemplo, los emprendedores deben completar 12 procedimientos, cosa que les lleva por lo menos 154 días de negocio.

Además deben pagar U\$S 11.612 en impuestos y tasas. Un emprendedor en Bolivia necesita realizar 20 procedimientos diferentes y pagar U\$S 2.696 en impuestos al gobierno, esperando al menos 82 días para poder adquirir el permiso necesario para

⁸¹ El trabajo describe las regulaciones de entrada de nuevas empresas en 75 países, considerando los pasos que un emprendedor debe realizar para comenzar a operar legalmente. La información fue recopilada de publicaciones gubernamentales, Banco Mundial, USAID, estudios patrocinados y paginas web gubernamentales. Cuando no se disponía de fuentes escritas, los autores contactaron directamente a las agencias gubernamentales de cada país. Además, en 73 países, se controló la veracidad de la información realizando un reporte independiente sobre los procedimientos, tiempo y costo con la ayuda de consultoras locales. La selección de países fue guiada por la meta de abarcar un amplio rango de niveles de ingreso y sistemas políticos. La muestra incluye nueve países africanos, nueve países del este de Asia incluyendo China y Vietnam, tres países del sur de Asia (India, Pakistán y Sri Lanka), todos los países de Europa central y del este exceptuando Albania y otros países de la ex Yugoslavia, siete repúblicas de la ex Unión Soviética, diez países Latinoamericanos, cinco países del Medio Oriente (Egipto, Israel, Jordania, Líbano y Tunes), y todos los países desarrollados. Para describir los modelos de regulaciones de los distintos países y para comprender sus determinantes, se registraron todos los pasos que son requeridos oficialmente para que un emprendedor obtenga todos los permisos necesarios y para notificar y archivar todos los requisitos de las autoridades. En algunos países, el emprendedor se tiene que molestar en seguir procedimientos oficiales o puede contratar el servicio de gestores.

poder comenzar a operar. En contraste con esto, en Canadá un emprendedor puede terminar el procedimiento de habilitación en 2 días, pagando U\$S 280 al gobierno. La figura N° 2 resume algunos de los hallazgos de la investigación.

Figura N° 2 Número de trámites y tiempo en días hábiles oficialmente requeridos para iniciar una empresa



La descripción de las variables que se utilizaron en la investigación es la siguiente:

- Número de procedimientos: Conjunto de Procedimientos que son requeridos por ley para iniciar una empresa. Un paso separado en el proceso de una empresa que está iniciando es un “procedimiento” solo si requiere que el emprendedor interactúe con entidades externas: oficinas gubernamentales locales y provinciales, abogados, auditores, escribanos, estampillados.⁸²

⁸² Para la investigación cada oficina que debe visitar el emprendedor contó como un procedimiento separado. Para estar al tanto de las oficinas que el mismo debe visitar utilizaron el criterio del mismo edificio. Por ejemplo, un emprendedor búlgaro recibe su certificado de registración del Registro de Compañías, y luego debe abonar la tarifa de asociación en un Banco designado oficialmente. A pesar de que ambos pasos están esencialmente relacionados para obtener el certificado de

- **Tiempo:** Para medir el tiempo, se reunió información sobre la secuencia en la cual se deben realizar los procedimientos y se confió en las cifras oficiales de cuántos días hábiles son necesarios para completar cada fase. Se adoptó el enfoque de la eficiencia perfecta al estimar la duración del proceso de registración. Se ignoró el tiempo perdido en la recopilación de información, y se asumió que todos los pasos eran conocidos desde el comienzo. También se asumió que de ser posible los pasos se lleven a cabo en forma simultánea. Dado que los emprendedores pueden tener problemas en visitar varias instituciones diferentes en un mismo día, se estableció que el tiempo mínimo requerido para visitar una institución es de un día.
- **Costo:** Se estimó el costo de las regulaciones de entrada basándose en todos los gastos identificados oficialmente: tarifas, costos de procedimientos y formularios, fotocopias, estampillas fiscales, costos de abogados y escribanos, etc. El monto de todos los costos son los oficiales y no incluyen los sobornos, los cuales son significativos para la registración. La estimación de costos también ignora los costos de oportunidad del tiempo del emprendedor y la pérdida de ganancias asociada a la demora burocrática.

Del análisis de los datos de los 75 países surgen las siguientes conclusiones:

- El número de procedimientos requeridos para comenzar una firma varía desde 2 en Canadá hasta 20 días en Bolivia, con un promedio de alrededor de 10. El tiempo oficial mínimo para iniciar una empresa varía de 2 días a

registración, cuentan como dos procedimientos separados. Visitar la misma oficina cuenta como dos procedimientos si debe haber otro paso entre ellos.

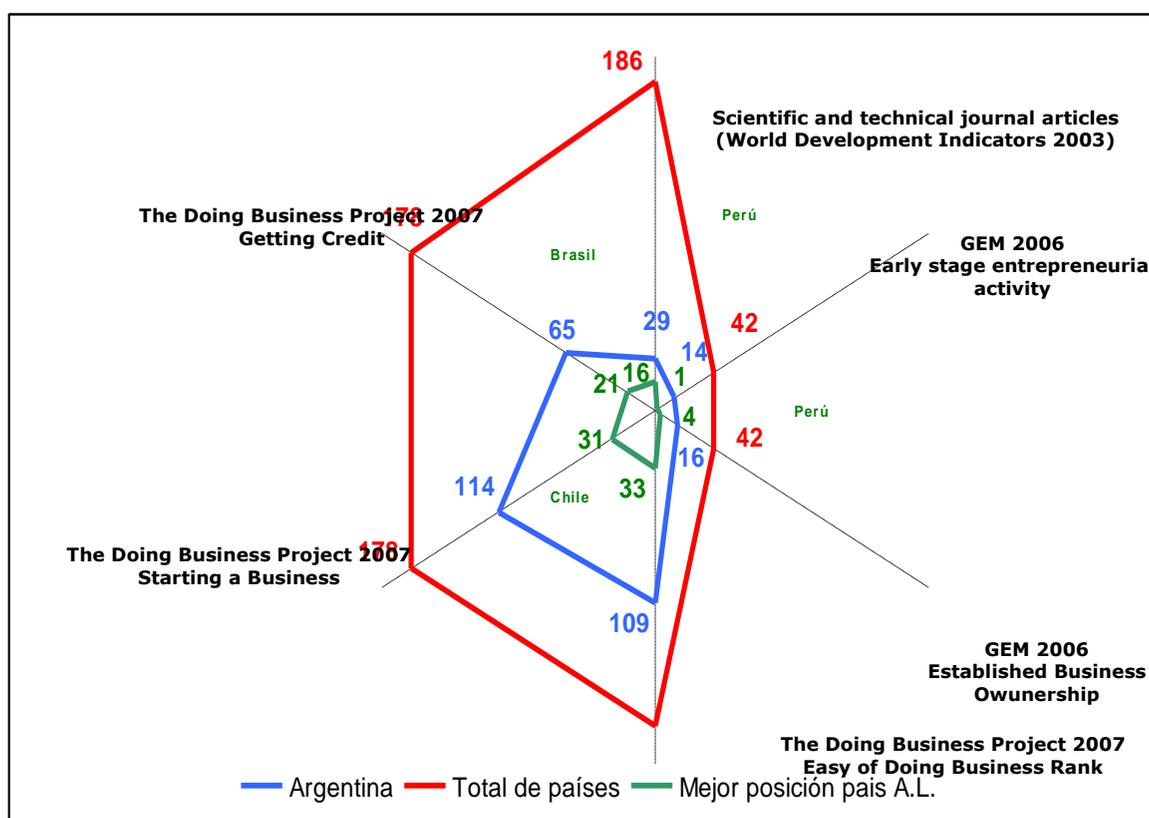
174 días hábiles, asumiendo que no hay demoras por ninguna de las dos partes (interesado y regulador), con un promedio mundial de 63 días hábiles. El costo oficial de llevar a cabo estos procedimientos para una empresa simple va desde menos 0.4 % del PBI *per cápita* hasta más de 2.6 veces el PBI *per cápita*, con un promedio mundial del 34% del ingreso anual *per cápita*. Para un emprendedor, la entrada legal es extremadamente engorrosa, consumidora de tiempo y costosa en la mayoría de los países.

- En un corte transversal de los países, los autores no hallaron las mismas regulaciones estrictas de entrada asociadas a productos de mayor calidad, mejores antecedentes de polución o resultados de salud. Tampoco está estrechamente relacionado con mayores rentabilidades de las empresas o mediciones de falta de competencia. Pero las regulaciones de entrada estrictas están asociadas con altos niveles de corrupción, y un mayor tamaño relativo de la economía no oficial.
- Las regulaciones para las empresas que recién comienzan varían dependiendo del país, la industria y el tamaño de las firmas, de allí que la investigación se centró en una firma estándar que cualquier emprendedor quisiera comenzar con las siguientes características: operar en la capital del país, exenta de los requerimientos específicos de la industria (incluyendo los ambientales), no participar en mercados extranjeros y no vender productos que estén sujetos a impuestos especiales (por ejemplo: licor, tabaco y gas), con capital en efectivo y terreno alquilado

Las conclusiones de la investigación indican que las regulaciones de entrada de los 75 países estudiados evidencia que aún dejando de lado los costos asociados con la

corrupción y las demoras burocráticas, la entrada legal es extremadamente cara. La regulación más dura está generalmente asociada con mayores niveles de corrupción y economías extra oficiales, pero no con la medición de mejores calidades de mercaderías públicas o privadas. También que los países con menos límites, menor democracia y gobiernos más intervencionistas regulan más duramente la entrada controlando el nivel de desarrollo de la economía. La investigación de *Djankov* y otros derivó en el proyecto internacional *Doing Business*. La figura N° 3 exhibe algunos de los principales indicadores de dicho proyecto relacionados con el mejor país de América Latina ubicado en dicho ranking y la posición de Argentina, junto con otros datos complementarios (producción de artículos científicos y el GEM 2006).

Figura N° 3: Principales indicadores del proyecto *Doing Business*



4.7. Factores ambientales locales

Específicamente el caso argentino exhibe una creación de microempresas de entre 60.000 a 147.000 por año de las cuales entre 60.000 y 115.000 cierran su puertas (Sáenz y otros, 2004); las estimaciones indican que entre 1997 y 2003 el número de microempresas ha pasado de 1,5 millones a 2 millones, la mayoría de las cuales operan en el sector informal. Una investigación llevada a cabo por CEPAL indica a su vez que la mayoría de los negocios que vienen siendo creados en Argentina no son dinámicos ni innovadores (ECLAC, 2003). La mayoría de los emprendimientos son creados por subsistencia en ambientes en los cuales el soporte técnico y financiero para la creación de empresas dinámicas es limitado.

En cuanto a las barreras al desarrollo empresarial en el Gran Buenos Aires, Sáenz y otros identifican las siguientes:

- Una desconexión entre la universidad y los emprendimientos. Si bien estudiantes y graduados de carrera técnicas en la universidades tienen acceso al avance del conocimiento técnico, el ambiente universitario no es impulsor de creación de nuevas empresas que capitalicen dicho conocimiento. De acuerdo con el Banco Mundial (*World Bank*, 2002), mientras los emprendedores mencionan al sistema educativo como fuente de conocimiento técnico (73%) y habilidades para la resolución de problemas (66%), este sistema como fuente de habilidades emprendedoras es desconocido y mencionado en muy pocos casos: los negocios como vocación (10% de los casos), habilidad negociadora (21%), tolerancia al riesgo (16%) y marketing (27%). Como resultado, las personas con educación universitaria no aplican el conocimiento técnico adquirido en la

creación de empresas dinámicas. Por lo tanto, en el gran Buenos Aires, existe una brecha entre el know how disponible y las formas tradicionales de comercio involucradas en los nuevos negocios que son creados.

- Debilidad en la estructura institucional de apoyo. De acuerdo con estudios de *FUNDES*⁸³ y la Universidad Nacional de General Sarmiento la mayoría de la población y de los emprendedores no conocen la existencia de agencias y programas de apoyo a la creación de nuevas empresas.
- Debilidad de la red de negocios. Las instituciones y emprendedores no están interconectados en redes.
- Dificultades de acceso al financiamiento. Datos de octubre de 2003 (*Consultora Microfinanza*) sólo un 25%-30% de aproximadamente 1,5 millón de microempresas en Argentina tenían acceso a alguna forma de crédito (de proveedores, tarjetas de crédito, prestadores informales).

4.8. Importancia relativa de las motivaciones al momento de emprender

Hemos visto que las personas inician y operan sus propias empresas debido a una variedad de razones además de maximizar sus ingresos. La obtención de objetivos personales no económicos tales como ganar independencia o desarrollar sus propias ideas se instalan entre las razones primarias.

De acuerdo con *Robicaud* y otros (2001) la mayoría de los modelos teóricos que han estudiado la performance emprendedora enfatizan a la motivación como uno de

⁸³*FUNDES* promueve la creación y el desarrollo sostenible de las Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. Actualmente la Red *FUNDES* se encuentra presente en Costa Rica (1987), Guatemala (1988), Colombia (1989), Bolivia (1990), Chile (1992), Argentina (1993), México (1993), Panamá (1984), Venezuela (1996) y El Salvador (1999). Además *FUNDES* se encuentra asociada con instituciones con sede en Nicaragua (1997), Honduras (1996) y Perú (1998).

los elementos clave para éxito de la empresa. Algunos de estos modelos enfatizan particularmente el rol de los objetivos que los emprendedores buscan obtener a través de convertirse en dueños de negocios. La atención dedicada por los investigadores hacia dichos objetivos está basada en la premisa de que alcanzando la comprensión de los factores de la motivación emprendedora se contribuirá a un mejor entendimiento del patrón de comportamiento de los emprendedores y el impacto de dichos patrones en la performance de los negocios.

También mencionamos que numerosos estudios han investigado estas motivaciones. *Dahlqvist y Davidson* (2000) citan por ejemplo que la revisión de *Scheimberg y MacMillan* de 1988 indicó 38 motivos diferentes⁸⁴.

En el caso de *Dahlqvist y Davidson* el estudio fue realizado sobre una muestra de 7.256 nuevas empresas registradas en el Consejo Nacional para el Desarrollo Técnico Industrial y Estadístico de Suecia (*NUTEK*).

Consultados los emprendedores sobre la razón más importante para iniciar su propio negocio obtuvieron los siguientes resultados.

Cuadro N° 1: Motivos para emprender (*Dahlqvist y Davidson, 2000*)

Motivos	%
Para poner en práctica mis ideas	24,6
Desempleo o riesgo de desempleo	23,8
Para Trabajar de manera independiente	23,8
Para hacer dinero	15,8
Necesidad del mercado	6,2
Otros	5,7
Total	100%

⁸⁴ El estudio fue realizado sobre una muestra de 1.402 dueños de empresas de 11 países. Ver *Scheimberg S. y MacMillan I.C.* (1988).

Dahlqvist y Davidson (2000) investigaron la relación entre las más importantes motivaciones para emprender de los fundadores y el desempeño posterior de las empresas creadas, medido tres años después de la creación (7.256 casos).

De manera intuitiva podría decirse que la razón por la cual se inicia un negocio tiene influencia en la performance de la empresa.

Varias investigaciones han sido realizadas sobre las motivaciones de los fundadores para iniciar sus negocios. *Scheimberg y MacMillan* (1988) ubicaron 38 diferentes motivos para fundarlas sobre una base analizada de 1.402 dueños. También, posteriormente, *Birley y Westhead* (1994) utilizaron este set reducido de motivos en su estudio de 405 emprendedores en Gran Bretaña. El propósito de este estudio fue doble. El primer lugar los autores deseaban investigar si existían diferencias en los motivos de los emprendedores para iniciar un negocio. En segundo lugar, si había diferencias, si ellas tendrían impacto diferencial en la performance posterior. El análisis de dichos resultados no encontró diferencias significativas en relación con las ventas y los niveles de empleo.

Los resultados de la investigación exhiben que no es posible predecir la sobrevivencia de un negocio basada solamente en las motivaciones la iniciarlo.

A nivel de los países de América Latina *Angelelli y Llisterri* (2003) señalan que distintas evidencias establecen que las tasas de creación de empresas y de crecimiento de las empresas que nacen son más bajas que las de los países más industrializados. Por ejemplo, las estadísticas de los censos económicos en la región

muestran que el promedio de antigüedad de las firmas latinas es mucho mayor que en los países desarrollados, lo que refleja un escaso ingreso de nuevas compañías al mercado. También mencionan que las nuevas empresas del este de Asia crecen 2,5 veces más rápido que las latinoamericanas y que las grandes empresas latinoamericanas, tanto en el sector real como en el financiero, no sólo son pequeñas en términos absolutos, sino también en relación con el tamaño de sus economías sede.

La educación, los valores transmitidos por el contexto familiar y social y por modelos de empresarios ejemplares son aspectos importantes en la generación de la motivación y las habilidades para que los individuos consideren la opción de crear una empresa. En América Latina, sin embargo, el sistema educativo y la familia no son los contextos más efectivos para motivar y formar emprendedores. El cuadro siguiente exhibe el porcentaje de empresarios (sobre una base de 600) que indicó como importante o muy importante un determinado contexto para la formación de cada competencia.

Cuadro N°2: Importancia de distintos contextos para la formación de motivación y competencias para emprender un negocio en América Latina (las filas no suman 100).

Motivación y competencias	Escuela Secundaria	Instituto Técnico	Universidades	Experiencia laboral	Cursos de entrenamiento	Familia
Solucionar problemas	8,0	8,7	33,9	77,4	18,3	30,0
Motivación para emprender	3,6	3,1	15,1	53,5	7,2	35,7
Tomar riesgo	2,0	1,1	13,7	66,8	7,2	29,5
Negociación	2,5	1,7	11,4	76,3	11,9	20,3
Trabajo en	8,4	5	28,5	68,6	12,8	14,8

equipo						
Creatividad	8,4	5,9	28,1	49	11,5	24,6
Conocimiento técnico	4,2	12,8	45,6	52,3	25,3	5,5
Marketing	0,6	3,7	24,6	55,5	27,8	5,6
Administración	2,3	3,6	28,4	62,7	21,4	12,6
Capacidad de trabajo	2,0	1,7	13,1	62,9	3	42,9
Comunicación	6,7	3,7	20,1	61,6	15,9	25,9
Motivación de otras personas	3,7	2,0	13,3	65,7	17,9	22,9

Fuente: Base de datos del estudio “Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia”, BID, 2002.

Los modelos de empresarios ejemplares (actores importantes ligados al tema central de esta tesis) tampoco parecen desempeñar el papel motivador que tienen en otras regiones del mundo. Los emprendedores asiáticos, por ejemplo, otorgan mayor reconocimiento a la influencia motivadora de otros empresarios a quienes admiraban y a quienes deseaban imitar. La mayor presencia en la sociedad de estos casos ejemplificadotes, denominados “modelos de rol” en la literatura especializada. Constituye un factor sociocultural positivo en la formación de las vocaciones empresarias. En los países del Este de Asia los medios de comunicación juegan un papel importante en la difusión de estos modelos de empresarios. Sin embargo, esta diferente presencia de modelos de rol en una y otra región no sólo debería adjudicarse a los medios. También es posible que el distinto grado de desarrollo económico y social alcanzado en ambos tipos de países en el pasado haya contribuido a forjar percepciones muy diferentes entre la población acerca del papel social de los empresarios líderes, en definitiva los más conocidos y difundidos a través de los medios.

De acuerdo con el cuadro N° 2, la experiencia laboral, más que la educación, la familia o los empresarios ejemplares, es el factor que tiene mayor impacto en la generación de motivación y habilidades para emprender.

Dentro de la etapa de gestación del proyecto empresarial ubicamos la motivación para emprenderlo como disparador del evento.

En la investigación de *Kantis, Ishida y Komori* las tres principales motivaciones que llevaron a los emprendedores a lanzar su empresa fueron el deseo de autorrealización, poner en práctica sus conocimientos y mejorar sus ingresos futuros⁸⁵.

Tal como sucede en la mayoría de los países latinoamericanos (al contrario de los que surge de la literatura anglosajona), el deseo de independencia aparece mencionado en menos de la mitad de los emprendedores, mas allá de si pertenecen al grupo de las empresas dinámicas o no. No obstante, se observan diferencias significativas en el deseo de contribuir a la sociedad (mayor importancia entre los empresarios dinámicos) y en el estar desempleado.

Por su parte, la influencia de los modelos de rol no constituyó una fuente de motivación generalizada. La imagen de los empresarios en Argentina no suele estar asociada a figuras ejemplares para la sociedad que se destaquen por su capacidad de

⁸⁵ El estudio se basó en encuestas a 154 fundadores de empresas jóvenes, definidas como aquellas que tuvieran entre 3 y 10 años de vida. Las empresas fueron seleccionadas en forma aleatoria a partir de directorios empresariales y de otras fuentes de información. Se consideró como empresa dinámica a toda aquella que alcanzó un tamaño de al menos 15 ocupados y no más de 300 al momento del estudio. En el grupo de control, las empresas menos dinámicas, se incluyó a empresas nuevas con un máximo de 10 ocupados. Las encuestas se realizaron en el período octubre 2000 – enero 2001. El trabajo original abarcó la comparación de las características emprendedoras en los países de América Latina y Asia.

innovar, crear empleos y contribuir al desarrollo de la sociedad (situación que se verifica en la mayoría de los países latinoamericanos en contraste con la situación observada en el Este de Asia).

Otra motivación muy poco nombrada fue el deseo de ganar valoración social, siendo interesante notar el contraste que existe entre estos resultados y el deseo de contribuir a la sociedad. La brecha existente entre una y otra abre un espacio de importancia para el diseño de acciones específicas orientadas a promover un entorno cultural más favorable para emprender.

Cuadro N° 3: Motivaciones para ser empresario por grupo de empresa

Motivaciones	Dinámicos	Menos dinámicos
Autorrealización	87,6%	69,6%
Poner en práctica conocimiento	77,3%	76,8%
Para mejorar su ingreso	63,9%	64,3%
Contribuir a la sociedad	54,6%	30,4%
Ser su propio jefe	47,4%	46,4%
Para enriquecerse	27,8%	21,4%
Modelos de rol	23,7%	21,7%
Seguir la tradición familiar	18,6%	10,7%
Obtener valoración social	16,5%	14,3%
Porque estaba desempleado	6,2%	16,1%

La mayoría de los emprendedores destacaron la relevancia de su experiencia laboral previa a la hora de empezar un negocio. Las empresas en las que trabajaron fueron las principales “escuelas” en las que forjaron su deseo de ser empresarios y aprendieron las competencias esenciales para crear y manejar la empresa. Esta experiencia previa fue desarrollada, por lo general, en PYMEs de sectores y/o funciones relacionados con la actividad de la empresa que fundaron, comprobándose que este tipo de empresas constituyen “organizaciones

incubadoras”, es decir, organizaciones más fértiles para el nacimiento de empresarios.

Por su parte, el papel del sistema educativo sólo fue mencionado cuando se consideró el aporte de la universidad a la adquisición del conocimiento técnico aplicado a la nueva empresa (73%) y a la capacidad para resolver problemas (66%). En este plano, la universidad argentina se destaca positivamente con respecto al promedio latinoamericano, no obstante, muy pocos empresarios reconocieron su contribución a las vocaciones empresarias (10%) y a la formación de otras competencias relevantes para emprender. La investigación también indica que esta formación debería estar articulada con un componente de aprendizaje experimental en empresas jóvenes y PyMEs con el propósito de forjar las actitudes, habilidades y aptitudes para ser empresarios.

Apenas un tercio manifestó haber adquirido la vocación empresaria en la familia, respondiendo a la ausencia de modelos de rol en la familia.

En resumen, la experiencia laboral previa constituye la principal escuela de aprendizaje para adquirir la motivación y las competencias para emprender. El papel de la universidad y de la familia está más restringido a un conjunto reducido de capacidades y actitudes, respectivamente. En consecuencia, existe un amplio potencial para fomentar la creación de empresas desde el sistema educativo.

La investigación de *Kantis*, *Ishida* y *Konori* evidenció también que las principales vías a través de las cuales los emprendedores identifican oportunidades son, al igual

que en los demás países de América Latina, las redes personales de contactos y la experiencia laboral previa.

A su vez *Kantis, Postigo, Federico y Tamborini (2002)*⁸⁶ en un estudio exploratorio sobre las diferencias que existen en el proceso emprendedor de los egresados universitarios y los que no ingresan a la Universidad plantean que al igual que los demás emprendedores, la mayoría de los que estudiaron en la Universidad buscan fundamentalmente la autorrealización personal, poner en práctica sus conocimientos e incrementar sus ingresos.

El cuadro siguiente exhibe los resultados.

Cuadro N° 4: Motivaciones en emprendedores de base universitaria (*Kantis y otros, 2002*).

Motivaciones	Emprendedores de base universitaria	Emprendedores de base no universitaria
Ser su propio jefe	48%	46%
Lograr realización personal	82%	79,5%
Para ser como un empresario que usted admiraba	18%	28,2%
Contribuir a la sociedad	46%	44%
Obtener status social	16%	18%
Seguir la tradición familiar de estar en los negocios	16%	18%
Por estar desempleado	10%	8%
Por no poder estudiar	0%	20,5%
Para ser adinerado	27%	23%
Para mejorar su nivel de ingreso	63%	69%
Para poner en práctica sus conocimientos	77%	72%

⁸⁶ La información fue obtenida en el período octubre 2000 – enero 2001 mediante entrevistas personales con 122 fundadores de nuevas empresa de Argentina (definidas como aquellas que tienen entre 3 y 10 años de antigüedad).

Finalmente, en otra investigación local, *Postigo y Tamborini (2003)*⁸⁷ concluyen que:

- Las normas culturales y sociales en Argentina no promueven el desarrollo empresarial pero que el desempleo reduce la percepción y evaluación del costo de oportunidad de la actividad emprendedora.
- En la cultura prevalecen los factores *push*.
- La imagen sobre los emprendedores y la percepción sobre las condiciones de iniciar una nueva empresa varían acorde al género y el nivel de educación⁸⁸.
- Los varones, y mayormente aquellos con educación universitaria, exhiben mayor predisposición para crear una nueva empresa.
- La motivación para convertirse en emprendedor está relacionada con la educación y la edad, sin diferencias significativas entre géneros.

Con el objetivo de complementar la comparación entre países exhibimos los resultados obtenidos por Cevallos (2000) a través de la Encuesta Nacional de Micronegocios de México que entre otros factores analizó el motivo del dueño para iniciar su actividad:

⁸⁷La información fue obtenida a partir de una encuesta llevada a cabo entre junio y octubre de 2002.

⁸⁸La muestra fue no probabilística, dirigida a 1.200 personas de ambos géneros, empleados y desempleados, de diferentes profesiones, niveles socioeconómicos y diferentes regiones del país.

Cuadro N° 5: Motivaciones para emprender en México (Cevallos, 2000)

Motivo	%
Tradición familiar	6,2%
Para complementar el ingreso familiar	28,7%
Para obtener un ingreso mayor que como asalariado	32,9%
No haber encontrado empleo como asalariado	19,2%
Horario flexible	4,5%
Despido por recorte de personal	3,2%
Otros	5,3%

4.9.Particularidades del contexto argentino

“En el aspecto económico, las cifras del crecimiento argentino eran tan impresionantes que el optimismo no era menor: la exportación de cereales, que en 1885 llega a 389.000 toneladas, había alcanzado en 1914 la cantidad de 5.294.000. El área sembrada con trigo, que en 1872 era de 72.000 hectáreas, había trepado en 1912 a 6.918.000. Ya en 1889, al inaugurar el pabellón argentino en la Exposición Universal de París, el vicepresidente *Carlos Pellegrini* informaba con entusiasmo: Aquí no se habla más que de la República Argentina”.⁸⁹

Tomando en cuenta lo desarrollado sobre el impacto del contexto al momento de emprender y considerando además que este trabajo se concentra en emprendedores locales se considera relevante describir brevemente la evolución reciente de dicho contexto general argentino.

⁸⁹ *García Hamilton J.I.* (1998, p.11).

La Argentina ha sido desde hace décadas visto como un país atípico. Un país que ha visto cómo se cortaba profundamente su camino al desarrollo durante el siglo XX.

Si bien este trabajo no profundiza en ello, la importancia del impacto a todo intento emprendedor se asume crucial. Presentamos aquí dos perspectivas, la económica y la política, para brindar un breve panorama del deterioro institucional que sufrió el país a lo largo de décadas de dicho siglo.

Desde el punto de vista económico, tomando en cuenta la investigación reciente de *González Fraga y Losteau (2005)*⁹⁰ podemos ver algunos contundentes datos sobre ello:

- Desde 1885 hasta 2005 la economía argentina ha tenido una expansión anual promedio de 3,2%. Esta cifra es levemente superior a la experimentada, en promedio, por un conjunto de países desarrollados en el mismo período (Gran Bretaña, EE.UU., Francia Italia, Bélgica, Alemania, Canadá, Australia y Nueva Zelanda), los cuales muestran una expansión anual promedio del 2,9%.
- Desde 1900 en adelante la Argentina ha estado en recesión el 30% del tiempo. En todo este tiempo, la economía ha logrado crecer tan sólo nueve veces tres años seguidos a tasas superiores al 4% anual⁹¹.

⁹⁰Designado Ministro de Economía argentino en diciembre de 2007 (Gobierno de la Presidente Cristina Fernández de Kirchner).

⁹¹*Alemann* (1990) plantea particularmente que la evolución económica de 1914 a 1942 se vio expuesta a fuertes contratiempos que generaron fluctuaciones económicas pronunciadas. El proceso expansivo iniciado luego de la Primera Guerra Mundial orientado hacia el crecimiento de las exportaciones, industrialización y suba de precios desemboca en la crisis ganadera de 1920 a 1923. Los precios del ganado y las carnes de exportación caen bruscamente y arrastran en la baja a numerosos ganaderos endeudados que pierden los campos en manos de sus acreedores. Las causas

- En las últimas dos décadas, Argentina ha vivido nueve años en recesiones (1985, 1988-1990, 1995, 1999-2002).
- El país posee en 2003 el mismo ingreso *per cápita* que en 1974, pero con una mayor desigualdad. En dicho período el PBI *per cápita* del 20% más pobre de la población se redujo un 35%, mientras que el del quintil más rico creció 20%.
- En los últimos treinta años Argentina creció el 30%, Brasil el 150% y Chile el 300%.
- Las cuentas fiscales pasaron de un déficit primario promedio del 4,1% en el período 1960-1990 y de un resultado equilibrado en los diez años de la convertibilidad, a superávit crecientes del 0,7% en 2002, 3% en 2003 y 5,2% en 2004
- Hacia 1913 el país exportaba U\$S 1.230 por habitante (dólares de 2004), un 50% más que en la actualidad, lo que equivalía a 27% del PBI.
- La estructura del Ministerio de Economía de la Argentina se ha visto modificada cuarenta veces en los últimos veinte años, la de la Cancillería veinticinco y ese también es el número de subsecretarios de comercio exterior que ocuparon el cargo en dicho lapso.

Las distintas monedas puestas en circulación en Argentina son evidencias de la no resolución de estos persistentes y agudos problemas económicos. Entre 1970 y 1992 la Argentina tuvo tres monedas diferentes. El Austral rigió durante apenas seis años y medio; el peso argentino sólo duró dos. En 1970 el peso moneda nacional

de la crisis son externas. Además, se registran sequías prolongadas que obligan a liquidar existencias en diversas zonas del país con un efecto bajista acumulativo. La crisis generalizada en el mundo a partir de 1930 afecta profundamente a la economía argentina. Los efectos de la depresión fueron duraderos.

llevaba poco más de 88 años en circulación dejó de tener valor y lo reemplazó el peso ley. Su valor más alto era el billete de 100 unidades. Cuando lo reemplazó el peso argentino en 1983 se habían emitido papeles de un millón de unidades. El peso argentino fue el más efímero, duró dos años. Cuando nació el austral tenía una cotización superior a la del dólar. Para julio de 1990, luego de la hiperinflación de 1989, que tuvo picos cercanos al 200% mensual, ya había aparecido el billete de 500.000 australes.

- Pesos moneda nacional: vigente desde el 5 de noviembre de 1881 hasta el 31 de diciembre de 1969 (88 años, 1 mes y 27 días).
- Peso ley 18.188: Se le quitaron dos ceros al peso moneda nacional. Vigente desde el 1° enero de 1970 hasta el 31 de mayo de 1983 (13 años y 5 meses).
- Peso argentino: Se le quitaron cuatro ceros al peso ley. Vigente desde el 1 de junio de 1983 hasta el 14 de junio de 1985 (2 años y 14 días).
- Austral: Se le quitaron tres ceros al peso argentino. Vigente desde el 15 de junio de 1985 hasta el 31 de diciembre de 1991 (6 años, 6 meses y 17 días).
- Peso: Se le quitaron cuatro ceros al peso argentino. Vigente desde el 1° de enero de 1992. Esta quinta unidad monetaria emitida por Argentina equivale a diez mil australes, diez millones de pesos argentinos, cien millones de pesos ley 18.188 y diez billones de pesos moneda nacional.

Cuadro N° 6: Las cuatro reformas monetarias en Argentina a partir de 1970

	Un peso	Un austral	Un peso argentino	Un peso ley 18.188	Un peso Moneda Nacional
1 peso	---	10.000	10.000.000	100.000.000.000	10.000.000.000.000
1 austral	1/10.000	---	1.000	10.000.000	1.000.000.000
1 peso argentino	1/10.000.000	1/1.000	---	10.000	1.000.000
1 peso ley 18.118	1/100.000.000.000	1/10.000.000	1/10.000	---	100
1 m\$n	1/10.000.000.000.000	1/1.000.000.000	1/1.000.000	1/100	---

Fuente: Boletín Informativo Techint (1990), N°262, Buenos Aires, Organización Techint.

Finalmente, sólo algunos ejemplos brindados por *Sturzeneger* (2006) evidencian la complejidad del sistema tributario argentino que ha acompañado a todo este proceso: sólo las normas del Impuesto a las Ganancias son aproximadamente 700, contando artículos e incisos de la Ley y del Decreto Reglamentario; las del Impuesto al Valor Agregado más de 400; sólo en 1999 la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) dictó 425 resoluciones (casi 2 resoluciones por día hábil); cada resolución contenía aproximadamente 10 artículos o incisos; esto significa 4.250 normas tributarias nuevas sólo en 1999. Alexander (2002) describe al sistema como caótico⁹².

A fin de exponer la perspectiva política hemos escogido a *Nino* (1992), cuya obra apuntó a desentrañar el componente central del subdesarrollo argentino.

⁹²“The tax system in Argentina is chaotic mainly because it is changing every day and companies find it difficult to plan ahead when the rules of the game are being changed to accommodate the financing needs of the current administration. Corporate tax levels are on average 35% on earnings. Individual tax levels vary from 9 to 35% depending on the income level. Value Added Tax is high, at 21%. There are also other taxes that add to the chaotic system in place at this time; a 15% tax over interests paid and another one called “renta presunta” which is a 1% tax on the value of the assets, regardless of the companies profitability. New firms will find it very difficult to go through the maze of taxes and regulations they have to meet once they have been incorporated. Some local governments such as Cordoba are offering tax incentives to new firms, but I view this as the work of one local governor and not as a general trend for the country as a whole”.

- En la Argentina la guerra civil irrumpió casi inmediatamente después de la declaración de la independencia, y la Constitución definitiva del país que puso fin a esa guerra civil, luego de la batalla de Pavón, recién se dictó medio siglo después de la independencia del país.
- En julio de 1812 ocurrió el primer intento de golpe de Estado de su historia como nación independiente liderado por *Martín de Alzaga* y reprimido sanguinariamente. El 8 de octubre de 1812 estalló un segundo golpe que depuso al Triunvirato que fue reemplazado por el segundo Triunvirato.
- Uno de los casos más demostrativos de los devastadores efectos sociales del incumplimiento de las normas fue la desvirtuación de la ley de enfiteusis de 1826, con la que Rivadavia⁹³ se proponía promover la descolonización de tierras inmigrantes y la promoción del comercio, con un desplazamiento de las cargas impositivas desde esta última actividad a la explotación agraria. La ley, basada en el derecho romano, concedía títulos de acceso y uso de la tierra a largo plazo, cuya prioridad quedaba en manos del Estado. Pero todo se desvirtuó, ya que no se contaba con un aparato administrativo adecuado para percibir la renta, la que se evadía en gran escala, y la estimación del valor de la tierra lo hacía gente vinculada a los mismos interesados (un “*jury*” compuesto por los cinco propietarios vecinos), con lo que la renta del Estado por este concepto nunca superó el 3% del total de los ingresos. La enfiteusis permitió a los especuladores conseguir grandes extensiones de tierras por largo tiempo sin ningún pago inicial. En esto había un aprovechamiento de la evidente laguna de la ley que no fijaba extensiones

⁹³ Bernardino Rivadavia, Primer Presidente de Argentina.

máximas de las tierras a ceder por este concepto. Seis millones y medio de acres fueron cedidos sólo a 122 personas, y diez personas recibieron más de 133.000 acres. De acuerdo con Rock, las consecuencias de la mala aplicación de esta ley fueron exactamente las opuestas que las que ella buscaba: la consolidación de latifundios, la aceleración de la ganadería y la separación funcional entre ganaderos y comerciantes.

- En 1865 la Corte Suprema sostuvo que en el caso “Martínez y otro” “el gobernador de Buenos Aires y general en jefe de su ejército, fue autoridad competente para decidir en esa clase de asuntos (pago de una letra de cambio que había sido anulado por *Mitre*⁹⁴), por ser quien ejercía provisoriamente todos los poderes nacionales después de la batalla de Pavón, con el derecho de la revolución triunfante y asentida por los pueblos, y en virtud de los graves deberes que la victoria imponía”. A criterio de Nino este crudo reconocimiento de derechos fundados en la fuerza tendría funestas consecuencias, que se manifestarían muchas décadas después, para la conformación de la práctica constitucional argentina.
- Los avances muy marcados del Presidente sobre el Congreso y las provincias fue consolidándose en lo que se llamó el “unicazo”. Para ello se recurría a intersticios constitucionales, poniéndose de manifiesto la tendencia heredada de la colonia de desobedecer simulando acatamiento. Se denunciaba con frecuencia el avasallamiento del Legislativo y el Ejecutivo y la influencia inmoderada que tenía el Presidente saliente en la elección de su sucesor.

⁹⁴ Bartolomé Mitre, Presidente de Argentina (1862 – 1868).

- La presión por la participación política logró finalmente imponerse contra los intereses dominantes, y en 1912 el Presidente *Roque Saenz Peña* dictó la ley que establecía el voto universal, secreto y obligatorio.
- En 1930 se produce el golpe de Estado del Gral. *José Félix Uriburu* sobre el gobierno de *Hipólito Irigoyen* que constituyó la primera fractura seria del orden institucional establecido en 1860, lo que, sin embargo, emergía de la tendencia a la ajuricidad propia de la historia institucional. A partir de ese golpe se iniciaría un segundo período de algo más de cincuenta años de enfrentamientos, anarquía y dictaduras que al igual que el que se dio después de la independencia, estuvo marcado por el desprecio absoluto a la legalidad y el estado de derecho.
- El 10 de septiembre de 1930 la Corte Suprema de Justicia de la Nación dictó la acordada reconociendo a las autoridades surgidas del golpe de Estado. La Corte sostuvo que el gobierno en cuestión se encuentra en posesión de la fuerza necesaria para asegurar la paz y el orden de la nación y, por consiguiente, la libertad, la vida y las propiedades de las personas.
- Con la elección de Agustín P. Justo luego de Uriburu se inició la llamada “década infame”, como la llamó el nacionalismo por la generalización de procedimientos electorales fraudulentos y que desemboca finalmente en la revolución de 1943. La experiencia justicialista a criterio de Nino hizo pensar a muchos en la Argentina, lo que ha tenido marcada influencia en la conciencia de amplios sectores, que la justicia social es incompatible con valores relacionados con el respeto a la legalidad y el estado de derecho, como la libertad de expresión, la tolerancia a los opositores, el respeto a la división de poderes, la limpieza en los procedimientos electorales, etc.

Durante el gobierno de esta revolución miembros del Congreso fueron desaforados y destituidos, todos los miembros de la Corte Suprema menos uno fueron sometidos a juicio político y destituidos. La nueva Corte amplió la doctrina de los gobiernos de facto. En un fallo de 1947 sostuvo que “en la medida en que sea necesario legislar para gobernar un gobierno de hecho tiene facultades legislativas, sin que la determinación de esa necesidad – en cuanto a la extensión o en cuanto a la oportunidad, siendo como es propio de la prudencia política, pueda ser judicialmente revisada”.

- En 1949 el gobierno justicialista obtiene la reforma de la Constitución incluyendo la posibilidad de reelección presidencial.
- En 1955 se produce un nuevo golpe de Estado, iniciándose la denominada “Revolución Libertadora”. La Constitución de 1949 fue anulada por un decreto y restablecida la vigencia de la Constitución de 1853. Por otro decreto se convocó a una Convención Constituyente, proscribiéndose al peronismo,
- En 1959 asume como Presidente *Arturo Frondizi*, derrocado en 1962 por las Fuerzas Armadas. El Presidente del Senado *José Mará Guido* asumió provisoriamente el gobierno. El Congreso fue clausurado inconstitucionalmente.
- Un nuevo llamado a elecciones con la proscripción del peronismo da como resultado a Arturo Illia como presidente de la nación.
- En 1966 se produce un golpe de Estado dirigido por *Juan Carlos Onganía*; la Junta de Comandantes dictó un Estatuto (“de la Revolución Argentina”) que tenía prelación sobre la Constitución Nacional y otorgaba al Presidente las facultades del Congreso para dictar leyes sin limitación alguna. La Corte

Suprema de Justicia de la Nación fue reemplazada totalmente y convalidó el Estatuto.

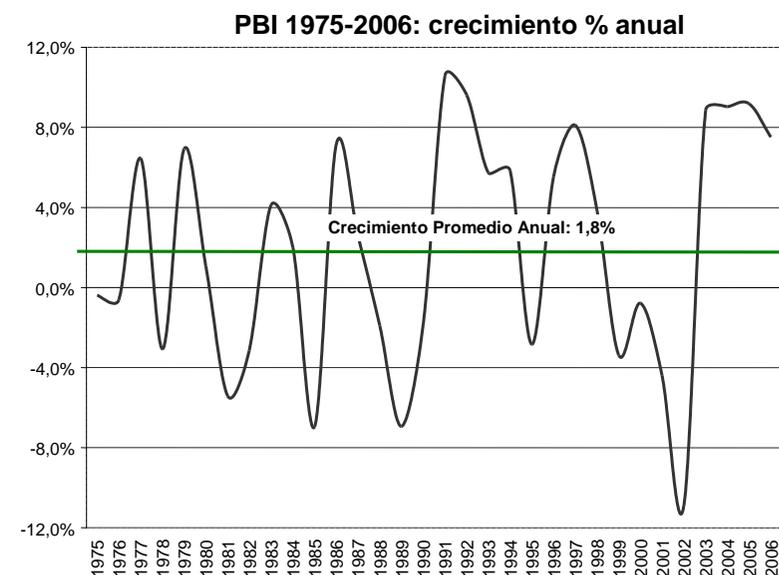
- El llamado a elecciones de 1972 se realizó sobre la base de una reforma constitucional de facto, contenida en el “Estatuto Fundamental” dictado por decreto.
- Luego de la muerte en 1974 de *Juan Domingo Perón* en ejercicio de la Presidencia asume su esposa *María Estela Martínez*, destituida en 1976. Como en anteriores ocasiones el Congreso fue clausurado, la Corte Suprema removida las provincias intervenidas. La Junta de Comandantes ejerció un control absoluto; dictó un Acta estableciendo los propósitos y objetivos del Proceso de Reorganización Nacional. Se suspendió en una acción sin precedentes, el artículo 23 de la Constitución en cuanto éste permite solicitar la salida del país de los detenidos por el estado de sitio. Se dictaron actas especiales de confiscación de bienes de diferentes personas y la cancelación de la ciudadanía a otras. La Corte Suprema convalidó el esquema fundamental de poder y las medidas tomadas por el régimen.
- En las elecciones de octubre de 1983 asume como Presidente *Raúl Alfonsín*. Durante su gobierno no se apeló al recurso de intervención federal. Los efectos del dictado de un decreto de estado de sitio que no respetaba el requisito de generalidad fueron contenidos por la Corte Suprema.
- Las elecciones presidenciales de 1989 fueron ganadas por *Carlos Saúl Menem*, asumiendo anticipadamente el gobierno frente a la renuncia de Alfonsín. Se amplió el número de jueces de la Corte (pasando a nueve). Los acuerdos de cuatro nuevos miembros se dieron en una sesión secreta del Senado que duró pocos minutos. Se reemplazó al procurador general de la

Nación sin solicitar el acuerdo del Senado, y fue removido el fiscal nacional de Investigaciones Administrativas sin tomar en cuenta su estabilidad legal. También fueron removidos todos los miembros menos uno del Tribunal de Cuentas de la Nación. El abuso de los decretos de necesidad y urgencia, se evidencia en la confiscación de depósitos bancarios que fueron convertidos en bonos de la deuda.

- De las cuarenta y cinco veces que fue dictado el estado de sitio entre 1962 y 1989, veintinueve lo fueron por decreto del Poder Ejecutivo y de las ciento sesenta y cinco intervenciones federales que hubo entre 1954 y 1966, ciento dieciséis fueron decididas por decreto del Poder Ejecutivo.
- Este presidencialismo en desmedro de los otros poderes del estado y de las provincias, ha debilitado las instituciones democráticas en su conjunto y ha abierto espacio al poder corporativo, evidenciado en el enorme conjunto de protecciones y privilegios que caracterizan al sistema económico que fue desarrollándose a partir de las décadas del treinta y cuarenta (monopolios legales, subsidios, extensiones impositivas, regímenes de promoción, tarifas especiales, redescuentos, acceso a status privilegiados de contratistas del Estado, etc.).

Quizás tomando en cuenta esta breve mención de hechos políticos y económicos del país a lo largo de su historia reciente sorprenda menos el Cuadro N° 4, que exhibe la zigzagueante evolución del PBI.

Figura N° 4: PBI argentino 1975 – 2006: crecimiento % anual.



Fuente: *Melconián C.*, Conferencia en la Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, 2007.

Como corolario de todo este contexto tampoco puede sorprender mucho ciertas características identificadas en los argentinos. Una encuesta de *TNS Gallup* para el diario *La Nación*⁹⁵ realizada en la última semana de agosto de 2005 reveló que los argentinos, en su gran mayoría, se ven así mismos como individualistas, afectos a los caminos fáciles y con poco respeto por la ley y la palabra empeñada. Dentro de las características que lograron mayor consenso, sólo una destaca algún aspecto positivo, el 79% de los consultados valoró la capacidad de la sociedad.

En cambio al menos dos tercios de los encuestados opinó que los argentinos son individualistas (72%), que no respetan la ley (77%), que valoran los caminos fáciles (73%) y que no cumplen con sus promesas (66%). De todos estos rasgos

⁹⁵ Encuesta *TNS-Gallup* para la Nación, *Argentinos: así nos vemos*, *La Nación*, 25 de septiembre de 2005. La encuesta cubrió todos los segmentos de la población argentina mayor de 17 años con 1003 entrevistas.

mencionados, el 20% de los encuestados consideró que la característica que mejor describe a los argentinos es que no cumplen la ley.

Un 49% opinó que los argentinos son optimistas (54% entre los jóvenes, 55% de las personas con educación primaria y 57% personas de clase baja, en tanto que un 41% se inclinó por lo contrario (51% entre las clases alta y media alta y 54% de los universitarios).

4.10. La crisis del 2001 - 2002

De acuerdo con el Instituto de Economía UADE (2005) un punto de referencia ineludible, lo constituye la fuerte disminución absoluta y relativa del PIB medido en US\$ de la Argentina durante el 2002 (-52.6%). El dato muestra una de las principales causas de la pérdida de aptitud absoluta en cuanto atraer inversiones por parte del país. Esta pérdida se acentúa más, al considerar la atracción relativa respecto de Brasil y Chile. Fueron determinantes la fuerte depreciación real del peso respecto del dólar, del real y del peso chileno, como así también de la recesión doméstica. Hacia el 2004, un año después que Brasil y Chile, la economía argentina comienza a mostrar una fuerte recuperación.

También es notoria la diferencia entre los niveles de sacrificio en términos de ahorro externo (contrapartida del saldo de la cuenta corriente) entre estos tres países. Mientras que hacia el 2000, luego de la depreciación del real, Brasil continuaba aprovechando el flujo de ahorro externo en más de un 4% de su PIB, luego de la declaración del default y depreciación del peso, la Argentina debió

sacrificar, hacia el 2002, más de un 7% del producto en el intento de compensar la acelerada salida de capitales.

Pese a que, desde el año 2000 los flujos de nueva deuda resultaron menores en el caso de Argentina, no ocurría lo mismo con el stock. Al respecto, la exposición Argentina era mayor, diferencia que se acentuó a partir del 2002, con la salida de la convertibilidad.

Luego de declarado el *default* (fines del 2001) se disparó el tipo de cambio real. El saldo comercial negativo se revirtió y la capacidad del sector público para recaudar impuestos se logró sostener vía impuestos a los Débitos Bancarios y a los Derechos de Exportación. La vigencia de tales tributos combinado con la recuperación del nivel de actividad económica y un mayor control fiscal, le permitió a la Argentina mejorar el desempeño fiscal, superando durante el 2004 al Brasil.

El PBI de la economía argentina, hacia el 2004, representaba un 1,3% del correspondiente a los EE.UU. (la población un 13%), mientras que el brasileño un 5.1% (la población un 62%). Las mayores magnitudes que presenta el Brasil le permiten hacer un mayor uso de economías de escala.

El informe señala algunos aspectos del esfuerzo (no sólo en lo económico) en el cual está inmersa la Argentina para colocarse en la senda del crecimiento sostenido. También muestra la cara opuesta: su potencial y capacidad de recuperación. En particular, desde 2003.

Comparando con las crisis recientes de otros países emergentes, *Chudnovsky, López y Pupato* (2003) destacan que la gran crisis argentina de 2001-2002 se caracterizó por:

- La inexistencia de un *boom* en los años anteriores a la crisis, caracterizado por una prolongada y creciente recesión⁹⁶.
- La magnitud de la caída acumulada del PBI. Entre el segundo semestre de 1998 y el segundo trimestre de 2002 alcanzó el 21%, record histórico.
- La salida de capitales externos (e internos), un proceso gradual que se aceleró en el tramo final.
- La generación de una crisis política que implicó la caída del gobierno en ejercicio⁹⁷.
- La magnitud del *default* de la deuda externa con los acreedores privados.
- El hecho de que el FMI haya prestado una fuerte asistencia financiera en el período previo pero no así durante la gestión de la crisis, una vez que se había declarado el *default* y modificado el régimen cambiario.
- La generalizada ruptura de contratos originada en la desordenada salida de la Convertibilidad (por la pesificación de contratos que estaban dolarizados).
- Las consecuencias más importantes de esta profunda crisis significó: que entre mayo de 2001 y mayo de 2002 se generaran más de 6 millones de

⁹⁶Si bien en un marco de alto desempleo y problemas sociales irresueltos, el país alcanzó un crecimiento superior al promedio latinoamericano entre 1991 y 1998 (el PBI creció a una tasa anual de alrededor de 6% durante dicho período y el PBI per Cápita en 1998 llegaba a 8.500 U\$S (en 2002 dicho indicador pasó a menos de U\$S 3.000 y la caída del PBI fue de 11%)).

⁹⁷ En diciembre de 2001, luego de poco más de dos días de revuelta popular, cae el gobierno de Fernando de la Rúa, y a comienzos de 2002, el nuevo gobierno de Adolfo Rodríguez Saá designado por el Congreso, declara el default de la deuda pública externa con los acreedores privados. Rodríguez Saá renuncia después de casi una semana en su cargo, aduciendo falta de apoyo del resto de los gobernadores peronistas y es reemplazado por Eduardo Duhalde.

nuevos pobres en el país. (53% de la población por debajo de la línea de pobreza y 24% en situación de indigencia).

Capítulo 5

5.1.El modelo de rol

De acuerdo con *Minniti y Bygrave* (1999) al igual de lo que ocurre con otro tipo de decisiones humanas, la decisión individual de convertirse en empresario está determinada por la información disponible. Estos individuos vistos como agentes económicos son heterogéneos y poseen diferente información. Y además tienen diferentes percepciones sobre la incertidumbre y los costos de convertirse en empresario.

El emprendedor toma dicho riesgo voluntariamente y enfrenta las leyes de la incertidumbre porque en general inicia una actividad a introduce innovaciones (en prácticas, procesos o hasta en la forma de hacer transacciones) en alguna empresa ya constituida (Chisari, 2004, p. 64).

De manera aleatoria cada individuo es dotado con un conjunto de características biológicas y sociológicas. Estas características así como las circunstancias sociales tales como la educación, el empleo, etc., influyen la actitud de las personas hacia el desarrollo empresarial. Además los modelos de rol juegan una parte fundamental en la determinación de las opciones empresariales. Los modelos de rol pueden originarse en la sociedad, la familia, los amigos y otras redes sociales⁹⁸.

El razonamiento es el siguiente: aquellos que tienen mayores posibilidades y oportunidades de observar emprendedores directamente tienen más probabilidad de convertirse en empresarios, dado que la percepción y el costo de oportunidad de la actividad emprendedora decrece. Esto es consecuencia de dos factores principales:

⁹⁸ Los posibles modelos de rol exceden obviamente al campo empresarial pudiendo extenderse en principio a todo terreno de la actividad humana. En el campo deportivo por ejemplo el destacado tenista argentino de los años setenta Guillermo Vilas interrogado aún hoy acerca de cómo aprendió a jugar su respuesta habitual es “aprendí mirando a otros”. Sin intentar afirmar la intensidad de este tipo de mirada hacia el referente, es indudable que la misma podría ser un disparador decisivo para inclinarse o profundizar en una determinada actividad.

- El primero de ellos está relacionado con el desarrollo de redes y tiende a disminuir los costos de transacción.
- El segundo es que la presencia de los modelos de rol incrementa la probabilidad de que aparezcan nuevos emprendedores.

Cuando un individuo no tiene modelos de rol de naturaleza emprendedora en su familia, otras instituciones como por ejemplo la universidad podrían mediante cursos y metodologías de enseñanza promover una cultura más emprendedora. Dicho proceso es definido por *Braidot* (2004) como educación para la “empresarialidad”; es decir la transmisión estructurada y formal de aquellos conocimientos referidos al acto de emprender y la facilitación de espacios que promuevan la generación y apropiación personal de dichos conocimientos.

A continuación se describirá el diseño de la investigación realizada y se exhibirán los resultados obtenidos sobre la evolución e influencia del modelo de rol en la muestra de emprendedores argentinos seleccionada; todas las conclusiones derivadas se expondrán en el capítulo siguiente.

- **Diseño de la investigación**

En los capítulos anteriores se abordaron todos los aspectos relacionados con el fenómeno del desarrollo empresarial. Tomando en cuenta dicho marco la presente investigación estuvo dirigida a analizar dentro de los factores desencadenantes de la decisión de emprender un negocio, la evolución, alcance e influencia del modelo de rol en un grupo de empresarios argentinos de ambos géneros, fundadores de empresas en el ámbito de la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, a lo largo de las últimas cuatro décadas.

La investigación apuntó a responder las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuál ha sido la influencia del modelo de rol dentro de la motivación para emprender? Identificación del modelo de rol al momento de emprender.

2. ¿Cómo ha sido la influencia del modelo de rol en emprendedores según año de fundación de sus empresas?⁹⁹ Evolución del modelo de rol.
3. ¿Es posible que el modelo de rol pueda desalentar la puesta en marcha de una empresa? Modelo de rol como obstáculo.
4. ¿La influencia del modelo de rol presenta diferencias de género? Modelo de rol según género.

Para ello, y acordando con Kantis, Ishida y Komori (2002) y Jennings (1993), se definió como empresario a aquella persona que ha fundado una empresa, y se tomó como base para la construcción de una muestra intencional de empresarios una base de datos de la Universidad Argentina de la Empresa que utiliza y actualiza desde 1994 y que incluye cientos de participantes externos de seminarios abiertos y programas de capacitación diversos, alumnos y graduados de la Universidad de diferentes carreras, etc.

El instrumento utilizado fue un cuestionario inicial enviado a 947 personas registradas en dicha base de datos a fin de detectar actividad emprendedora (creación efectiva de una empresa). A quienes se revelaban fundadores de empresas se les envió posteriormente el cuestionario principal utilizado en la investigación y otro diferente a los no emprendedores.

Mediante este esquema se obtuvieron finalmente 103 empresarios que respondían al perfil necesario (empresas fundadas en la ciudad de Buenos Aires o Gran Buenos Aires), pasando a constituir de esta manera la muestra denominada “Emprendedores” que fue la finalmente analizada, y 54 respuestas de personas que no han emprendido una empresa (“No Emprendedores”)¹⁰⁰.

Procesados los resultados obtenidos, se seleccionaron además, por el peso del modelo de rol al momento de emprender, a 17 de ellos a los cuales se entrevistó utilizando un cuestionario semiestructurado centrado en 3 preguntas abiertas

⁹⁹ Tomando en cuenta lo ya expuesto sobre la profunda crisis económica e institucional de la Argentina en 2001, se tomó dicho año como año “bisagra” para el análisis, por lo que en este punto fueron considerados emprendedores que fundaron empresas hasta 2001, y aquellos que emprendieron desde 2002 en adelante.

¹⁰⁰ La muestra Emprendedores estuvo compuesta por varones en un 75% y mujeres en un 25%, con un rango de edad al fundar la empresa de 18 a 55 años, con empresas fundadas entre 1964 a 2007.

principales (Ver Apéndice N° 5). A fin de triangular la investigación se tomaron en cuenta los resultados obtenidos por *Kantis, Ishida y Komori* (juicio de experto)¹⁰¹. En dicho trabajo se concluye que la influencia de modelos de empresarios ejemplares especialmente a través de los medios de comunicación, es mayor en el Este de Asia que en América Latina y que la motivación “Para ser un empresario que usted admiraba” tenía un peso del 18% en emprendedores de base universitaria y del 28,2% en emprendedores de base no universitaria (ver Cuadro N° 4, Capítulo 4).

A su vez, a fin de analizar la posible injerencia del modelo de rol como un obstáculo para no emprender (posible anti-rol), se analizaron las 54 respuestas recibidas de personas no fundadoras de empresas (No emprendedores, utilizada para analizar el último objetivo planteado en la investigación).

- **Diseño del instrumento**

El instrumento utilizado contempló la recolección de datos relacionados con la previa definición de 6 tipos de opciones posibles en cuanto a la influencia del modelo de rol al momento de emprender:

- Modelo de rol motivador
- Modelo de rol indirecto
- Modelo de rol referente
- Modelo de rol sostenido
- Modelo de rol como obstáculo
- Modelo de rol nulo

Cabe mencionar que el diseño del instrumento fue realizado a fin de obtener mayor información de la específicamente necesaria para cumplir con los objetivos de este

¹⁰¹El estudio se basó en información sobre 130 fundadores de empresas en cada país analizado, salvo los casos de Costa Rica y Singapur con 50 y 48 respectivamente. El número de fundadores de empresas analizados en este trabajo guarda por lo tanto orden de magnitud similar al mencionado (*Kantis, Ishida y Komori*, 2002, p.9).

trabajo, tomando en cuenta la continuación de posibles líneas de investigación a futuro. El mismo fue dividido en 8 partes principales (Ver Apéndice N° 1) con la siguiente descripción:

- Datos personales, ítems 1.1. a 1.3, 2.. (Sexo, año de nacimiento y estado civil, y Estudios cursados).
- Datos sobre la empresa creada, ítems 3.1. a 3.4. (Año de creación, creada sólo o con socios, razón social y lugar de fundación).
- Factores *pull / push* que podrían afectar al momento de la creación, ítems 4.1. a 4.5 (varias opciones, dicotómica Si / No).
- Principales motivaciones al momento de emprender, ítems 5.1. a 5.9. El ítem 5.4. identifica el **Modelo de rol Motivador** (Opciones varias con escala *Likert*). El Modelo de rol Motivador alto fue definido tomando en cuenta las respuestas Muy de acuerdo o Bastante de acuerdo en dicho ítem 5.4.
- Conocimiento de la actividad de personas como empresarios al momento de emprender, ítems 5.10 a 5.18 **Modelo de rol Indirecto** (Opciones varias, dicotómica Si - No)¹⁰².
- Personas referentes al momento de emprender, ítems 6.1. a 6.12. **Modelo de rol Referente y Modelo de rol Nulo** (Opciones varias con escala *Likert* cuantitativa). Tomando en cuenta la escala cuantitativa 0 a 10, el Modelo de rol Referente alto fue definido tomando en cuenta las respuestas de 7 o más, y el Modelo de rol Referente bajo de 1 a 6. La persona con respuestas 0 en todos los casos fue definida con Modelo de rol Nulo.
- Personas referentes en la actualidad (de continuar la empresa), ítems 6.13 a 6.24, **Modelo de rol Sostenido** (Opciones varias con escala *Likert* 0 – 10). Apunta a la búsqueda de datos que indiquen el mantenimiento de una persona determinada como referente de continuar en operaciones la empresa fundada. Tomando en cuenta la escala cuantitativa 0 a 10, el Modelo de rol Sostenido alto fue definido tomando en cuenta las respuestas de 7 o más, y el Modelo de rol Sostenido bajo de 1 a 6.
- Año de cierre de la empresa (en caso que corresponda), ítem 7.

¹⁰² En este caso esta parte apuntaba a reforzar los datos relacionados con el rol Motivador. Una persona podría conocer la actividad empresarial de otra pero no ser ni motivador ni referente.

- Obstáculos al momento de emprender, ítems 8.1. a 8.16 (Opciones varias con clasificación de 1, más importante, a 5 menos importante). **Modelo de rol como obstáculo.** Fue definido un Modelo de rol como obstáculo con la mención de orden de 1 a 5 en alguna de las opciones 8.2. a 8.8, desde la perspectiva de algún fracaso empresarial identificado en algunas de las personas mencionadas en las opciones citadas.

La escala *Likert* utilizada es un adecuado instrumento de medición en este caso al permitir medir actitudes ligadas a los objetivos de la investigación. La relación entre los objetivos planteados y los indicadores utilizados se exhiben en el Cuadro N°1 .

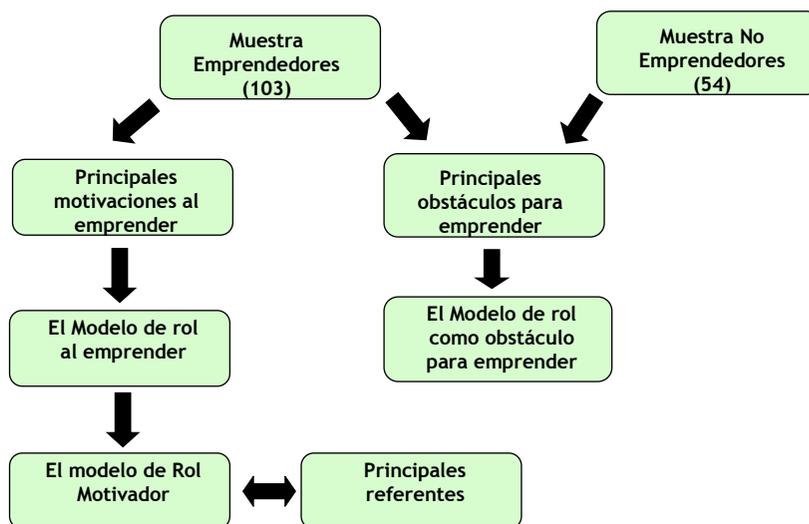
Cuadro N° 1: Indicadores

Objetivo	Indicador/es
1. Identificación del Modelo de rol 1 a momento de emprender.	5.4. “Deseaba ser como un empresario que admiraba en ese momento”. 6.1.a 6.12. “Al momento de crear mi empresa fue referente y ejemplo para mí la figura y actividad como empresario/a de”
2. Identificación de la evolución de Modelo de rol al momento de emprender.	3.1.”Año de creación de la empresa” (hasta 2001 inclusive y desde 2002 en adelante)
3. Identificación del Modelo de rol como obstáculo al momento de emprender.	8.2 a 8.8. “Obstáculos al momento de emprender”
4. Identificación del Modelo de rol según género al momento de emprender.	1.1.Sexo y 5.4. “Deseaba ser como un empresario que admiraba en ese momento”. 6.1.a 6.12. “Al momento de crear mi empresa fue referente y ejemplo para mí la figura y actividad como empresario/a de”

- **Esquema general de procesamiento**

El procesamiento principal de las encuesta fue realizado mediante la utilización del paquete estadístico SPSS. El Apéndice N° 2 exhibe los resultados totales de la encuesta de la muestra “Emprendedores” y el Apéndice N° 3 los correspondientes a la muestra “No Emprendedores”. Para una mejor comprensión el esquema general de procesamiento se exhibe en la Figura N° 1.

Figura N° 1: Esquema general de procesamiento



A continuación se exponen diversas figuras representativas de los principales resultados obtenidos. En primer lugar se estableció cuáles eran las principales motivaciones para emprender. Para una mejor exposición se agrupó en una misma serie de la Figura N° 2 a las respuestas correspondientes a las opciones Indiferente (I), Poco de acuerdo (P) y No contesta (NC). En tanto la Figura N° 3 expone sólo las respuestas correspondientes a la opción Nada de Acuerdo (N) y la Figura N° 4 agrupa sólo las respuestas correspondientes a las opciones Bastante de Acuerdo (B) y Muy de acuerdo (M).

Figura N° 2: Las principales motivaciones para emprender (103 Emprendedores).

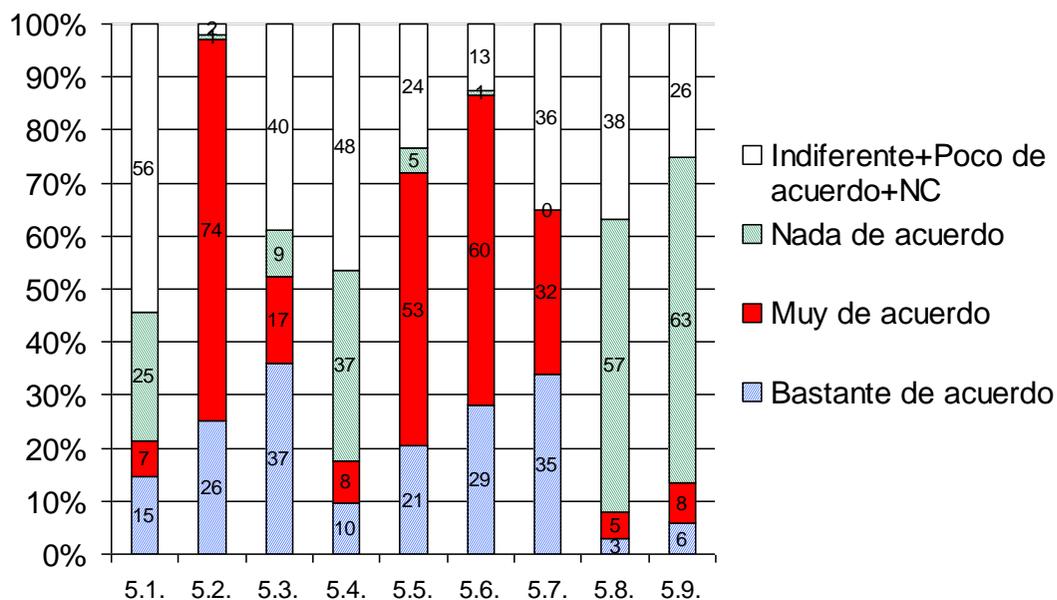


Figura N° 3: Las principales motivaciones para emprender (103 Emprendedores).

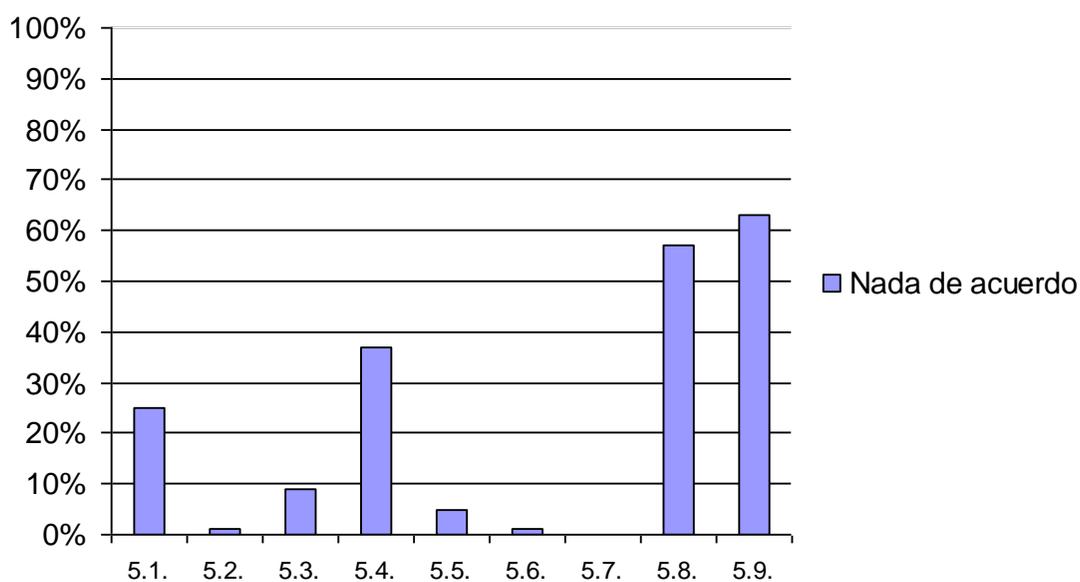


Figura N° 4: Las principales motivaciones para emprender. Muy de acuerdo + Bastante de acuerdo (103 Emprendedores)

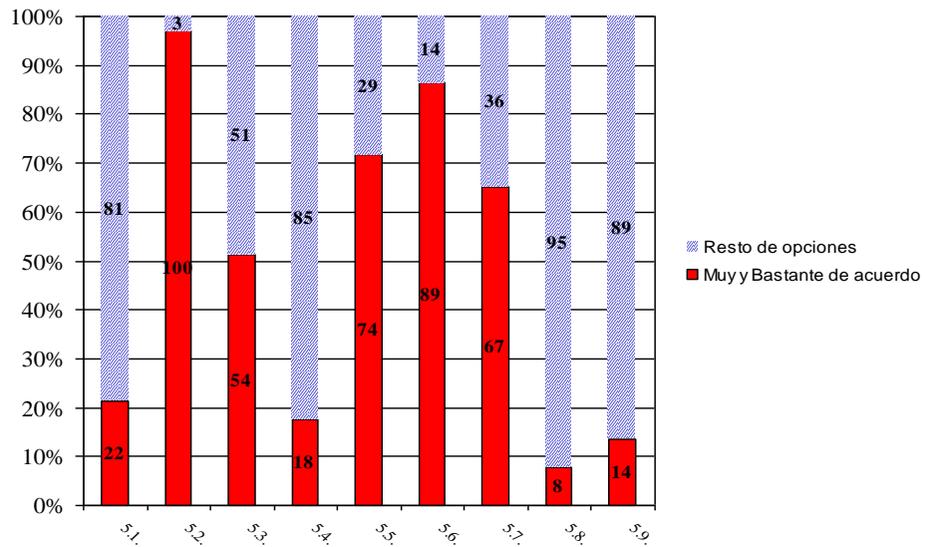


Figura N° 5: Modelo de rol según tipo (103 Emprendedores)

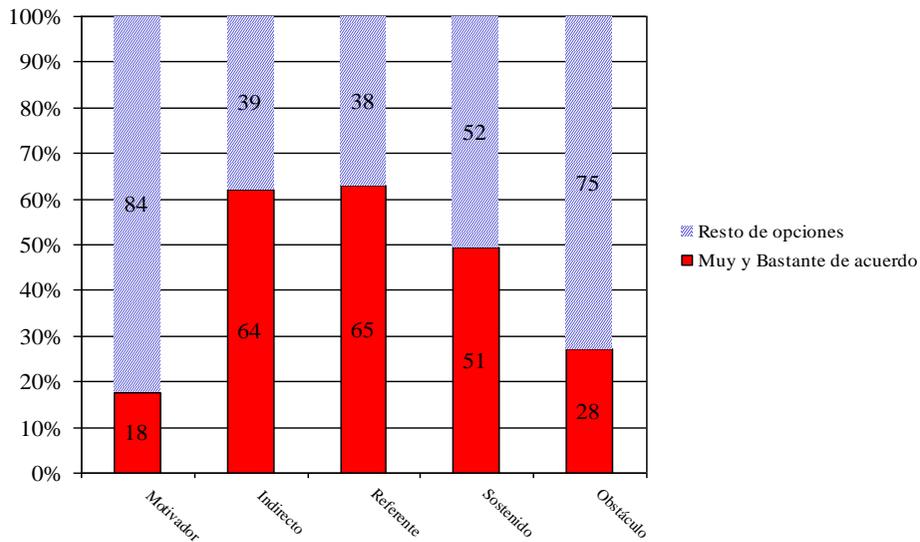


Figura N° 6: La motivación para emprender. Modelo de Rol Motivador (103 emprendedores)

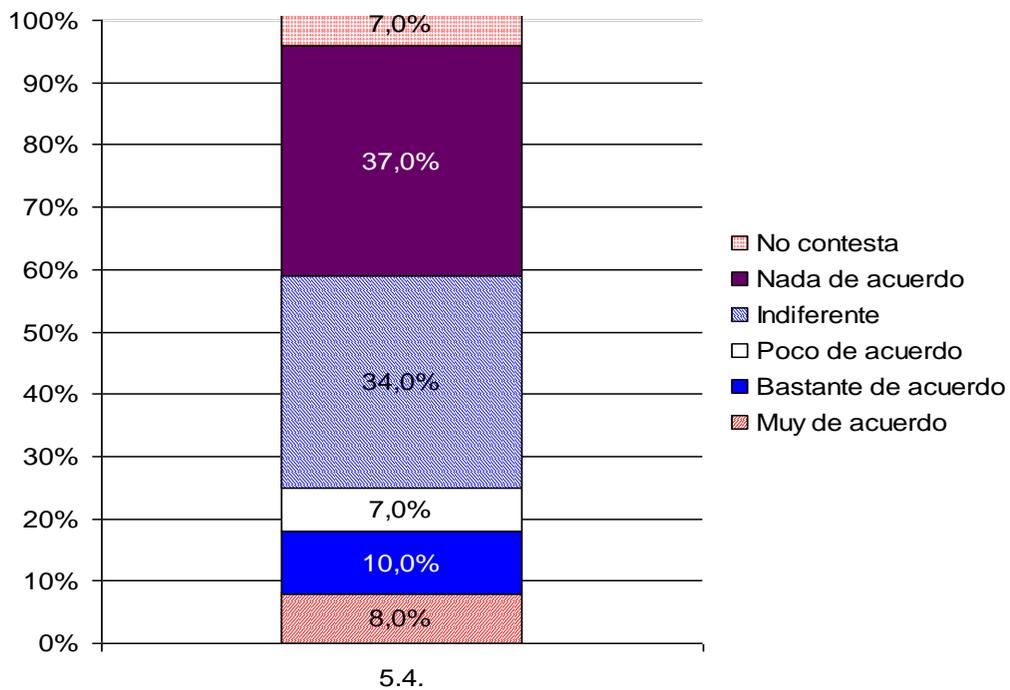


Figura N° 7: Las principales motivaciones para emprender. Emprendieron hasta 2001 (51)

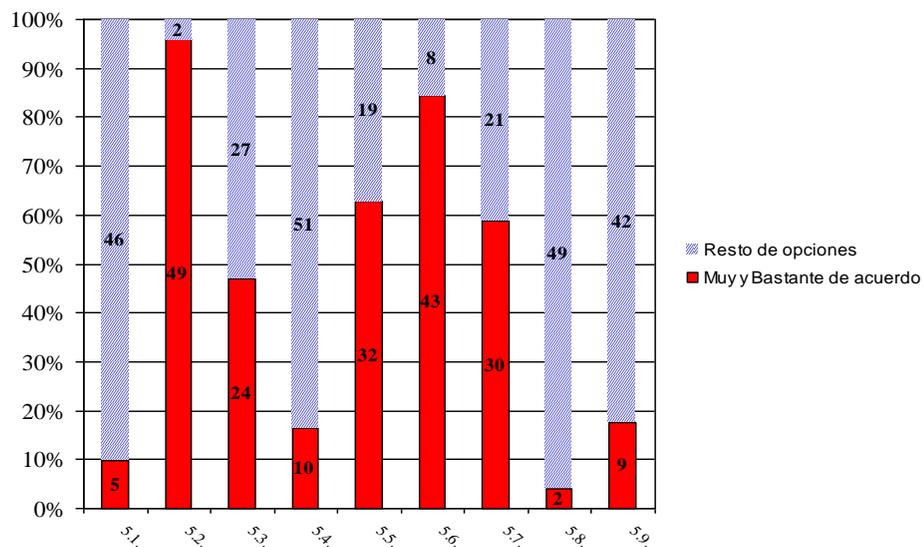


Figura N° 8: Las principales motivaciones para emprender. Empezaron desde 2002 en adelante (51)

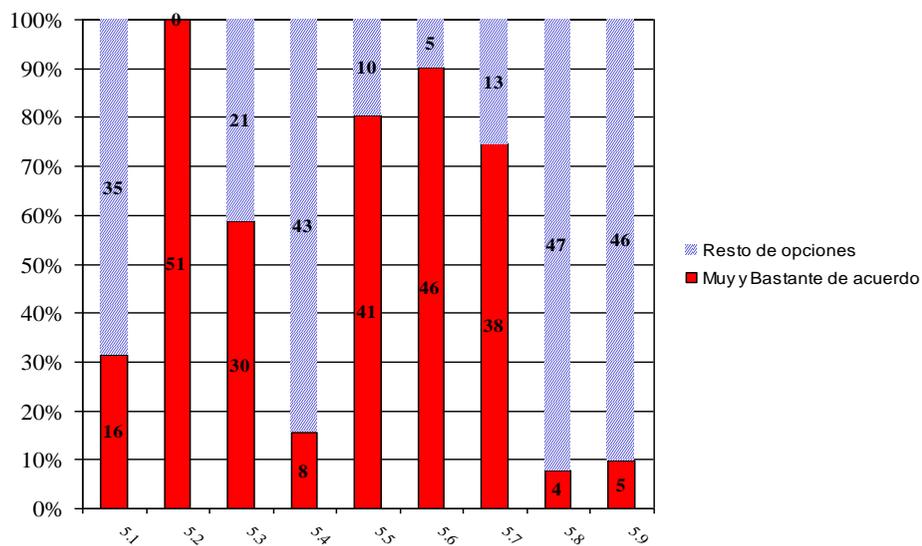


Figura N° 9: Modelo de rol motivador. 18 Emprendedores. (5.4. Muy de acuerdo + Bastante de acuerdo). Referentes.

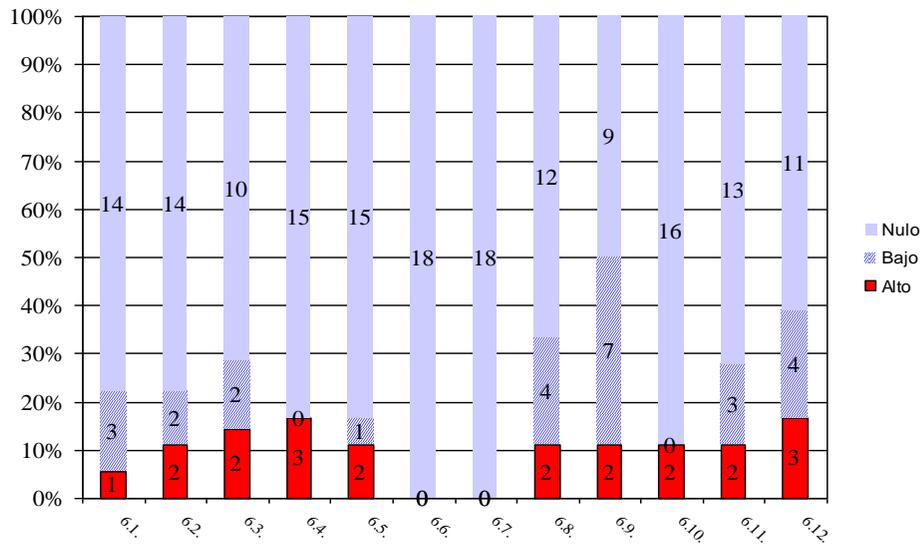


Figura N° 10: Modelo de rol Motivador y género

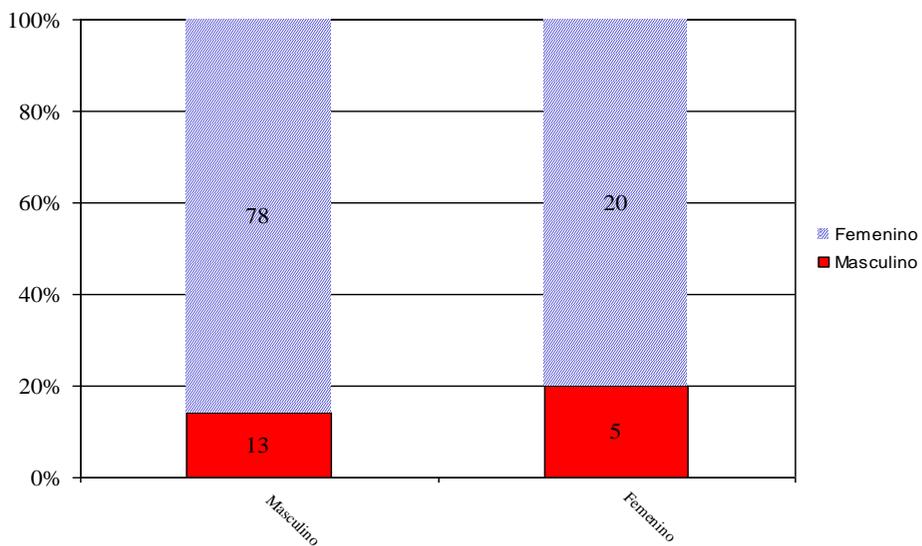


Figura N° 11: Modelo de rol y continuidad empresarial

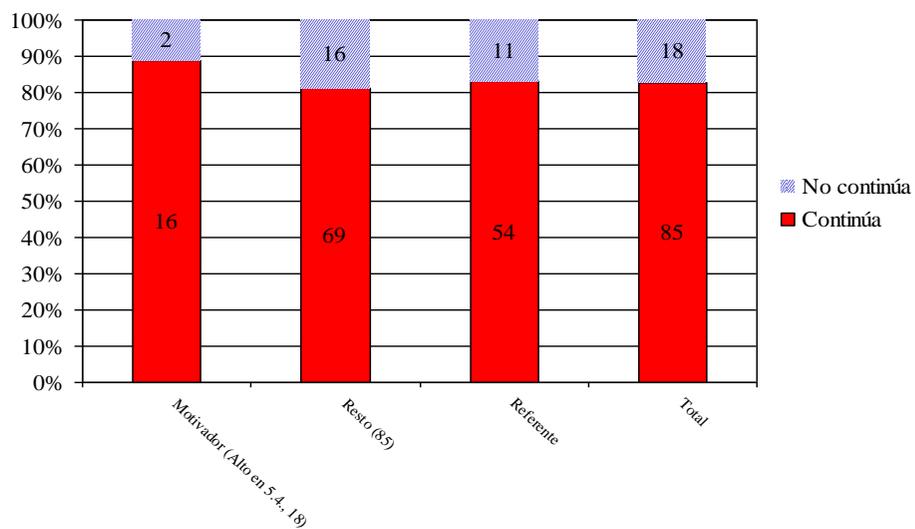


Figura N° 12: Empresas con antigüedad de 5 años o más

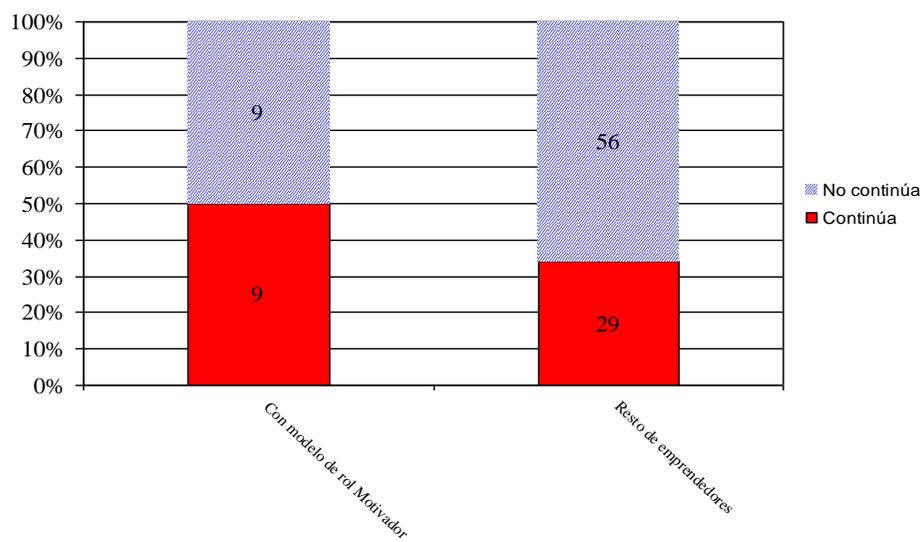


Figura N° 13: Edad al fundar la empresa y género

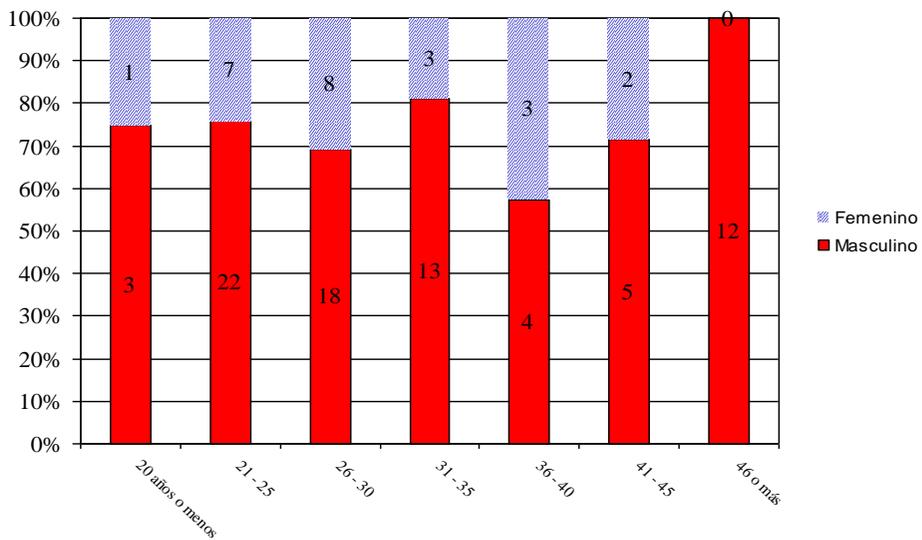


Figura N° 14: Modelo de rol Referente según año de Fundación

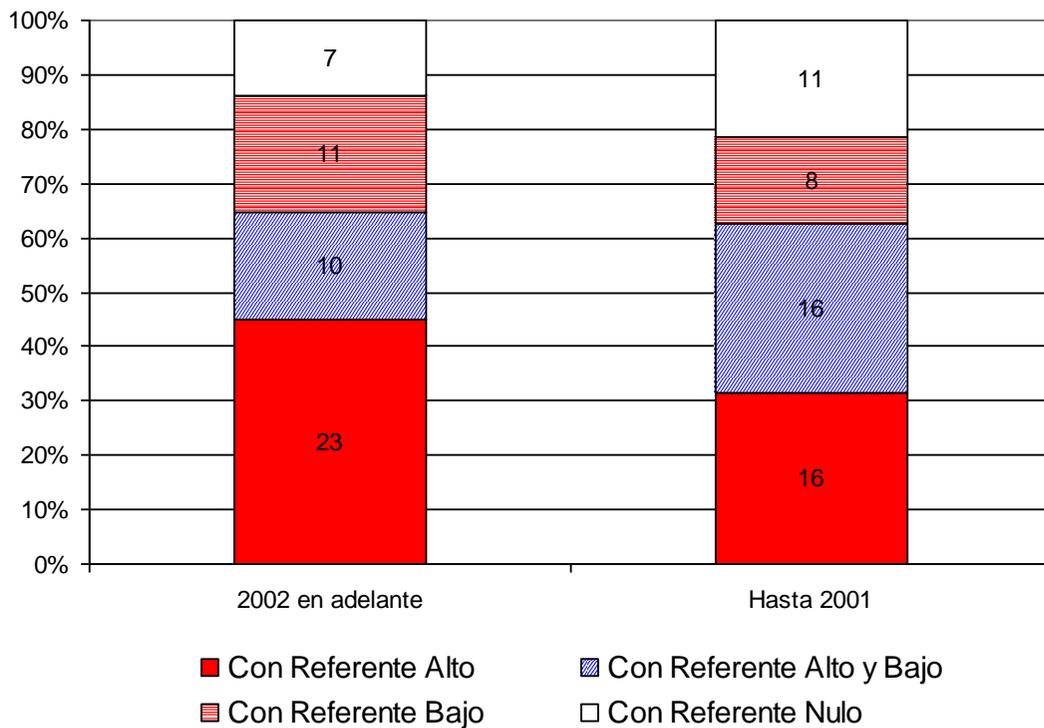


Figura N° 15: Modelo de rol Referente según edad al fundar la empresa

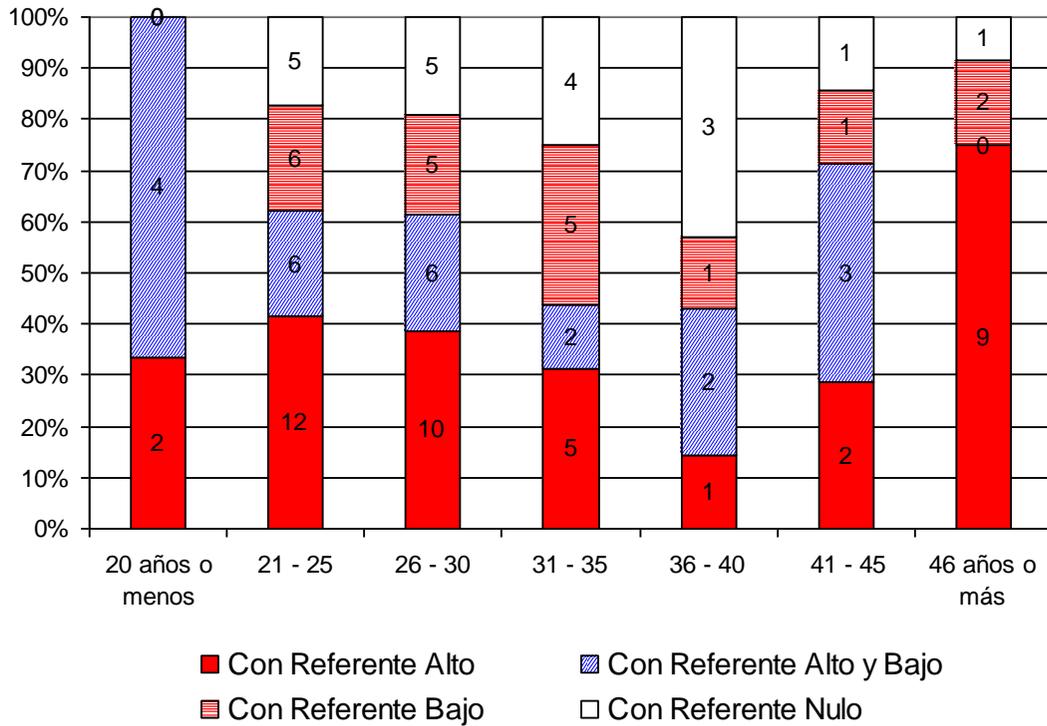


Figura N° 16: Modelo de rol Referente según género

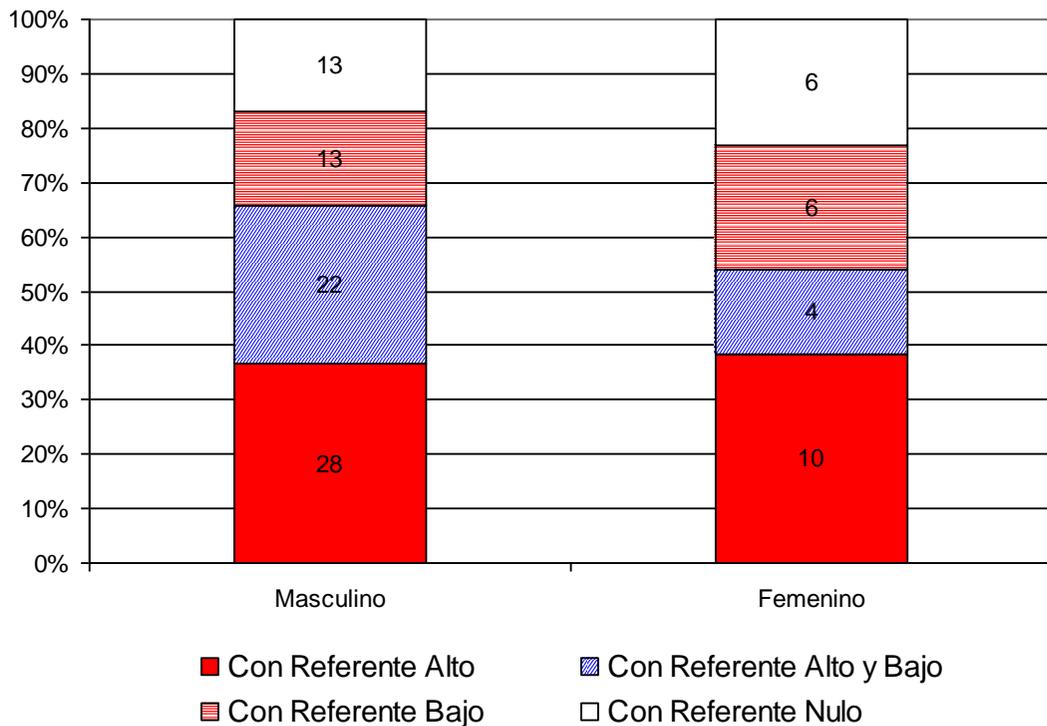


Figura N° 17: No emprendedores (54). Obstáculos para emprender

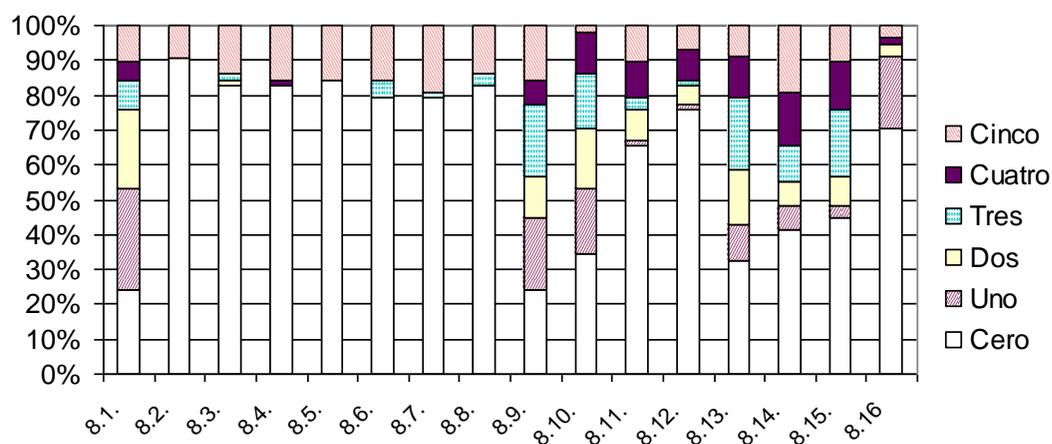


Figura N° 18: No emprendedores (54). Principales obstáculos para emprender

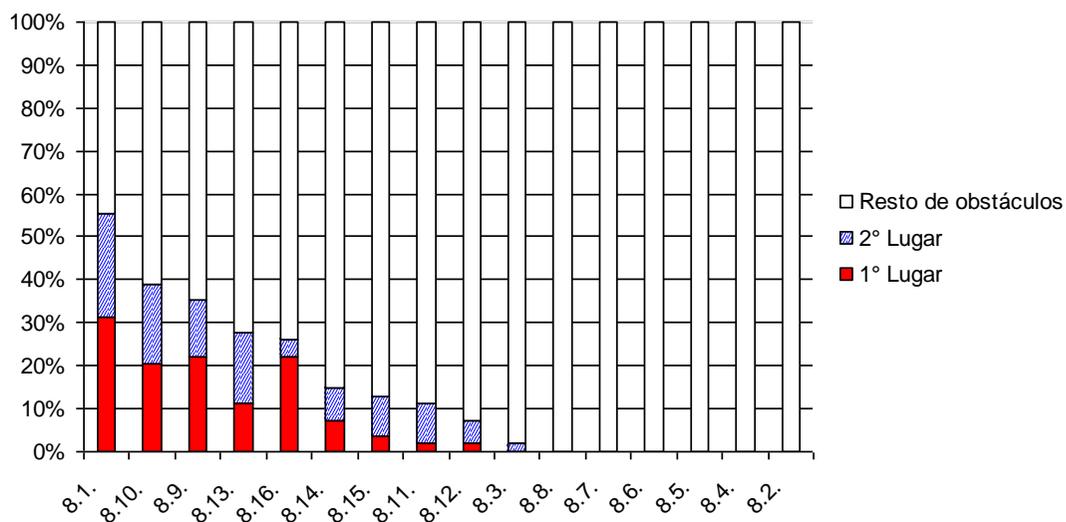


Figura N° 19: Emprendedores (103). Obstáculos para emprender.

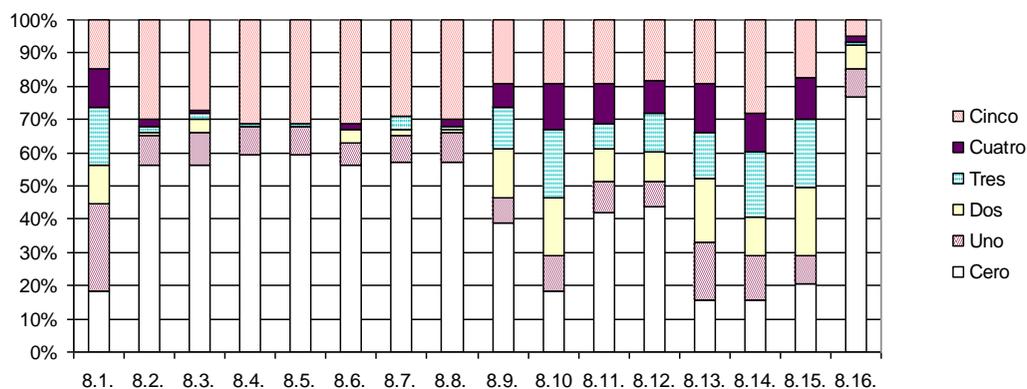


Figura N° 20: Emprendedores (103). Principales obstáculos para emprender.

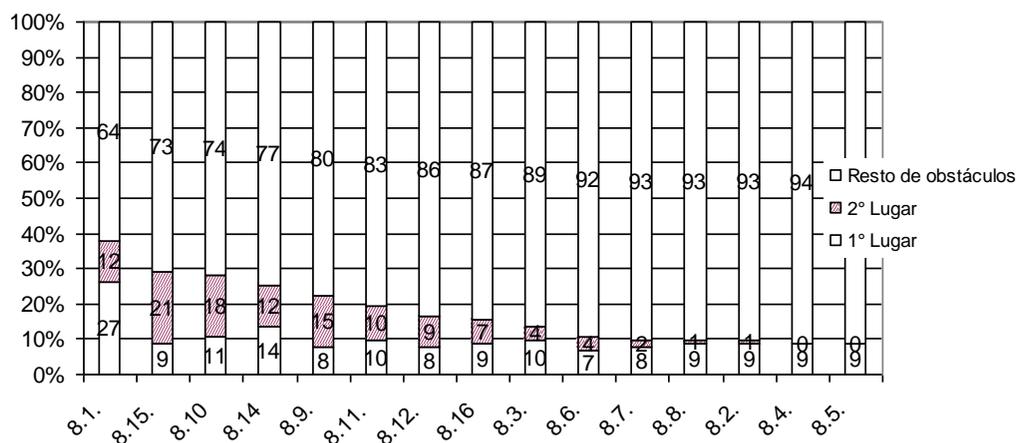


Figura N° 21: Emprendedores (103). Obstáculos emprender. Recuerdo de fracaso de un Referente.

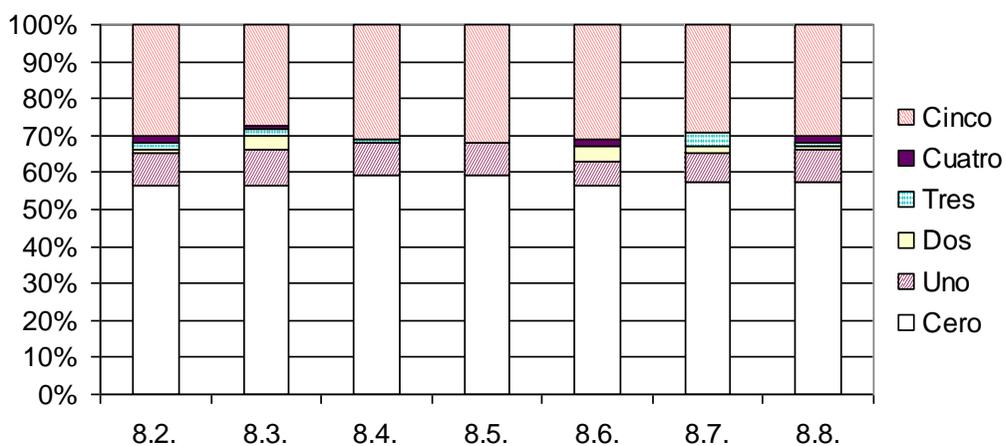
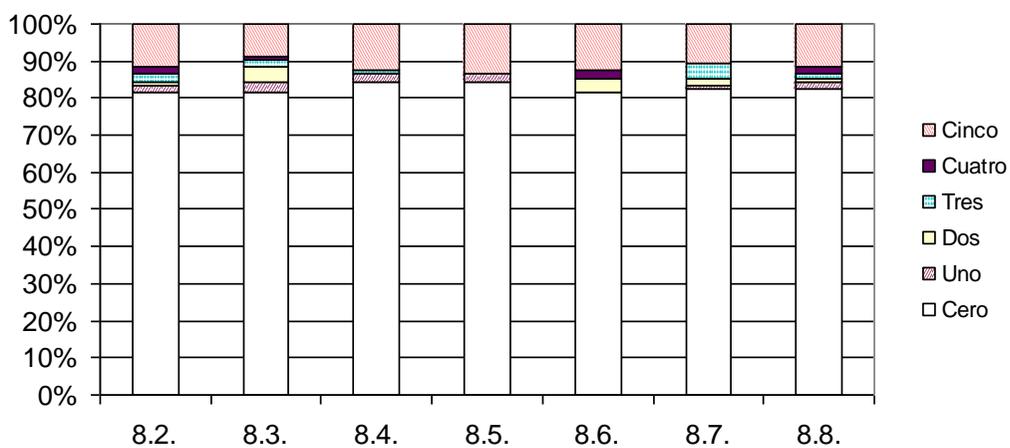


Figura N° 22: Emprendedores (103). Obstáculos para emprender. Recuerdo de fracaso de un Referente. No toma en cuenta las respuestas no discriminadas en las opciones (marcado todo 1 o todo 5).



Conclusiones

Como fue expuesto en el capítulo 1 algunos autores analizados tales como *Bruyat y Julián* (2000) plantean una dificultad central al abordar la investigación en el campo del desarrollo empresarial, que consiste en que aún no estaría resuelto en realidad en la literatura la definición de “emprendedor” y el establecimiento de los límites de dicho campo.

A su vez otros autores como Morris (1998) sugieren que en realidad el desarrollo empresarial ocurre en distintas intensidades. Desde esta perspectiva toda persona y toda organización realiza tareas emprendedoras en algún momento. Algunos las hacen más seguido y algunos hacen cosas más innovadoras.

Morris plantea también que los niños que han tenido ejemplos de emprendedores durante su infancia son más propensos a realizar una actividad emprendedora que aquellos que no los han tenido. Aquí tendríamos una base de validación del modelo de rol.

La realidad es que los emprendedores se hacen con el aprendizaje y la experiencia. El Desarrollo empresarial tendría poco que ver con una cuestión genética y todo que ver con el ambiente familiar, escolar, social y laboral al cual está expuesto el individuo¹⁰³.

En ese marco se suma además la abundante bibliografía sobre desarrollo empresarial y temas relacionados que se ha ido generando en los últimos años y que significó un notorio avance al menos en volumen en el estudio del emprendedor y la génesis empresarial.

¹⁰³ Frente a afirmaciones rotundas como la de Morris llama la atención la propuesta de investigadores como *Steven Pinker*, canadiense, quien asegura que la herencia genética tiene mayor influencia sobre el comportamiento humano que la cultura y la crianza. *Pinker*, Profesor de la Universidad de Harvard, es el máximo exponente actual de la idea de que son nuestros genes los que determinan tanto el adulterio como el altruismo, el uso de malas palabras o la furia al volante, y que la evolución los fue marcando. Si bien esta investigación está orientada a considerar fuertemente la influencia cultural en el accionar de las personas no puede dejar de mencionarse la postura de uno de los referentes del pensamiento opuesto.

A pesar de las diferentes visiones de los investigadores existen ciertos conceptos básicos compartidos como el rol del empresario como tomador de decisiones y su contribución en la generación de riqueza y valor en una sociedad; por lo expuesto en este trabajo y a pesar que una de las investigaciones presentadas así lo propugna, como hemos mencionado anteriormente no existiría tal consenso en lo referente a la influencia del ambiente en el proceso empresarial.

En lo referente a lo estrictamente económico sí podemos ubicar un consenso a nivel académico en que las pequeñas nuevas empresas son la mayor fuente de crecimiento del trabajo, fuente de innovaciones y proveedoras de oportunidades. Es difícil asegurar el origen de las nuevas empresas; el estudio citado de la *OCDE* (1999) indicaría que países con incremento de la demanda, diversidad de actividad económica, alto predominio de adultos jóvenes bien educados tenderían a tener los más altos índices de nacimientos de empresas.

Surge también de lo expuesto diferentes tendencias para promover el desarrollo empresarial desde un punto de vista de políticas públicas. Quizá la más asentada es aquella que considera que la creación de empresas es potenciada al hacer el ambiente nacional más favorable a empresarios nacientes y que esto a su vez tendrá impacto en la performance. Otra sugiere (sobre todo en lo referido a dicha performance) que el empresariado aumenta si el medio requiere a los emprendedores que “disputen”. Esta disputa de recursos intensifica las habilidades empresariales de los emprendedores y las mejores firmas sobrevivirán dentro de un proceso de selección ambiental.

Entendemos que el vínculo entre ambos en realidad es que el sistema (país, región, etc.) facilite la generación e instalación de nuevas empresas (disminuyendo las regulaciones diversas y los tiempos involucrados en ellas) y que sea el mercado que determine la sobrevivencia de los emprendimientos.

De allí, nuevamente la postura acerca de la importancia del medio ambiente o entorno como facilitador, estimulador y catalizador de nuevas empresas y el estudio e identificación de las variables que impulsan o restringen el proceso de creación.

Sabemos relativamente poco aún sobre los detalles asociados al proceso empresarial y los factores determinantes del éxito, fracaso y performance de la nueva empresa. De allí la importancia de poder continuar con estudios empíricos, particularmente en la etapa de arranque que permita describir áreas problemáticas para la marcha de nuevas empresas.

En particular la aplicación de un pensamiento estratégico en las etapas iniciales de la gestación de una empresa plantea también ciertas divergencias en los investigadores. También la relación de esta aplicación y el desarrollo y performance de la empresa. La formación de estrategia por el emprendedor parecería estar más ligada hacia un enfoque emergente que planeado. El enfoque emergente sería más relevante que la aplicación de un planeamiento o esquema decisional generalmente ejemplificado en las empresas nacientes con la realización de un plan de negocio.

Cochrane (1960) comparte a su vez posturas como la de *Morris* ya que sostiene que la crianza, la educación y la vida familiar son los principales procesos por el cual la cultura y la personalidad son perpetuadas con una alta estabilidad. Conforme a las ideas de desarrollo de personalidad, las características favorables o desfavorables para el desarrollo empresarial y el crecimiento económico son adquiridas en este estadio inicial, con lo cual tendríamos también aquí presente la influencia del modelo de rol.

Desde una perspectiva de cultura nacional en primer lugar puede mencionarse que la investigación presentada de *McGrath, Mac Millan y Scheimberg* (1992) ha sugerido que ciertas creencias predecibles pueden ser identificadas en personas que han iniciado una empresa en comparación con aquellas que no lo han hecho. En ese “micro” nivel, esta aseveración profundiza las investigaciones pasadas sobre características psicológicas y tendencias de los emprendedores incluyendo un componente cultural. En un “macro” nivel el estudio ha sugerido que la cultura como reflejo de las instituciones y practicas de una sociedad dada puede tener una relación predecible con la propensión de iniciar una empresa.

Una segunda derivación de dicha investigación establece la importancia de poder determinar la relación causal de los valores con la creación de empresas. En

desarrollo empresarial y como en la mayoría de los aspectos que hacen a la teoría organizacional hay un debate continuo sobre el rol de la decisión individual en oposición a la influencia del ambiente.

Mc Grath, Mac Millan y Scheimberg nos plantean a través de su trabajo el descubrimiento que los emprendedores de diferentes países parecen compartir un conjunto de valores comunes, aunque dejando abierto el interrogante de si estas diferencias de valores afectan la elección de vida de las personas o si experiencias como iniciar una nueva empresa llevan a importantes cambios en los valores. Los resultados sugieren que los emprendedores tienen una orientación del valor persistente y característica, que no toma en cuenta los valores de su cultura base.

Incluso estos valores parecen estar alineados junto con las cuatro dimensiones identificadas por *Hofstede* (1999), enfoque sobre el cual nos hemos extendido ampliamente dada su aplicación en la mayoría de las investigaciones; en los países estudiados por dichos autores el desarrollo empresarial está asociado con el alto individualismo, alta distancia del poder, baja evasión de la incertidumbre y alta masculinidad. Estos resultados corroboran el análisis de *Hofstede* y algunos de los trabajos previos sobre la creación de empresas.

Por su parte, del estudio de *Mueller y Thomas* (2001) de nueve países sobre dos variables principales (centro de control e innovación), surge el apoyo hacia la proposición que establece que algunas culturas son más conductivas para el desarrollo empresarial que otras. Hallaron que el individualismo incrementa la probabilidad de una orientación hacia el control apoyando el argumento de que las culturas individualistas fomentan valores de desarrollo empresarial más fuertes, que prometen confianza en sí mismos, y una acción independiente; lo contrario de las culturas colectivistas.

También aquí hubo apoyo para la hipótesis que establece que una orientación emprendedora definida en este caso como la combinación de control interno con innovación, es más probable en las culturas individualistas y con bajo nivel de evasión de la incertidumbre que en las culturas colectivistas y con una alta evasión de la incertidumbre.

Además sugieren que el predominio de la innovación quizá no debe ser asociado con una cultura o país en particular estableciendo así un descubrimiento importante que requerirá exámenes posteriores.

Mueller y Thomas exhiben finalmente que la capacidad de innovar es igualmente probable en culturas que cuentan una baja evasión de la incertidumbre como en culturas que cuentan con una alta evasión de la misma; la explicación para este descubrimiento quizá se sitúe en cómo se mide la orientación innovadora¹⁰⁴.

Si bien la orientación emprendedora varía en su frecuencia en las diferentes culturas, algo que también exhibe el proyecto *GEM*, la participación de la creatividad en dicho proceso parecería, de acuerdo al trabajo de estos autores que sería una característica universal no influenciada por la cultura. Es decir que la creatividad y el pensamiento creativo serían comunes en una variedad de contextos culturales. Sin embargo, la innovación, en lo referido al proceso de creación de una empresa y los problemas que encuentra y debe resolver el desarrollo empresarial sería otra cuestión.

De dicha investigación podemos además inferir que los emprendedores difieren de los no emprendedores en los estilos de toma de decisiones (los emprendedores tienen un estilo de resolución de problemas más innovador que los directivos de grandes organizaciones de EE.UU. por ejemplo) y que la cultura es una variable importante a la hora de determinar el potencial emprendedor a nivel nacional o regional.

Parecería entonces que la cultura puede condicionar el potencial emprendedor generando diferencias entre las naciones y regiones.

Como demostraron los autores algunas culturas, particularmente las culturas con baja evasión de la incertidumbre e individualistas parecen apoyar más a los

¹⁰⁴ En el trabajo elaborado por el autor para el curso “La excelencia en la empresa” correspondiente al Período de Docencia del Doctorado, se establecieron varias pautas sobre dicha definición.

emprendedores que otras culturas. Una conclusión tentativa es que una cultura que lo apoye aumenta, *ceteris paribus*, el potencial emprendedor de un país.

También plantean que el apoyo de los líderes políticos, sociales y empresariales es fundamental para alentar la actividad emprendedora. Este apoyo es generalmente provisto en forma de programas de incentivos o alicientes para alentar la formación de nuevas empresas, y el GEM aboga también en ese sentido. Este tema es particularmente objeto de debate, vinculado también a los factores *pull* y *push* mencionados¹⁰⁵.

La investigación de *Mueller* y *Thomas* sugiere además que es igualmente importante que exista una cultura alentadora para cultivar la mente y el carácter de los potenciales emprendedores. Para estar motivados para actuar, los potenciales emprendedores deben percibirse a sí mismos como capaces y equipados psicológicamente para enfrentar los desafíos de un mercado competitivo y global. También han aportado que las características como centro de control interno e innovación no son necesariamente inmutables.

La conocida afirmación en desarrollo empresarial acerca que “los emprendedores se hacen y no nacen” implica que éste puede ser enseñado y que puede aumentarse la auto percepción de un individuo y su potencial.

Quienes enseñan desarrollo empresarial son conscientes de que la educación empresarial puede jugar un rol importante en este aspecto al proveer no solo las herramientas técnicas (contabilidad, marketing, finanzas, etc.) necesarias para todo emprendimiento sino también ayudando a los estudiantes a desarrollar las habilidades necesarias para la administración personal y para que enfrenten la adversidad e incertidumbre. La complejidad en todo caso se presenta al realizar el análisis sobre el verdadero impacto o eficiencia de estos programas en la obtención de dichos logros (tema sobre el cual se volverá al analizar líneas posibles de investigación a futuro).

¹⁰⁵ En el curso Dirección estratégica correspondiente al Período de Docencia de este Doctorado, el autor analizó este tema a través del vínculo entre la fase de arranque (*start up*) y la estrategia empresarial.

Por su parte la excelente recopilación de *Hayton, George y Zahra (2002)* ayuda a establecer una cierta base sobre las investigaciones más relevantes que han intentado avanzar en el conocimiento de la relación cultura y el desarrollo empresarial.

De dicho trabajo extraemos que aunque los argumentos conceptuales acerca de las consecuencias de la cultura para el desarrollo empresarial han sido formulados durante los últimos setenta años (por ejemplo, los trabajos de *Schumpeter y Weber*), las evidencias empíricas sólo han comenzado a emerger recientemente. De los 21 estudios empíricos de las consecuencias de la cultura por ellos revisados 18 fueron publicados en los últimos 10 años.

Incluso los autores avanzan sobre la necesidad de desarrollar un modelo de comprensión teórica de la asociación entre la cultura y los diferentes resultados del comportamiento emprendedor.

Tomando en cuenta la cultura pero apuntando específicamente al modelo de rol el estudio de *Kantis, Ishida y Komori* avanzó en la identificación de las diferencias entre los emprendedores asiáticos y latinoamericanos. Entre los primeros es mayor la influencia de modelos de empresarios ejemplares, difundidos profusamente por los medios de comunicación. Además el deseo de enriquecerse es más sobresaliente, expresando su mayor orientación hacia el crecimiento como así también sus mayores expectativas en relación con el contexto económico en el cual operan.

Como fruto de estos análisis se concluye que hay evidencia de la relación entre alcances de la motivación y la actividad emprendedora, pero que sin embargo la magnitud de la relación entre los alcances de la motivación y el emprendimiento es poco clara. De hecho, muchos de los estudios revisados mostraron relaciones insignificantes entre los alcances de la motivación y el emprendimiento. La revisión también indicó que hay una variación considerable en los resultados a lo largo de los estudios sugiriendo que debe haber moderadores de la motivación-emprendimiento.

De acuerdo con varios autores la formalización moderna del alcance de la motivación es el resultado de *Murray* (1938). *Murray* define la motivación como el deseo o tendencia para hacer cosas rápidamente como sea posible y/o acompañar algo difícil; para dominar, manipular u organizar objetos psíquicos, seres humanos o ideas; para hacer esto tan rápida e independientemente como sea posible; para sobrellevar obstáculos y alcanzar un alto nivel; para sobrepasarse a uno mismo; para enfrentar y superar a otros; para incrementar el respeto propio mediante un exitoso ejercicio del talento.

Estos estudios muestran resultados muy variados, con consenso general de que las motivaciones de mujeres y varones emprendedores difieren muy poco.

Por su parte *Kirkwood* (2003) ha sostenido precisamente que el descubrimiento de que la motivación emprendedora difiere muy poco en las mujeres y los hombres genera algunas preguntas interesantes hacia los variados antecedentes de esta motivación, por ejemplo la familia. Más específicamente, el rol y la influencia de los padres y la presencia de los niños en la decisión emprendedora.

La investigación sugiere que la experiencia familiar (además de otros tantos antecedentes) forma una personalidad que favorece la independencia y el logro; en consecuencia asume que existe una conexión entre los antecedentes y las consecuencias motivacionales para convertirse en emprendedor

Los resultados del estudio confirman muchos de los hallazgos de otros investigadores en el mismo campo, especialmente en lo concerniente a la heterogeneidad de las pequeñas empresas y sus fundadores y la influencia de los factores “*push*” y “*pull*” en la decisión de iniciar una nueva empresa¹⁰⁶.

¹⁰⁶A criterio de los autores el estudio confirmó también conceptos como que entre las muy pequeñas empresas hay considerables diferencias en los antecedentes y experiencias personales y problemas encontrados al iniciar sus negocios, las motivaciones para iniciar y objetivos al iniciar una empresa y las orientaciones hacia el crecimiento y objetivos para el desarrollo de las empresas. También surge que existirían significativas diferencias en lo relativo al nivel de capacitación y asesoramiento recibido por parte de agencias gubernamentales y, donde es aplicable, las razones de discontinuidad de las empresas. La mayoría de quienes respondieron la encuesta del estudio habían estado desempleados anteriormente a la iniciación de sus empresas (algunos solamente por poco tiempo) y

Tomando en cuenta el estudio de *Kantis, Ishida y Komori* los modelos de empresarios ejemplares (tema central de esta tesis) no desempeñarían en América Latina el papel motivador que tienen en otras regiones del mundo. Los emprendedores asiáticos, por ejemplo, otorgan mayor reconocimiento a la influencia motivadora de otros empresarios a quienes admiraban y a quienes deseaban imitar. La mayor presencia en la sociedad de estos casos ejemplo o modelos de rol constituye, nuevamente, un factor sociocultural positivo en la formación de las vocaciones empresarias. En los países del Este de Asia los medios de comunicación juegan un papel importante en la difusión de estos modelos de empresarios. Sin embargo, esta diferente presencia de modelos de rol en una y otra región no sólo debería adjudicarse a los medios. Los autores sostienen que es posible que el distinto grado de desarrollo económico y social alcanzado en ambos tipos de países en el pasado haya contribuido a forjar percepciones muy diferentes entre la población acerca del papel social de los empresarios líderes, en definitiva los más conocidos y difundidos a través de los medios.

Esto continúa planteando la dicotomía entre causa o consecuencia en la relación contexto y motivación.

En particular la imagen de los empresarios en Argentina no suele estar asociada a figuras ejemplares para la sociedad que se destaquen por su capacidad de innovar, crear empleos y contribuir al desarrollo de la sociedad (situación que se verifica en la mayoría de los países latinoamericanos en contraste con la situación observada en el Este de Asia).

Al abordar la evolución del contexto argentino en sus principales perspectivas (ver 4.9.) se hace difícil pensar que esta imagen pueda ser diferente; parecería también cada vez más difícil identificar instituciones y actores ejemplares no sólo en el campo empresarial.

tenían diferencias en los niveles de educación. Los resultados relacionados con la historia de empleo confirmaron los hallazgos de *Birley y Westhead* (1993) que sostienen que la organización incubadora puede tener una significativa influencia sobre la empresa. Los resultados de Watson y otros son inconclusos en lo relativo a niveles educacionales, sin embargo, un interesante resultado fue que aquellos que tuvieron un aprendizaje eran más proclives a sobrevivir.

En resumen, los estudios mencionados que han incluido a la Argentina en el análisis, incluyendo el GEM sostienen que las normas culturales y sociales en Argentina no promueven el desarrollo empresarial; en la cultura prevalecen los factores *push*; la imagen sobre los emprendedores y la percepción sobre las condiciones de iniciar una nueva empresa varían acorde al género y el nivel de educación¹⁰⁷; los varones, y mayormente aquellos con educación universitaria, exhiben mayor predisposición para crear una nueva empresa; finalmente la motivación para convertirse en emprendedor está relacionada con la educación y la edad, sin diferencias significativas entre géneros.

Los emprendedores analizados en esta investigación han estado por supuesto inmersos en este contexto cultural e institucional, y los objetivos del trabajo estuvieron ligados a la identificación del modelo de rol al momento de emprender, la evolución de dicho modelo de rol, si el modelo de rol actúa como obstáculo y las posibles diferencias del modelo de rol según género.

A continuación y de acuerdo a lo desarrollado en el capítulo anterior surgen las siguientes conclusiones referidas a los emprendedores y no emprendedores analizados en este trabajo.

La principal motivación para emprender es la “autorrealización” y esta es independiente del año de fundación de la empresa. La autorrealización (5.2.) encabeza la clasificación en un 95% de los emprendedores analizados. El resto de las motivaciones para emprender según orden de importancia son “Deseaba poner en práctica mis conocimientos” (5.6.), “Deseaba ser mi propio jefe” (5.5.), “Deseaba enriquecerme” (5.7.), “Deseaba contribuir a la sociedad” (5.3.).

El orden de las dos primeras motivaciones guarda total relación con lo expuesto en las dos investigaciones de *Kantis* y *otros* exhibidas en los cuadros N° 3 y N° 4 del capítulo 4.

¹⁰⁷La investigación utilizó una encuesta realizada entre junio y diciembre de 2002 en una muestra no probabilística de 1.200 personas de ambos sexos, empleados y no empleados, de diferentes profesiones, niveles socioeconómicos y diferentes regiones del país.

La opción 5.4. “Deseaba ser como un empresario que admiraba en ese momento” con una respuesta total “Nada de acuerdo” cercana al 40% (37,0%) adelanta lo que luego se corrobora al analizar los obstáculos al momento de emprender: el modelo de rol puede actuar también como “anti-rol”.

Según los diferentes tipos de modelos de rol establecidos, el 17,4% de los emprendedores presenta un rol Motivador, el 62,1% Indirecto, el 63,1% Referente, 49,5% Sostenido, y el 27,1% un rol Nulo.

Como fue mencionado al inicio de este capítulo a fin de analizar la posible evolución del Modelo de rol se tomaron en consideración las respuestas obtenidas por emprendedores que crearon su empresa hasta el año 2001, y aquellos que emprendieron desde 2002 en adelante, dado la importancia ya expuesta de la influencia del contexto al momento de emprender y las características del país, y más particularmente la profunda crisis argentina producida a fines de 2001 (Figuras N° 7 y 8). Los resultados evidencian un orden de importancia similar en ambos casos al de la muestra total de emprendedores, es decir que Autorrealización, poner en práctica conocimientos, ser su propio jefe y contribuir a la sociedad se mantienen como las principales motivaciones al emprender. Una diferencia no significativa se presenta “Deseaba ser como un empresario que admiraba en ese momento” (5.4.), dado que 10 de los 18 emprendedores con este rol Motivador emprendieron hasta 2001.

La opción “Estaba harto de soportar a mis jefes” presenta una diferencia significativa entre aquellos emprendedores que emprendieron hasta el año 2001, con respecto a quienes emprendieron de 2002 en adelante (alrededor de tres veces superior, 31,2% vs. 9,8%).

Los principales referentes de estos 18 emprendedores (tomando en cuenta menciones de rol Alto y Bajo en todas las opciones) son un amigo/a, alguien que aparecía en los medios, un pariente y alguien residente en otro país (en ese orden, estos dos últimos en iguales proporciones, ver Figura N° 9), Si agrupamos bajo una misma opción a la “familia” (opciones 6.1. a 6.8.), el tener como referente a algún

componente de la familia pasa a ser la principal (las opciones no eran mutuamente excluyentes).

En ningún caso se menciona a un hijo/a como referente al momento de emprender (objeto de atención en la investigación de *Kirkwood*). A su vez un 20% de las mujeres integrantes de la muestra de emprendedores presenta modelo de rol Motivador, levemente por arriba de la muestra de varones (Figura N° 11).

Una variable de análisis interesante estaría dada en establecer la existencia de vínculo entre la motivación al emprender y la continuación o no del emprendimiento. Los resultados indican que la continuidad de la empresa fundada por emprendedores con rol Motivador es levemente superior si se considera el total de los emprendimientos (88,8% vs. 82,5% respectivamente). Pero si se toma en cuenta una antigüedad de las empresas fundadas de 5 años o más, las empresas fundadas por emprendedores con Modelo de rol Motivador continúan en operaciones en un 50% en tanto que en el resto de empresas la sobrevivencia es del 34%. Cabe acotar que la literatura en general establece en 3 años desde el momento de fundación de una empresa como el período crítico en el cual se produce la mayor proporción de fracasos empresariales (la mayoría de los emprendimientos creados independientemente del contexto fracasa en dicho período).

Si se toma en cuenta la presencia de rol Referente de acuerdo al año de fundación de la empresa (ver Figura N° 14) los resultados indican que las empresas fundadas desde 2002 en adelante presentan un mayor modelo de rol Referente Alto (45,0%) que aquellas fundadas hasta 2001 (31,3%), y además una menor presencia de modelo de rol Nulo (13,7% y 21,5% respectivamente).

Desde la perspectiva del rango de edad al momento de emprender, el rango entre 36 y 40 años, presentó la mayor presencia de referente Nulo. Los rangos anteriores y el rango posterior presentan una declinación y aun aumento sucesivo respectivamente (Ver Figura N° 15). Esta singular evolución podría indicar que el modelo de rol Referente depende del estadio de desarrollo de vida del emprendedor.

Las mujeres presentan una mayor presencia de modelo de rol nulo (23,0% y 17,1% respectivamente) y el modelo de rol Referente total (Alto, Alto y Bajo, y Bajo), es levemente menor al de los varones (82,8% vs. 76,9%, ver Figura N° 16).

Los emprendedores y los no emprendedores coinciden en el principal obstáculo a enfrentar al momento de emprender, la obtención de capital. Particularmente, las principales obstáculos que mencionan las personas que no han emprendido para poder emprender son “la obtención de capital para poner en marcha la empresa”, “la inexperiencia en hacer negocios”, “la tranquilidad que sentía al cobrar un sueldo donde estaba empleado”, y “la cantidad de trámites y habilitaciones oficiales necesarias para crear la empresa” (Figura N° 18). En comparación, los principales obstáculos de los emprendedores al momento de emprender son “la obtención de capital para poner en marcha la empresa”, “el costo que implicaba emplear otra/s persona/s (laborales, previsionales, etc.)”, “la inexperiencia de hacer negocios”, y “la cantidad de trámites y habilitaciones oficiales necesarias para crear la empresa”. Sin embargo el modelo de rol como obstáculo, si bien tiene presencia en emprendedores y en no emprendedores, es sustancialmente mayor para los emprendedores. (ver 8.2. a 8.8., Figuras 17 y 19). Un 40% como mínimo de los emprendedores manifestaron que el recuerdo del fracaso que como empresario tuvo un familiar, amigo o alguien que aparecía en los medios jugó como obstáculo al momento de emprender.

Realizando un análisis “ácido” de la muestra de emprendedores, eliminando los emprendedores que no discriminaron en sus respuestas en la valoración de las diferentes opciones de 8.2. a 8.8. (marcaron todo 1, o todo 5), el modelo de rol como obstáculo mantiene presencia en todas la opciones y en todos los casos en alrededor de un 20% (Figuras N° 21 y 22).

Por otro lado el análisis de las entrevistas realizadas explora en mayor profundidad a los emprendedores con Modelo de rol alto, y evidencia que sus resultados están en línea con lo expuesto en los diferentes estudios en relación con la importancia de la familia como incubadora de dicha influencia. Catorce de los dieciocho emprendedores con esta característica mencionan un miembro familiar como

referente al momento al momento de emprender, y cuatro mencionan a un amigo/a o alguien que aparecía en los medios.

En este último caso es llamativa la coincidencia en la manera de influencia percibida a fin de emprender; por ejemplo “Porque me hizo ver que, si otra persona con igual o menor formación, podía hacerlo, no había motivo para que yo no lo intentara” (N° 80), “el que una persona con una realidad similar a la mía, mismas oportunidades y posibilidades, pueda lograr hacer empresa me motivó mucho, pues si él pudo, por qué no yo” (N° 83).

Dos casos con experiencias familiares totalmente diferentes realzan a su vez la potencial capacidad de influencia por parte de diferentes actores:

“Al momento de iniciar mi primera empresa, no tenía referencias familiares cercanas. Todos mis familiares cercanos trabajaban en relación de dependencia, inclusive mi mujer (me casé en 1981, comencé trabajando como ‘independiente’ en 1982 y constituí formalmente la empresa recién en 1987.) La única referencia cercana eran algunos amigos, bastante mayores que yo, que vivían de sus negocios o de su profesión y fueron los únicos que me transmitieron confianza en mi mismo. El clásico "Dale, hacélo, es ahora o nunca, vos podés". Mientras tanto, en el entorno familiar (esposa y suegros, mis padres vivían en el interior y eran ajenos a mi proceso) el mensaje era "¿estás seguro? ... " "pensá que está por nacer nuestro hijo", "¿y si....?" (N° 15).

“Me eduqué en un entorno donde casi ninguno de mis familiares era empleado, (solo el marido de una de mis tías lo era) El único de mis bisabuelos que conocí, mis dos abuelos, mi padre y mis 4 tíos varones eran pequeños empresarios. Es decir, que desde el inicio ser empleado casi no era una alternativa para mí. Sumado a ello, en la Argentina que nos tocó vivir en nuestra infancia, la vida del pequeño empresario no era tan sacrificada como ahora. Todo ello sumó en mi motivación de desarrollar mi propia actividad.

A partir de estas tempranas referencias familiares aprendí a valorar la autonomía en el sentido de determinar mis propios objetivos y horarios, definir qué hacer y qué no hacer, con quién trabajar, en qué actividad desarrollarme, etc. Esas mismas referencias familiares me llevaron a no encontrar motivación alguna en la seguridad laboral que tal vez pudiera dar una relación de dependencia. Tampoco aprendí a valorar otras atribuciones que pueden generarse en una carrera en relación de dependencia, como puede ser: status, una buena casa o un buen auto o pernoctar en hoteles caros (en el caso que correspondiera), títulos o puestos, secretarías, espacios de poder, etc. Es decir que tuve una sobre-valoración del perfil del empresario y una sub-valoración de la imagen de una relación de dependencia. Desde ese punto de vista, la decisión final casi que era obvia” (N° 43).

“Mi familia tiene una trayectoria de ‘emprendedores’ que comienza con mi abuelo, quien fue ejemplo para mi padre, quien a su vez fue el ejemplo de mi hermano mayor. Yo tuve la oportunidad de trabajar junto a mi hermano, primero desde el nacimiento de su empresa, luego con mi papá en dos empresas. Obtuve una experiencia valiosísima que me llevó a desarrollar un proyecto propio nuevamente con parte de mi familia...” (N° 92).

La invocación a un miembro familiar como modelo de rol está atada a su vez a los valores que los emprendedores sostienen reconocían en ellos que a su vez reafirman lo comentado en el capítulo 1 (ver 1.2.1.1). El Cuadro N° 3 exhibe un resumen de dichos valores.

Cuadro N° 2: Valores identificados por los emprendedores en los modelos de rol referentes

Honestidad Paciencia	Honestidad Fidelidad	Progreso
Aplomo Trato respetuoso Discreción Manejo de información	Seguridad Tenacidad	Humildad Sacrificio Ganas de saber y hacer
Cultura de trabajo Responsabilidad Honestidad	Experiencia Calidad de trabajo Creatividad Innovación	Honestidad Buena fe Inteligencia Capacidad Creatividad
Respeto Perseverancia Fortaleza Amor al trabajo Dedicación Vocación Tradicición	Conciencia social Sentido común Justicia	Dedicación Compromiso Honestidad
Empuje Ganas de trabajar Lealtad Fortaleza Liderazgo	Voluntad de aprender Aceptación de cambios	Confianza en sí mismo Constancia Dedicación Empeño Adaptación
Olfato	Visión Convicción	Ambición Optimismo Libertad Crecimiento

Nótese a su vez que de las entrevistas realizadas se deduce el juego de estos valores en el proceso de influencia y en el modelo de rol independientemente del éxito o fracaso del emprendimiento del referente. De hecho, aprender de los errores cometidos por dichos referentes ha formado parte en varios casos del propio desenvolvimiento empresarial (“Puedo hablar mucho de los errores que aprendí de mi padre!!!”, N°43).

Hallazgos originales

- Objetivo “Identificación del modelo de rol al emprender”
 - El modelo de rol Referente al momento de emprender es alto pero en su mayoría no decisivo.
 - Un 38,8% de los emprendedores con modelo de rol Motivador, tuvieron como referente a un amigo/a y un 27,7% a alguien que aparecía en los medios.
 - El modelo de rol Motivador podría ser una de las variables que contribuyen a la sobrevivencia de la empresa
 - La familia es la principal incubadora del modelo de rol. El 77,7% de los emprendedores con modelo de rol Motivador mencionan un miembro familiar como referente al momento al momento de emprender, en tanto que el resto y mencionan a un amigo/a o alguien que aparecía en los medios.

- Objetivo “Identificación de la evolución del Modelo de rol al momento de emprender”.
 - Sólo 1 de cada 4 emprendedores presenta un modelo de rol Nulo. Sin embargo esa proporción es menor en emprendedores que fundaron empresas hasta 2002, y estos presentan a su vez una mayor presencia de modelo de rol Referente alto. Esto podría indicar una revalidación del modelo de rol luego de la crisis argentina.
 - El modelo de Rol Motivador no presenta variaciones significativas según año de creación de las empresas (evolución en el tiempo).
 - Tomando en cuenta el rango de edad al emprender la evaluación del modelo de rol Referente presenta una curva tipo “U”, con mayor presencia de modelo de rol en los extremos de los rangos (los más jóvenes y los de mayor edad al momento de emprender).

- Objetivo “Identificación del Modelo de rol como obstáculo al momento de emprender”
 - El modelo de rol como obstáculo tiene presencia tanto para no emprender como al momento de emprender. Dicho de modelo es más fuerte en el caso de los emprendedores. Un piso del 40% de los emprendedores sostienen que al momento de emprender han tenido como obstáculo en diferentes grados de profundidad (1 a 5) el recuerdo del fracaso como empresario que tuvo un familiar, un amigo o un empresario que aparecía en los medios de comunicación; aún eliminado las respuestas de empresarios que no discriminaron respuestas 8.2. a 8.8. se mantiene un “piso” del 20% de la muestra. Esto indicaría por lo tanto que el modelo de rol al momento de emprender puede alentar y desalentar al mismo tiempo.

- Objetivo “Identificación del Modelo de rol según género al momento de emprender”
 - El modelo de rol Motivador no presenta diferencias significativas según género. Sin embargo los varones presentan una mayor presencia de modelo de rol Referente a lo cual se suma una menor presencia de modelo de rol Nulo.

Futuros desarrollos del tema

La investigación realizada permitiría la continuación de estudios relacionados con el desarrollo empresarial ligados a la decisión de emprender en el contexto argentino. Entre ellos se mencionan los siguientes:

- El impacto del rol de la Universidad en la educación en desarrollo empresarial. Como fue expuesto la mayoría de las Universidades argentinas tanto de gestión pública como privada han venido desarrollando con intensidad creciente diversas acciones en el campo de la creación de nuevas empresas. Sin embargo la medición del impacto de estas acciones es limitada. Es posible que alguna de estas acciones estén condicionadas por una demanda parcial del mercado educativo pero sin contextualización de dichas acciones mediante un análisis reflexivo y sin medición del impacto se corre el riesgo de “hacer más de lo mismo” y no avanzar en conocimiento.
- El análisis y evaluación del impacto de la Universidad como forjadora de modelos de rol para emprender. Si se asume que el desarrollo empresarial agrega valor a la sociedad, y que la Universidad es una de las fuentes de generación de posibles nuevos empresarios que por su formación pueden brindar proyectos de mayor contenido tecnológico y dinamismo, se torna crítico la evaluación y medición de acciones que permitan implementar mejoras.
- Profundizar la motivación para emprender como etapa temprana de una gestación empresarial desde una perspectiva emocional y no sólo racional. El avance sostenido en el estudio del cerebro humano (neurociencia) y su aplicación a otros campos del conocimiento como por ejemplo la toma de

decisiones en el campo de la administración, está permitiendo, y al mismo tiempo quizás desvirtuando, la concepción clásica de un ser humano totalmente racional al momento de la toma de decisiones. El emprendedor con alto modelo de rol tiene un componente emocional que no necesariamente está ligado a la racionalidad estrictamente económica.

- Analizar la motivación al momento de emprender desde una perspectiva individual o con uno o más socios. La complementariedad de conocimientos y sinergia de equipo, la posible reducción de incertidumbre, la división de roles, etc., puede afectar la decisión de emprender. Uno o varios socios pueden actuar de hecho como modelos de rol.
- Profundizar sobre las causas de finalización de un emprendimiento y su relación con la motivación inicial al momento de emprender.
- Realizar estudios comparativos sobre el modelo de rol como obstáculo al momento de emprender tomando en cuenta diferentes contextos.
- Continuando la línea investigada por Kirkwood avanzar en el análisis del contexto local la influencia de los hijos al momento de emprender.

Lista de Cuadros y Figuras

Cuadros

Capítulo 1

Nº 1: América Latina. Porcentaje de gran empresa sobre el total de empresas

Nº 2: La evolución del significado del término emprendedor

Nº 3: Enfoques teóricos del desarrollo empresarial

Nº 4: Comparación de enfoques que analizan el surgimiento de la motivación emprendedora

Capítulo 3

Nº 1: Enfoques sobre las etapas del ciclo de vida de las empresas

Nº 2: Fases del nacimiento de una empresa (*Gibb y Ritchie, 1982*)

Capítulo 4

Nº 1: Motivos para emprender (*Dahlqvist y Davidson, 2000*)

Nº 2: Importancia de distintos contextos para la formación de motivación y competencias por emprender un negocio en América latina

Nº 3: Motivaciones para ser empresario por grupo de empresas

Nº 4: Motivaciones en emprendedores de base universitaria

Nº 5: Motivaciones para emprender (México)

Nº 6: Las cuatro reformas monetarias en Argentina a partir de 1970

Capítulo 5

Nº 1: Indicadores

Nº 2: Valores identificados por los emprendedores en los modelos de rol referentes

Figuras

Capitulo 1

Nº 1: América Latina. Porcentaje de gran empresa sobre el total de empresas.

Nº 2: La evolución del significado del término emprendedor

Nº 3: Enfoques teóricos del desarrollo empresarial

Nº 4: Comparación de enfoques que analizan el surgimiento de la motivación emprendedora.

Capítulo 2

Nº1: Los tres niveles de unicidad en la Programación Mental Humana (*Hofstede*).

Capítulo 3

Nº 1: Proceso de creación de empresas (*Reynolds*, 1997)

Nº 2: Etapas de la creación de una empresa (*Kantis* y otros, 2002)

Capítulo 4

Nº 1: Indicadores globales de contexto

Nº 2: Número de trámites y tiempo en días hábiles oficialmente requeridos para iniciar una empresa.

Nº 3: Principales indicadores del proyecto *Doing Business*

Nº 4: PBI argentino 1975 – 2006: crecimiento % anual

Capítulo N° 5

Nº 1: Esquema general de procesamiento

Nº 2: Las principales motivaciones para emprender (103 Emprendedores).

Nº 3: Las principales motivaciones para emprender (103 Emprendedores).

Nº 4: Las principales motivaciones para emprender. Muy de acuerdo + Bastante de acuerdo (103 Emprendedores)

Nº 5: Modelo de rol según tipo (103 Emprendedores)

Nº 6: La motivación para emprender. Modelo de Rol Motivador (103 emprendedores)

Nº 7: Las principales motivaciones para emprender. Empezaron hasta 2001 (51)

Nº 8: Las principales motivaciones para emprender. Empezaron desde 2002 en adelante (51)

Nº 9: Modelo de rol motivador. 18 Emprendedores. (5.4. Muy de acuerdo + Bastante de acuerdo). Referentes.

Nº 10: Modelo de rol Motivador y género

Nº 11: Modelo de rol y continuidad empresarial

Nº 12: Empresas con antigüedad de 5 años o más

Nº 13: Edad al fundar la empresa y género

Nº 14: Modelo de rol Referente según año de Fundación

Nº 15: Modelo de rol Referente según edad al fundar la empresa

Nº 16: Modelo de rol Referente según género

Nº 17: No emprendedores (54). Obstáculos para emprender

Nº 18: No emprendedores (54). Principales obstáculos para emprender

Nº 19: Emprendedores (103). Obstáculos para emprender.

Nº 20: Emprendedores (103). Principales obstáculos para emprender.

Nº 21: Emprendedores (103). Obstáculos emprender. Recuerdo de fracaso de un Referente.

Nº 22: Emprendedores (103). Obstáculos para emprender. Recuerdo de fracaso de un Referente. No toma en cuenta las respuestas no discriminadas en las opciones (marcado todo 1 o todo 5).

Bibliografía

- Afinkle T. y Deeds D. (2001) Trends in the market for entrepreneurship faculty 1989 – 1998. *Journal of Business Venturing*. 16 (3), pp. 613-630.

- Agencia internacional de Cooperación del Japón – Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento (2003) **Informe sobre el desarrollo empresarial en Argentina en el período 1995 – 2001.**

- Alemann R. T. (1990) **Breve historia de la política económica argentina 1500-1989**, Buenos Aires, Editorial Claridad.

- Alexander M. (2002) **Country Evaluation, Entrepreneurship in Argentina.** Document 15.395, Washington, World Bank.

- Angelelli P.J. y Llisterri J.J. (2003) **El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas**, Informe de trabajo, Washington, D.C.

- Banco Interamericano de Desarrollo y Universidad Nacional de General Sarmiento (2003) **Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia**, Informe Argentina, Washington.

- Bandura, A. (1986) Social foundations of thought and action: A social cognitive theory, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

- Barrow C. (2001) **Incubators**, Chichester, John Wiley & Sons.

-Baum, J. R., Olian, J. D., Erez, M., Schnell, E. R., Smith, K. G., Sims, H. P., Scully, J. S., y Smith, K. A. (1993) Nationality and work role interactions: A cultural contrast of Israeli and U.S. entrepreneurs' versus managers' needs. *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 449-512. Citado en: Hayton J., George G. Y Zahra S. (2002) National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research, **Entrepreneurship Theory and Practice**. 26 (4) pp. 33-52.

-Begley T.M. y Boyd D.P. (1987) Psychological Characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing* 3, pp. 79 – 93. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Bhidé A. V. (2001) **Origen y evolución de nuevas empresas**, México, Oxford University Press.

-Boecker W. y Karichalil R. (2002) Entrepreneurial transitions: factors influencing founder departure. **Academy of Management Journal**. 45 (4), pp. 818-826.

-Bolton W. (1997) **The University Handbook on Enterprise Development**, Paris, Columbus.

-Borland C.M. (1974), Locus of control, need for achievement and entrepreneurship, Unpublished Dissertation, University of Texas. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Braidot N.B. (2005) Educación para el desarrollo de la empresarialidad. En Cardozo A.P. y Chisari O. ed., **Entrepreneurship**, Buenos Aires, Temas-UADE, pp. 213-237.

-Brockhaus R.H. (1982), The psychology of the entrepreneur. In Kent C.A., Sextos D.L., y Vesper K.H., eds., *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ,

Prentice Hall. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Bruyat C. y Julien P.A. (2000) Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of business venturing**. 16 (2), pp.165-180.

-Buchanan N.S. y Ellis H.S. (1955) **Approaches to Economic Development**. Nueva York: Twentieth Century Fund.

-Busenitz E.H. y Barney J.B. (1997) Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of Business Venturing* 12, pp. 9-30. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Busenitz L. y Lau Ch. (1996) A cross-cultural cognitive model of new venture creation, **Entrepreneurship Theory and practice**. 20 (4), pp. 25-39.

-Buttner E.H. y Gyskiewicz (1993) Entrepreneurs's problem solving styles: an empirical study using the Kirton adaption/innovation theory, *Journal of Small Business Management* 31(1), pp. 22-31. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Bygrave, W.D. (1997) **The Portable MBA in Entrepreneurship**, 2nd ed. New York, John Wiley & Sons Inc.

-Birley, S. and Westhead, P. (1993) "A comparison of new businesses established by 'novice' and 'habitual' founders in Great Britain", *International Small Business Journal*, Vol. 12 No. 1, pp. 38-60. Citado en: Watson K., Hogarth Scott S. y Wilson N. (1998) Small business start-ups success factors and support implications, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 4 (3) pp. 217

-Birley S. y Westhead P. (1994) A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size, *Journal of Business Venturing*, 9 (1), pp. 7-31. Citado en: Dahlqvist J. y Davidson P. (2000) Business start up reasons and firm performance [Internet], *Frontiers for Entrepreneurship Research*, Babson College. Disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/fer/II/IIA/IIA.htm> [acceso 18 junio 2003].

-Calvin R. J. (2002) **Entrepreneurial Management**, New York, McGraw Hill.

-Cardozo A.P. y Chisari O. ed. (2004) **Entrepreneurship**, Buenos Aires, Editorial Temas-UADE.

-Cardozo A.P. (2005) **Pequeña y Mediana Empresa Intuición y Método**, Buenos Aires, Editorial Temas.

-Carland J.C. y Carland J.W. (1991) An empirical investigation into the distinctions between male and female entrepreneurs and managers, *International Small Business Journal* 9 (39), pp. 62-72.

-Carland J.W., Carland J.C., Hoy F., y Boulton W.R. (1988) Distinctions between entrepreneurial and small business ventures, *International Journal of Management* 5 (1), pp. 98-103. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Casson Mark (1995) **Entrepreneurship and Business Culture**, Aldershot, Edward Elgar.

-Chamard J. (1989) Public Education: Its Efect on Entrepreneurial. Characteristics, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 6 (2) pp. 23-30. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Chandler, G. N. and Jansen, E. (1992) The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 7, ppp. 223–236. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169

-Coase R. (1937) The nature of the firm, **Economica**, 4, pp. 386 – 405.

-Cochrane T. C. (1960) Cultural factors in economic growth. **The Journal of Economic History**. 20 (4), pp. 515-530.

-Cochrane T. C. y Reina R. (1963) **Espíritu de empresa en la Argentina**, Buenos Aires, Emecé.

-Cole A.H. (1959), *Business in its Social Setting*, Cambridge, Mass., Harvard University Press. Citado en Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Collins C. J. Hanges P. J. y Locke E. A. (2004) The relationship of Achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-Analysis, **Human performance**. 17 (1), pp. 95-117.

-Collins O.F. Moore D.G. y Unwalla D.B. (1964) *The Enterprising Man*, MSU Business Studies, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, East Lansing, Michigan. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Comisión de las Comunidades Europeas (2003) **Libro verde: El espíritu empresarial en Europa**, documento COM 27, Bruselas, Comisión de las Comunidades Europeas.

-Chisari O. (2004) Entrepreneurship y Economía. En Cardozo A.P. y Chisari O. ed., **Entrepreneurship**, Buenos Aires, Temas-UADE, pp. 61-92.

-Chudnovsky D. López A. y Pupato G. (2003) **Las recientes crisis sistémicas en países emergentes: las peculiaridades del caso argentino**. D.T. 63, Buenos Aires, Universidad de San Andrés.

-Cooper, A. C. y Gimeno-Gascon, F. J. (1992) Entrepreneurs, processes of founding and new firm performance. In D. Sexton & J. Kasarda (Eds.), *The state of the art in entrepreneurship*. Boston, MA: PWS Publishing Co. Citado en Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Dahlqvist J. y Davidson P. (2000) Business start up reasons and firm performance [Internet], *Frontiers for Entrepreneurship Research*, Babson College. Disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/fer/II/IIA/IIA.htm> [acceso 18 junio 2003].

-Davidsson, P. (1995) Culture, structure and regional levels of entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, pp. 41-62. Citado en Hayton J., George G. y Zahra S. (2002) National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research, **Entrepreneurship Theory and Practice**. 26 (4) pp. 33-52.

-Davidson P. y Wiklund J. (1995) Cultural Values and regional variations in new firm formation [Internet], *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College. Disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers95/per.htm> [acceso 20 mayo 2003].

-de Pillis Emmeline G. (1998) The role of national culture in the relationship between Entrepreneurship and achievement motivation [Internet], *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College. Disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html> [acceso 20 mayo 2003].

-Djankov S. y La Porta R., López de Silanes F., y Shleifer A. (2000) **The regulation of entry**, Harvard University.

-Drucker P. (1996) **La administración en una época de grandes cambios**, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

-Drucker P. (1986) **La innovación y el empresario innovador**, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

-ECLAC (2003) **Aportes para una estrategia PyME en Argentina**, Buenos Aires, CEPAL.

-Etzioni, A. (1987) Entrepreneurship, adaptation and legitimation, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8, pp. 175-189. Citado en Hayton J., George G. Y Zahra S. (2002) National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research, **Entrepreneurship Theory and Practice**. 26 (4) pp. 33-52.

-Evans, D.S. and Leighton, L.S. (1990), "Small business formation by unemployed and employed workers", *Small Business Economics*, Vol. 2 No. 4, pp. 319-30. Citado en: Watson K., Hogarth Scott S. y Wilson N. (1998) Small business start-ups success factors and support implications, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 4 (3) pp. 217 – 238

-Fernández Cirelli, A, Durante, y R. Lesser, R. (1996) **El Emprendedor tecnológico o el conocimiento como empresa**, Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires.

-FIEL (1996) **Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina**, Buenos Aires, FIEL.

-Fillion L.J. (1988) The strategy of succesful entrepreneurs in small business: visión relationships and anticipatory learning, Ph.D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain (UMI 8919064), Vol. 1 695 pp. Vol. 2: 665 pp.). Citado en: Julien P. (1998)

The state of the art in small business and entrepreneurship, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Fineman, S. (1977) The achievement motive construct and its measurement: Where are we now?, *British Journal of Psychology*, 68, pp. 1-22. Citado en: Collins C. J. Hanges P. J. y Locke E. A. (2004) The relationship of Achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-Analysis, **Human performance**. 17 (1), pp. 95-117.

-Galbraith J.K. (1987) **Historia de la Economía**, 5° ed., Madrid, Editorial Ariel.

-García Hamilton J.I. (1998) El autoritarismo y la improductividad, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

-Gartner, W. B. (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, **Academy of Management Review**, 10(4), October, pp. 696-706.

-Gartner W.B. (1988) Who is an Entrepreneur? Is the wrong question, **Entrepreneurship Theory and Practice**. 12 Spring, pp. 47-67.

-Gasse Y. (1978) Characteristics, Functions and Performance of Small Firms: Owner-managers in two industrial environments (2 vol.), PH.D. thesis, Northwestern University, Evanston III, University Microfilm International, N° 79-3265. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Gibb A. (1996) **Programa Creación de Nuevas Empresas**, Eurocentro San Pablo, Universidad Getulio Vargas, Brasil.

-Gibb A. y Ritchie J. (1982) Understanding the process of starting small business, *European Small Business Journal*. 1 (1) pp. 26-46.

-Gillin J. (1955) Ethos components in Latin American Culture, American Anthropologist, LVII, p.498. Citado en Cochrane T. C. (1960) Cultural factors in economic growth. **The Journal of Economic History**. 20 (4), p. 527.

-Glancey K., McQuaid R. (2000) Entrepreneurial economics, London, Macmillan Press Ltd.

-Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2001, **Executive Report** [Internet]. Disponible en http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub_gem_global_reports [acceso 15 de junio de 2004].

-Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002, **Executive Report** [Internet]. Disponible en http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub_gem_global_reports [acceso 15 de junio de 2004].

-Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2003, **Executive Report** [Internet]. Disponible en http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub_gem_global_reports [acceso 15 de junio de 2004].

-Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2006, **Executive Report** [Internet]. Disponible en http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub_gem_global_reports [acceso 10 de noviembre de 2007].

-Glueck W.F. (1977) Management, Hinsdale, I.L.L., The Dryden Press. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-González Fraga J. y Losteau M. (2005) **Sin atajos**, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.

-Graña F.M. (2002) **Creación de Empresas: Factores asociados al éxito emprendedor en cinco ciudades argentinas**, Mar del Plata, Editorial Martín.

-Gray, C. (1990) "Business independence - impediment or enhancement to growth in the 1990s?", paper presented to the 13th National Small Firms Policy and Research Conference, Harrogate..Citado en Watson K., Hogarth Scott S. y Wilson N. (1998) Small business start-ups success factors and support implications, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 4 (3) pp. 217 – 238.

-Hagen E. (1960) The entrepreneurs as rabel against traditional society, *Human Organization*, 19 (4), pp. 185 – 187. Citado en McGrath y otros (1992) Elitists, Risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs, **Journal of Business Venturing**. 7, pp. 115-135p.

-Hayton J., George G. y Zahra S. (2002) National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research, **Entrepreneurhip Theory and Practice**. 26 (4) pp. 33-52.

-Hermalin B.E. (1998) Toward and Economic Theory of Leadership: Leading by Example, **The American Economic Review**. 88 (5) December, pp.1188-1206.

-Herron, L.A. y Robinson, R.B., Jr. (1993) A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 281-294. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169

-Heunks F.J., *Innovation* (1998) Creativity and Success, *Small Business Economics*, 10 (3), pp. 263-272. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture

performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Hisrich R.D. (1990) Entrepreneurship/intrapreneurship, *American Psychologist* 45 (2), pp 209 – 222. Citado en Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Hofstede, G. (1999) **Culturas y organizaciones: el software mental**, Madrid, Alianza Editorial.

-Holmström B.y K.Roberts (1998) The Boundaries of the Firm Revisited, *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4), pp. 73-94. Citado en: Chisari O. (2004) Entrepreneurship y Economía. Citado en: Cardozo A.P. y Chisari O. ed., **Entrepreneurship**, Buenos Aires, Temas-UADE, pp. 61-92.

-Hood, J.N. y Young, J.E. (1993) Entrepreneurship's requisite areas of development: A survey of top executives in successful entrepreneurial firms, *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 115-135. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Huntington S. y Harrison L. (2001) **La cultura es lo que importa; cómo los valores dan forma al progreso humano**, Buenos Aires, Grupo Editorial Planeta.

-Ibrahim A.B. (1994) Strategy types and small firm's performance: an empirical investigation, *Journal of Small Business Strategy*, 4 (1). Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Instituto de Economía UADE (2005) **Entorno Macroeconómico de los Negocios, Tres perfiles de economía Años 2000 - 2004**, Documento, UADE.

-Jennings D. (1993) **Multiple perspectives of entrepreneurship: Text Readings and Cases**, South Western Publishing Co, Cincinnati.

-Julien P. (1989) The entrepreneur and economic theory, *International Small Business Journal*, 7 (3), pp. 29-38. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Julien P. (1990) Vers une typologie multicritere des PME, *Revue Internationale PME*, 3 (3-4), pp. 411-425. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Julien P. y Marchesnay M. (1996) *La petite entreprise*, Paris, Economica. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Kantis H., Angelelli P. y Gatto F. (2000) **Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿de qué depende su creación y supervivencia?**, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.

-Kantis H., Ishida M., y Komori M. (2002) **Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia**, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo.

-Kantis H., Postigo S., Federico J. y Tamborini M.F. (2002) **El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿en qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina**, Documento, Universidad de San Andrés.

-Kao, R. W. Y. (1994) From General Management to Entrepreneurship: The Business. ('B') School Challenge, JSBE, 11 (2), pp. 4-10. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Katz, J. y Kosacoff B. (1989) **El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y prospectiva**, Buenos Aires, CEAL-CEPAL.

-Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Kirkwood J. (2003) The motivation of entrepreneurs, **ICSB 48° World Conference, Belfast, North Irland, 15-18 June**.

-Klein B, Crawford R y Alchian A. (1978) Vertical integration, Appropriable Rents and the Competitive Contractin Process, Journal of Law and Economics, XXI, pp. 297-396. Citado en: Cardozo A.P. y Chisari O. ed., **Entrepreneurship**, Buenos Aires, Temas-UADE, pp. 61-92.

-Kluckhohn, F.R. y Strodtbeck, F.L. (1961) Variations in Value Orientations. Evanston, Ill.: Row, Peterson. Citado en Mc Grath y otros, 1992, Elitists, Risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs, **Journal of Business Venturing**. 7, pp. 115-135.

-Krueger N. (1993) The impact of prior exposure on perception of new venture feasibility and desirability, *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (3), pp. 91-104. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Krueger N.F. y Brazeal D.V. (1994) Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (3), pp. 91 – 104. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Lafuente A y Salas V. (1989) Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firms, *Strategic Management Journal*, 10, pp. 17-30. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Laufer J.C. (1974) Comment on deviant entrepreneur, *Revue française de gestion*, 2, pp. 18-29. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Levinson J.C. (1997) *The way of the Guerrilla*, Boston, Houghton Mifflin. Citado en Morris M. (198), **Entrepreneurial intensity; sustainable advantages for individuals, organizations and societies**, Westport, Quorum Books, pp. 155 156.

-Lorrain J. y Dussault (1988) Les entrepreneurs artisans et opportunistes: une comparaison de leurs comportements de gestion, *Revue Internationale PME*, 1, (2), pp. 157-176. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Lydall H. (1992) **The entrepreneurial factor in economic growth**, London, Macmillan academic and professional Ltd.

-Mayes, D.G. and Moir, C. (1990) The growth of small firms in the UK, in Moir, C. and Dawson, J. (Eds), *Competition and Markets*, Macmillan, Basingstoke, pp. 41-62. Citado en: Watson K., Hogarth Scott S. y Wilson N. (1998) Small business start-ups success factors and support implications, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 4 (3) pp. 217 – 238.

-McClelland, D.C. (1961) **The achieving society**, New York, Irvington Publishers Inc.

-McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1992) More like each other than anyone else? A cross-cultural study of entrepreneurial perceptions. *Journal of Business Venturing*, 7, 419-429. Citado en: Hayton J., George G. y Zahra S. (2002) National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research, **Entrepreneurship Theory and Practice**. 26 (4) pp. 33-52.

-McGrath G., Mac Millan I.C. y Scheimberg S. (1992) Elitists, Risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs, **Journal of Business Venturing**. 7, pp. 115-135.

-McGrath, R. G., MacMillan, I. C., Yang, E. A., y Tsai, W. (1992) Does culture endure, or is it malleable? Issues for entrepreneurial economic development. *Journal of Business Venturing*, 7, 441-458. Citado en: Hayton J., George G. y Zahra S. (2002) National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research, **Entrepreneurship Theory and Practice**. 26 (4) pp. 33-52.

-McMullan W.E. y Vesper K. H. (2000) Becoming an entrepreneur: A participant's perspective, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1 (1), pp. 33-33. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169

-Miles R.E. y Snow C.S. (1978) *Organisational strategy, structure and process*, McGraw Hill. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Minniti, M. y Bygrave W.D. (1999) The microfoundations of entrepreneurship, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23 (4), pp. 41-52.

-Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., y Morse, E. A. (2000) Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 974-993. Citado en: Citado en: Hayton J., George G. y Zahra S. (2002) National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research, **Entrepreneurship Theory and Practice**. 26 (4) pp. 33-52.

-Mitchell R. K., Brock Smith J., Morse E., Seawright K. W., Peredo A. y McKenzie B. (2002) Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures, **Entrepreneurship Theory and Practice**. Summer, pp. 9-32.

-Morris M. (1998) **Entrepreneurial intensity; sustainable advantages for individuals, organizations and societies**, Westport, Quorum Books.

-Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Murray H.A. (1938) *Explorations in personality*, Nueva York, Oxford University Press. Citado en: Collins C. J. Hanges P. J. y Locke E. A. (2004) The relationship of Achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-Analysis, **Human performance**. 17 (1), pp. 95-117.

-Nino Carlos S. (1992) **Un país al margen de la ley: Estudio de la anomia como componente del subdesarrollo argentino**, Buenos Aires, Emecé Editores.

-Nuño P. (2001) **Emprendiendo, el arte de crear empresas y sus artistas**, Barcelona, Ediciones Deusto S.A.

-OCDE (1999) **Estimular el espíritu empresarial**, Paris, OCDE.

-OECD (2001) **Entrepreneurship. Growth and Policy**, Paris, OECD.

-OECD (2006) The SME financing gap; Theory and evidence, **Financial Market Trends**. (2), November 2006, pp. 104-122.

-Osborne, R.L. (1993) Why entrepreneurs fail: how to avoid the traps, *Management Decision*, 31 (1), pp 18-21. Citado en: Watson K., Hogarth Scott S. y Wilson N. (1998) Small business start-ups success factors and support implications, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 4 (3) pp. 217 – 238

-Pandey J. y Tewary N.B. (1979) Locus of control and achievement values of entrepreneurs, *Journal of Occupational Psychology*, 50, pp. 107-111. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Planellas Aran M. (1996) **Evolución de la investigación sobre la creación de empresas y estado actual del debate sobre los resultados de las nuevas empresas**, Papers ESADE N° 151, Barcelona, ESADE.

-Postigo S., Tamborini M.F. (2003) **Fostering Entrepreneurship in crisis Contexts: The Case of Argentina**, Documento, Universidad de San Andrés.

-Reuber R. y E. Fischer (1994) Entrepreneur's Experience, Expertise, and the Performance of Technology Based Firms, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41 (4), pp. 365-374. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Reuber R. y Fischer, E. (1999) Understanding the consequences of founders' experience, *Journal of Small Business Management*, 37, pp. 30-45. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Reynolds P. (1997) **National Panel Studies of Business Start – Ups: Research Program Status Report and Policy Implications**, Entrepreneurial Research Consortium, Babson College.

-Reynolds P., Camp M., Bygrave W., Autio E. y Hay M. (2002) **Global Entrepreneurship Monitor 2001 Summary Report**, London Business School and Babson College.

-Robicaud I., McGraw E. y Roger A. (2001) Toward the development of a measuring instrument for entrepreneurial motivation, **Journal of developmental entrepreneurship**. 6 (2), pp. 189-201.

-Rotter J.B. (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied* 80, Wole N° 609. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Sáenz M.V., Sabra M., Alter J., Guaipatín C, y Vivanco F. (2004) **Argentina. Promotion of new growth-oriented enterprises**, Document TC-03-05-01-8-AR, New York, Inter-American Development Bank.

-Sahlman, W. A. y Stevenson H. (1989) The Entrepreneurial Process. En: Burns P. y Dewhurst J. ed. **Small Business and Entrepreneurship**, London, MacMillan Education LTD, pp. 94 – 157.

-Scase R. y Goffee R. (1980) The real world of the small business owner, London, Croom Helm. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Schollhammer H. (1980) Analysis and Assessment of internal corporate entrepreneurship strategies, Los Angeles, C.A., Graduate School of Management, U.C.L.A. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Sexton D.L. y Bowman-Upton N.B. (1986) Validation of personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students. En Ronstadt R., Hornaday J., Peterson R., y Vesper K., eds. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, M.A., Babson College. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Sexton D. y Smilor R. (1998) **Entrepreneurship 2000**, Chicago, Upstart Publishing Company.

-Shane, S., Kolvereid, L., and Westhead, P. (1991) An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. **Journal of Business Venturing**. 6 (6), pp. 431–446.

-Scheimberg S. y MacMillan I.C. (1988) **An 11 country study of motivations to Start a business** [Internet], *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College. Disponible en: http://www.babson.edu/entrep/fer/front_88.html#cult [acceso 18 junio 2003].

-Schein, E. H. (1988) **La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica**, Barcelona, Plaza & Janés.

-Shane S. (1992) Why do some society invent more than others?, *Journal of Business Venturing* 7, pp. 29-46.

-Shane, S. (1993) Cultural influences on national rates of innovation, **Journal of Business Venturing**, 8 (1), January, pp. 59 – 73.

-Shane, S. (1993) The effect of cultural differences in perceptions of transaction costs on national differences in the preference for licenses, **Managerial International Review**, 32 (4), December, pp. 295 – 311.

-Shane, S. (2000) Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11, pp. 448–469. Citado en: Kennedy J. y

Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169

-Shane S. y Kolvereid L. (1995) National environment, strategy, and new venture performance: a three country study, **Journal of Small Business Management**, 33 (2), pp. 37 – 50.

-Shapiro A. (1975) The displaced, uncomfortable entrepreneur, *Psychology Today* 9 (6), pp.83-88. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Shapiro A. (1984) The entrepreneurial event. En: Kent C.A., **The Environment for Entrepreneurship**, Lexington, Lexington Books, pp. 21 – 40.

-Shapiro A. y Sokol L. (1982) Las dimensiones sociales de la iniciativa empresarial. En Kent C.A, Sexton D.L. y Vesper K.H. eds. **Enciclopedia del espíritu empresarial**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp. 72 – 90.

-Shaver, K. G., y Scott, L. R. (1991) Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(2), pp 23-45. Citado en Collins C. J. Hanges P. J. y Locke E. A. (2004) The relationship of Achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-Analysis, **Human performance**. 17 (1), pp. 95-117.

-Smith N.R. (1967) The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan, Michigan State University Press. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Smith N.R. y Miner J.B. (1983) Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory, *Strategic Management Journal*, 4, pp. 325-340. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the**

art in small business and entrepreneurship, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Smith N.R. y Miner J.B. (1985) Motivational considerations in the success of technologically innovative entrepreneurs: Extended sample findings. En Hornaday J., Shile E., Timmons J. y Vesper K., eds. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA, Babson College. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Spiethoff A. (1953) Pure Theory and Economic Gestalt Theory, Ideal Types and Real Types. En: Lane F. C., y Riemersma J.C.ed., **Enterprise and Secular Change**, London, George Allen & Unwin, p. 452.

-Stanworth, J. y Gray, C. (1991) *Bolton 20 Years On: the Small Firm in the 1990s*, Paul Chapman Publishing Ltd, London. Citado en: Watson K., Hogarth Scott S. y Wilson N. (1998) Small business start-ups success factors and support implications, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 4 (3) pp. 217 – 238.

-Steensma, H.K., Marino, L., Weaver, K.N., y Dickson, P.H. (2000) The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms, **Academy of management Journal**, 43 (5), October, pp. 951 – 973.

-Stevenson H., Sahlman W., Roberts M. y Bhidé A. (1999) **The Entrepreneurial Venture**, 2nd ed., Boston, Harvard Business School.

-Sturzeneger A. (2006) *Hacia una simplificación del Sistema Tributario Argentino*. En: Academia de Ciencias de la Empresa, **Régimen Tributario y Coparticipación Federal**, Buenos Aires, Academia Nacional de Ciencias de la Empresa.

-Thompson J. (1999) A strategic perspective of entrepreneurship, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 5 (6), pp. 279 – 296.

-Timmons, J.A. (1994) **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. 5th ed. Boston, Irwin Mc Graw Hill.

-Tuunanen M. y Hyrsky (1997) Innovation preferences among Finnish and U.S. entrepreneurs, *Academy of Entrepreneurship Journal* 3 (1), pp. 1-11. Citado en: Mueller S. y Thomas A. (2001) Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, **Journal of Business Venturing**, 16 (1), pp. 51-75.

-Varela R. (2001) **Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de Empresas**, Bogotá, Pearson Educación de Colombia Ltda.

-Veciana Verges J.M. (1999) Creación de empresas como programa de investigación científica. En: Arnal Losilla J.C. ed. **Creación de empresas: los mejores textos**, Barcelona, Editorial Ariel.

-Verheul I., S.Wenneckers, D.Ausdretsch y R.Thurik (2001) **An Eclectic Theory of Entrepreneurship**, Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2001-030/3.

-Vesper K.H. (1980) *New venture strategies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall. Citado en: Julien P. (1998) **The state of the art in small business and entrepreneurship**, Ashgate, Ashgate Publishing Limited.

-Vesper, K. H. (1990) *New venture strategies (revised ed.)*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Vesper, K. H., McMullan, W. E., and Ray, D. M. (1989) 'Entrepreneurship Education: More than just an adjustment to management education', *ISBJ*, 8(1), pp. 61-65. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Wagner R.K., J. Sternberg (1986) Tacit Knowledge and Intelligence in the Everyday World. In Practical Intelligence, Nature and Origins of Competence in the Everyday World. Eds. Robert J. Sternberg and Richard K. Wagner, New York: Cambridge University Press, pp. 51-83. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169.

-Walsh S. T. y Kirchoff, B. A. (1998) The influence of competencies and capabilities on strategies and performance of technology intensive new ventures, ICSB World Conference, Naples. Italy, June 19-22. Citado en: Kennedy J. y Drenan J. (2001) A review of the impact of education and prior experience on new venture performance, **The international journal of entrepreneurship and innovation** 2 (3) pp. 153-169

-Watson K., Hogarth Scott S. y Wilson N. (1998) Small business start-ups success factors and support implications, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 4 (3) pp. 217 – 238.

-Wennekers S., Noorderhaven N., Hofstede G., Thurik R. (2001) **Cultural and economic determinants of business ownership across countries**, Boston, Babson College.

-Wilklund J. (2001) **Growth motivation and its influence on subsequent growth**, Boston, Babson College.

-Williamson O.E. (1985) **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**, London, Macmillan.

-World Bank (2002) Small and Medium-Sized Enterprises in Argentina: A potential Engine for Economic Growth and Employment [Internet]. Disponible en: <http://web.worldbank.org/external/default/main?pagePK=51083066&piPK=510830>

[78&theSitePK=489669&menuPK=64187510&searchMenuPK=583953&theSitePK=489669&entityID=000094946_02092004005797&searchMenuPK=583953&theSitePK=489669](http://www.scribd.com/doc/489669?searchMenuPK=583953&theSitePK=489669&entityID=000094946_02092004005797&searchMenuPK=583953&theSitePK=489669) [acceso 24 junio 2003].

-Zahra S. y George G. (2002) Culture and its consequences for entrepreneurship, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 26 (4) pp. 23 – 52.

-Zevallos F. (2000) **Empresa media: una nueva clasificación**, Comercio exterior, México, D.F., 50 (3), marzo.

Tesis Doctoral

La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos

Mag. Ing. Alejandro Pablo Cardozo Crowe

Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Nacional de Educación a Distancia

Apéndice documental

Apéndice N° 1: Cuestionario utilizado en la investigación

Apéndice N° 2: Resultados totales de la encuesta muestra
“Emprendedores”

Apéndice N° 3: Resultados totales de la encuesta muestra “No emprendedores”

Apéndice N° 4: Transcripción de entrevistas a emprendedores seleccionados

-Claudia Oddone (N° 72)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su padre y un amigo/a?

En mi caso particular mi padre fue referente, porque logró todo lo que se propuso con pocos recursos, logrando incluso mucho más que sus pares que tuvieron más posibilidades de niños.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en ellos al momento de emprender?

Los valores que le reconozco son el esfuerzo, la disciplina, la actitud de superación, el amor por la lectura, la responsabilidad, la tolerancia a la frustración, el manejo de las presiones, el no darse por vencido, la visión a largo plazo, la pasión a su carrera y a sus objetivos, la habilidad discursiva, la rectitud y la coherencia en el pensar, sentir y hacer.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (poner en práctica sus conocimientos) ¿Porqué la considera la más importante??

Porque me da la posibilidad de elegir y de ser coherente en mi hacer. Sentirme protagonista y no lidiar con mis propios principios. Serme leal a mi misma.

-Jonatan Alonso (N° 2)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender han sido referentes y ejemplos en su caso la figura de su abuelo y su padre?

Porque en ambos casos tuvieron éxito y se comunicaban estrategias y se sabía que errores se cometieron y cuales para no volver a aplicarlos. y en la toma de decisiones correctas y adecuadas en ambos casos.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en él/ellos al momento de emprender?

La honestidad y la paciencia.

3) Al momento de emprender manifestó estar desocupado; ¿Fue este el principal motivo para emprender?

Sí, se necesitaba un nuevo ingreso.

4) De acuerdo a sus respuestas en la encuesta, ¿Porqué en el presente ya no ve como referentes o ejemplos a su abuelo y su padre?

Las metodologías y aplicaciones al día de hoy cambiaron. Hoy en día es una competencia más agresiva y no más tranquila que otros tiempos y la paciencia el día de hoy no es 100% seguro ya que se puede perder por otros competidores.

-Marcelo Simón (N°43)

1) ¿Por qué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su abuelo, padre y un pariente?

Me educé en un entorno donde casi ninguno de mis familiares era empleado, (solo el marido de una de mis tías lo era) El único de mis bisabuelos que conocí, mis dos abuelos, mi padre y mis 4 tíos varones eran pequeños empresarios. Es decir, que desde el inicio ser empleado casi no era una alternativa para mí. Sumado a ello, en la Argentina que nos tocó vivir en nuestra infancia, la vida del pequeño empresario no era tan sacrificada como ahora. Todo ello sumó en mi motivación de desarrollar mi propia actividad.

A partir de estas tempranas referencias familiares aprendí a valorar la autonomía en el sentido de determinar mis propios objetivos y horarios, definir qué hacer y qué no hacer, con quién trabajar, en qué actividad desarrollarme, etc.

Esas mismas referencias familiares me llevaron a no encontrar motivación alguna en la seguridad laboral que tal vez pudiera dar una relación de dependencia. Tampoco aprendí a valorar otras atribuciones que pueden generarse en una carrera en relación de dependencia, como puede ser: status, una buena casa o un buen auto o pernoctar en hoteles caros (en el caso que correspondiera), títulos o puestos, secretarías, espacios de poder, etc.

Es decir que tuve una sobre-valoración del perfil del empresario y una sub-valoración de la imagen de una relación de dependencia. Desde ese punto de vista, la decisión final casi que era obvia

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en ellos al momento de emprender?

Fundamentalmente de mi padre aprendí lo que es el aplomo. Se caía el mundo y allí esta mi padre sonriendo como siempre. Eso no siempre es bueno, pues hasta cierto punto puede reflejar una negación de la realidad, pero pese a ello, ese aplomo siempre me resultó admirable.

Tres cosas más tuve como ejemplo por parte de mi padre en su papel de empresario: el trato siempre respetuoso a sus colaboradores, la máxima discreción en el manejo de la información y la no valoración de los símbolos de status

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, ser su propio jefe y seguir la tradición familiar en los negocios) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Por qué?

Tal vez en mi caso personal y por lo que expuse en las 2 preguntas previas, la tradición familiar pesó mucho. En otro contexto, posiblemente me hubiera dedicado más a la actividad académica.

También el deseo de manejar mi propia vida ha sido un factor preponderante en mis decisiones y en mi vocación.

-Martín Alterson (N° 86)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su padre, un pariente y un amigo?

Por tratarse de una empresa familiar

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en ellos al momento de emprender?

Cultura del trabajo, responsabilidad, honestidad.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, enriquecerse, y continuar la tradición familiar de estar en los negocios) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

Monetaria

-Pablo Gambacorta (N° 99)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de un pariente?

De algún modo, generalmente un pariente inspira mayor confianza que el resto de los que integran nuestro entorno. Estoy hablando por supuesto, de mi persona, sin exagerados complementos de envidia y otros factores negativos. Y con una exagerada influencia "sanguínea" por trascender, no solo la pobreza, si no también el progreso social y cultural. Que actuaba como lente convergente y pocas veces dejaba ganas de ver otras cosas.

Tampoco había muchas. Tengo que aclarar también, que hay un componente importante de anhelos y cultura europea en mi ser. Ya que soy un hijo directo de Inmigrantes y de dos culturas dispares pero con principios similares. La Española y la Italiana.

Si a este vinculo ya bastante especial, se le agrega en su momento, el componente de una enseñanza laboral inicial con un estilo muy propio. Y Este maestro nos mostraba con hechos todo el tiempo, su tarea, su filosofía y sus logros.

Y estos ejemplos así, uno los percibió claramente como el fruto del desarrollo, de su actividad del momento. Que por lo general, por no decir siempre, era por cuenta propia, sea a través de un oficio o un comercio. Es sin duda, al momento de elegir una actividad, un gran motivador. El Único Motivador. Y por sobretodo una fuente importante de Inspiración en varios planos de la vida. Pero lo mas importante es, que para uno, parece casi garantía de éxito. Sumamos la mayor educación (que falte lo que falte nos dieron), y lo que era un oficio o un comercio....Se transforma al principio en una Gran fantasía de " Imperio "

Perdón por si uno no tiene la gran facultad de ser claro, pero es un tema también, de pasión por tantos recuerdos. Si papá, mamá, tío, padrino, etc., siempre fueron emprendedores...."Además Eso... También se sabe hacer bastante bien".

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en él al momento de emprender?

En primera instancia el respeto antes tradicional por el que lograba progresar.

Uno quería hacerlo para que El sienta gran orgullo. Para que vea realizada la capitalización de su real gran sacrificio por Uno. Las cosas costaban y mucho, mucho mas que ahora. Ese orgullo, el de EL era el Máximo valor el mas fuerte cimiento de cualquier emprendimiento. Hoy en términos académicos diríamos, era un gran Líder. Pero no era solo eso, también la gente era distinta. Había mucha mas educación real, si real porque aportaba mucho mas, y eso brindaba otra sensación de probabilidades.

Y al momento de emprender, el mayor argumento de decisión, era y es la potencial seguridad de éxito. Los demás valores eran: Perseverancia absoluta, Fortaleza Suprema, Amor por el trabajo, si amor gigante. Todo se agradecía mucho y por sobre todo, lo que daba mucho, el trabajo. Otro gran valor era la gran dedicación.

Esencialmente esos, después también de menor importancia al emprender eran: la vocación, la tradición, la obligación y la necesidad a veces. Estos valores de "Ellos" nos daban parámetros altos de autoexigencia, se entiende algo ?

Esto hacia ver a un nuevo emprendimiento algo relativamente mas simple que ahora. O por lo menos percibirlo.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, ser como un empresario que admiraba en ese momento, ser su propio jefe y poner en práctica sus conocimientos y enriquecerse) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

Todas son igualmente importantes. En mi caso es cultural. Es tal vez hasta psicológico. Pero estoy convencido de que es así:

Estoy formado bajo estrictos parámetros de eficiencia extrema, entonces el análisis de las situaciones se hace ponderando siempre la mayor cantidad de ventajas para todos los recursos. Es decir, uno trata de que el valor de lo que aporta cualquier variable sea el máximo posible. Ejemplo: Tengo que crecer para lograr una mayor independencia de los proveedores. Se encara buscando gastar menos dinero en todos los planos; personal (todo, sueldo, gastos, distracción, todo); Laboral (trabajar 20 horas todos mas la familia); Proveedores (máxima presión, pero absolutamente); Empleados lo mismo; Tiempo libre lo mismo (Tope de producción), Clientes también, para resumir. Todo. Solo así, Uno siente que esta haciendo las cosas correctamente. Y en el caso de Emprender es igual, el planteo es así: Tengo que lograr ingresos máximos, tengo que sentirme totalmente realizado, tengo que ser la mejor empresa, tengo que aprovechar al máximo lo que aprendí, y enriquecerse debe ser porque seguramente no se podía elegir otros rubros de Capital, Pero la motivación no es monetaria a corto plazo, es de rendimientos constantes a largo plazo y preferentemente en bienes de capital para "asegurar" la familia.

Aixa Veronica Canepa (N° 92)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su padre y un pariente?

Mi familia tiene una trayectoria de "emprendedores", que comienza con mi abuelo, quien fue el ejemplo para mi padre, quien a su vez fue el ejemplo de mi hermano mayor. Yo tuve la oportunidad de trabajar junto a mi hermano, primero, desde el nacimiento de su empresa luego con mi papa en dos empresas. Obtuve una experiencia valiosísima que me llevo a desarrollar un proyecto propio, nuevamente con parte de mi familia (en mi caso con otras tres mujeres)

Los considero como referentes debido a las ideas que fui absorbiendo de que lo mejor es trabajar para uno mismo y que es bueno tomar riesgos para progresar.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en ellos al momento de emprender?

Principalmente destaco el empuje, las ganas de trabajar, la lealtad hacia los empleados (todos son tratados como parte de la familia), la fortaleza de aprender de los errores que se cometen al comienzo, y de reponerse ante eventualidades, el liderazgo para convencer a la gente de que confíe en uno y acompañe en el nuevo proyecto, la voluntad para aprender, para aceptar los cambios.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, poner en práctica sus conocimientos, ser su propio jefe y enriquecerse) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

En mi caso, mi motivación principal fue la autorrealización. Sentí la necesidad de hacer algo totalmente diferente a la actividad de mi familia, y que no estuviera relacionado con ellos. Me propuse un desafío de llevar adelante una idea propia, una nueva "sociedad" con otras tres mujeres. También influyo la decisión de formar una familia junto a mi marido , por lo tanto el hecho de necesitar estar mas tiempo en mi casa me llevo a crear un negocio en el cual podía manejar mis horarios y mis tiempos.

Espero haber sido de utilidad y quería comentarle que el negocio está funcionando muy bien desde hace un año, y alterno ese trabajo con el de Directora de Administración y Finanzas de "Frahel " una cadena de Heladerías, de la cual somos los dueños desde hace solo un mes. Es un desafío enorme para mi, y para mi padre ya que nuestro objetivo es relanzar la marca y salir en la próxima temporada "con todo" para competir con las cadenas de heladerías mas

conocidas. La diversidad de tareas que realizo me da la posibilidad de aprovechar al máximo todos los conocimientos adquiridos en mi carrera, lo cual me hace sentir muy feliz.

-Humberto Breccia (N° 80)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de un amigo/a y alguien que aparecía en los medios (TV, etc.)?

Por que me hizo ver que, si otra persona con igual o menor formación, podía hacerlo o había motivo para que yo no lo intentara.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en ellos al momento de emprender?

Su olfato para reconocer las oportunidades del mercado.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender usted consideró la autorrealización como la más importante? ¿Porqué?

Por que era lo que no había logrado aun en la vida.

-Hernán Botbol (N° 8)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender han sido referentes y ejemplo en su caso las figuras de su padre, un pariente y alguien residente en otro país?

La familia es un referente importante a la hora de emprender, es allí donde se forman los valores y las creencias de las personas. Tanto mi padre, como mi abuelo paterno, han sido emprendedores y creo que esto ha marcado significativamente el curso de mi vida.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en ellos al momento de emprender?

Los valores que considero más importante son: Confianza en sí mismo. Constancia, dedicación y empeño. Voluntad de aprender y adaptarse constantemente.

3) De las principales motivaciones para emprender que usted manifestó (realización personal, ser empresario como alguien que admiraba, ser su propio jefe, y poner en práctica sus conocimientos), cuál considera fue la más importante? ¿Porqué?

Creo que la realización personal es la principal motivación, esto se debe justamente a mi historia familia y a los valores inculcados por mi padre.

-Hugo Dominguez (N° 16)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su abuelo?

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en él al momento de emprender? Principalmente la fidelidad y honestidad, transportando esta fidelidad de la empresa para con los clientes y trabajando día a día para lograr la fidelidad de los clientes para con la empresa.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, y enriquecerse) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

Entre las dos motivaciones solamente tomé y tomaré la autorrealización ya que el enriquecerse es solo el resultado de ejecutar las acciones planificadas. Creo que si pienso un emprendimiento con la sola movilización del enriquecimiento no seria fructífero en el tiempo.

-Norberto Iglesias (N°78)

1) 1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su abuelo?

Vale aclarar que mi abuelo siempre fue mi referente y un ejemplo de vida para mi, no solo a la hora de imitarlo de alguna forma como emprendedor sino en tratar de seguir sus pasos. Muchas de sus frases quedaron en mi memoria y es el día de hoy que las sigo repitiendo y aplicando como una especie de ley interna o principio básico de vida, como ser: *Para ganar el Prode¹⁰⁸, hay que completar la boleta y jugarla en la agencia*, después puede existir el azar, pero un tiene que ir en busca de su suerte y no esperar a que las cosas sucedan. Mi abuelo fue ingeniero y sufrió

¹⁰⁸ Juego de pronósticos deportivos (fútbol) oficial en Argentina.

de poliomielitis, padeciendo una discapacidad en sus piernas y pese a eso logro desarrollar una empresa de gran envergadura, creo que el no corrió con ventaja por este impedimento físico pero si lucho por cambiar su suerte.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en él al momento de emprender? Seguridad, por sobre todas las cosas, incansable y tenaz en pos de lo que se ponía como meta. También era muy detallista y ordenado para que no se le escapara absolutamente nada de como se planificaban las cosas.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

Creo que la autorrealización y ser su propio jefe son las principales motivaciones, el resto son valores agregados a estas dos. El sentido de libertad y el poder concretar una idea o proyecto son cosas, como dice la publicidad de Mastercard, que no tienen precio.

-Pedro Suárez (N°54)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su madre?

En mi caso particular, mi madre se ha hecho cargo del mantenimiento y conducción de mi hogar desde que mis hermanas y yo éramos muy chicos; esto ha sido todo un ejemplo para mí. Las largas horas dedicadas al trabajo y la familia han generado en mí una cultura de esfuerzo, creatividad y perseverancia.

Al mismo tiempo ella surgió por sí misma, sin ningún tipo de estudios gastronómicos (es ingeniera en diseño), ni recursos financieros.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en ella al momento de emprender?

La experiencia, La calidad de su trabajo, El amor y profesionalismo a la hora de elaborar un plato, La creatividad e innovación. Y por sobre todas las cosas por la perseverancia y actitud ante la vida, elemento fundamental que debe poseer un emprendedor y sin el cual los proyectos no pueden triunfar.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, ser su propio jefe y enriquecerse) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

Autorrealización: Este punto en el comienzo del emprendimiento no era importante para mí, es más realmente no lo tuve en cuenta. A esta altura y al mirar hacia atrás puedo comprender, luego de haber transitado el camino en carne propia, la satisfacción y autorrealización de ser parte del equipo de trabajo de nuestra empresa Tangourmet.

En estos momentos es un elemento importante a la hora de tomar decisiones y de respetar y cultivar nuestra cultura organizacional, pues no solamente por mí, sino por cada una de las personas que integran nuestra empresa, en las cuales Tangourmet busca la autorrealización grupal y personal.

Ser su propio Jefe: Realmente este punto fue muy interesante para mí, pues antes del proyecto nunca había tenido experiencia laboral en relación de dependencia propiamente dicha; trabajé desde los 15 años en la empresa de mi madre. Es por eso que siempre las relaciones tanto con mi madre (jefa), como con las personas a mi cargo oportunamente, siempre fueron confusas por un tema de vínculo. Cuando comencé con el proyecto Tangourmet, paralelamente nació otro emprendimiento del cual fui participe, Kahuak Turismo Aventura, junto con dos socios más; Juan Pablo Marziani y Fernando González. En este proyecto desde un principio se dividieron muy claramente los roles, áreas y responsabilidades dentro de la empresa, lo cual me ayudó mucho a forjarme en las decisiones y responsabilidades de mis actos.

Ser su propio Jefe tiene varias responsabilidades, tales como: cumplir los objetivos administrando mi propio tiempo, colaboración espontánea con el equipo, incentivar a los demás, respetar y mantener la cultura organizacional, velar por la satisfacción de nuestros clientes, etc. Por lo tanto veo este punto desde la óptica de las responsabilidades y tareas que este implica.

Enriquecerse: Para mí enriquecerme está íntimamente ligado a la autorrealización, pues mi filosofía es al levantarme cada día, hacerme la pregunta: qué voy a aprender hoy, no solamente en la empresa, sino de la vida. Cada día que pasa gano conocimientos, por lo tanto me enriquezco y me auto-realizo. Creo que enriquecerse es madurar y aprender.

-Sebastián Preiti (N° 36)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su abuelo?

Considero que mi abuelo es un gran referente y ejemplo de emprendedor, dado que logró con los mínimos recursos desarrollar una gran empresa nacional. Eso junto con todo los principios que me ha inculcado, son un ejemplo de la importancia del desarrollo personal y social, lo cual explota la actividad emprendedora.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en él al momento de emprender?

Considero que poseía una fuerza inmensa proponiéndose objetivos y llegando a cumplirlos. Adicionalmente poseía una gran Conciencia Social, de Justicia y de Sentido Común para desarrollar una mejor calidad de vida personal y para la sociedad.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, contribuir a la sociedad, poner en práctica sus conocimientos y enriquecerse) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

Creo que una de las motivaciones más importantes es el hecho de buscar un desarrollo personal más profundo, donde el techo de ese desarrollo sea uno mismo, sin límites impuestos para crecer.

En un segundo lugar, también considero una motivación muy importante la búsqueda de contribuir a la sociedad.

-Rodolfo Díaz (N° 15)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de un amigo ?

Al momento de iniciar mi primera empresa, no tenía referencias familiares cercanas. Todos mis familiares cercanos trabajaban en relación de dependencia, inclusive mi mujer (me casé en 1981, comencé trabajando como "independiente" en 1982 y constituí formalmente la empresa recién en 1987.) La única referencia cercana eran algunos amigos, bastante mayores que yo, que vivían de sus negocios o de su profesión y fueron los únicos que me transmitieron confianza en mi mismo. El clásico "Dale, hacelo, es ahora o nunca, vos podés". Mientras tanto, en el entorno familiar (esposa y suegros, mis padres vivían en el interior y eran ajenos a mi proceso) el mensaje era "¿estás seguro? ... " "pensá que está por nacer nuestro hijo", "¿y si....?"

Finalmente, junté coraje y dejé mi trabajo en relación de dependencia, en el que estaba desde unos cuantos años, donde estaba cómodo, era reconocido, no me pagaban mal, etc., etc. No fue una decisión fácil, sólo mis amigos me apoyaron, quizás porque podían ver las cosas un poco más fríamente o porque habían enfrentado procesos similares

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en él al momento de emprender? No era un sólo amigo, eran varios. En general reconocía en ellos que eran dueños de sus destinos, que tenían visiones y convicciones y que trabajan en pos de ellas

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, y poner en práctica sus conocimientos), ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué? Les cuento brevemente mi historia hasta ese momento. Nací en el interior, en una ciudad de la Pcia de Buenos Aires donde en ese entonces no había ni radio (ni hablar de televisión). Mis padres, empleado bancario y maestra. Los pocos que al terminar la secundaria seguían una carrera universitaria, iban a Bahía Blanca o La Plata, lugares chicos y más contenedores. Yo, desde los 10 años decía que iba a ser ingeniero y que iba a estudiar en Bs.As, porque me parecía superador, a pesar que era mucho más difícil, más caro (y mi familia no tenía medios).

Ya en Bs As, tuve que trabajar desde el día cero para poder mantenerme. Mis viejos sólo pudieron darme el beso de despedida cuando me subí al tren para enfrentar Bs. As. Sin embargo, conscientes de mi determinación, siempre me apoyaron incondicionalmente, aunque no podían hacerlo económicamente. Yo no conocía la ciudad, nunca había estado... Aun me acuerdo cuando llegué para inscribirme, caminé desde la estación Constitución hasta Paseo Colon y me enfrenté con las columnas enormes de la Facultad de Ingeniería: Cuando miré para arriba me sentí más chiquito que una hormiga!.

A partir de ese momento, buscar trabajo, pasar por varios hasta encontrar el que realmente me servía, estudiar, conseguir una beca, casarme, hacer un posgrado en Francia, volver, etc. La mayor experiencia que me dejó mi pasaje por el primer mundo fue que la educación que había recibido había sido extraordinariamente buena (hasta ese momento pensaba lo contrario), que para desarrollar tecnología no

hacía falta mucho más que trabajar seriamente y que había oportunidades para aprovechar que no requerían más que una idea y prácticamente nada de capital.

En esta breve historia, está la respuesta a vuestra pregunta: una fuerte necesidad de auto-realización fue el drive principal de mi vocación emprendedora, en segunda instancia, poner en práctica lo que había aprendido

-Marcel Verand (N° 83)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de un amigo/a?

El que una persona con una realidad similar a la mía (mismas oportunidades y posibilidades) pueda lograr hacer empresa me motivó mucho, pues si él pudo, por que no yo.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en él/ella al momento de emprender?

Ambición, optimismo, libertad y crecimiento.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, ser su propio jefe y poner en práctica sus conocimientos) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

El deseo de tener control sobre mi destino. Mi orientación al logro.

-Roxana Trujillo (N° 81)

1) ¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su padre, madre y un pariente?

Porque mis padres tenían un negocio en el que les iba muy bien hasta que mi padre lamentablemente falleció y mi madre invirtió el dinero del fondo de comercio en propiedades. El resto de mi familia directa también son comerciantes en distintos rubros. Creo que de la base de la que ellos partieron, de su situación económico social hicieron un gran progreso.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en ellos al momento de emprender?

Las ganas de progresar, de trabajar mucho para poder llevar un vida decente y en el caso de mis padres brindarnos una buena educación.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, contribuir a la sociedad, poner en práctica sus conocimientos y enriquecerse) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

La principal motivación fue la autorrealización, el hecho de crear algo importante para mí que crezca a través de los años y que sea yo la responsable de tomar decisiones, de manejar mis horarios y de trabajar con gente interesante que comparta mi pasión por los idiomas y la docencia. También porque el hecho de trabajar en colegios me decepcionó bastante debido a la falta de interés e indisciplina de algunos alumnos, cosa que no sucede en mi lugar de trabajo. En segundo lugar el hecho de contribuir a la sociedad porque creo que los idiomas abren muchas puertas al resto del mundo. Hay profesionales que pueden acceder a mejores puestos laborales teniendo un cierto nivel de inglés y esa es parte de mi misión y RTS está abierto a cualquier persona que quiera aprender idiomas para su desarrollo personal.

-Jorge Scarfi (N° 90)

-¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su padre?

Mi padre era un inmigrante italiano que llegó en el año 1913 a la Argentina en una familia de 5 hermanos, la madre embarazada y habiendo perdido a su propio marido.

Esta experiencia de necesidad, desamparo y pobreza me brindó un código de profunda humildad. Mi padre llegó a 2do grado y aprendió un oficio artesanal que le permitió vivir y darnos excelente formación. Fue quizás el segundo aprendizaje. Su independencia, su gran sacrificio y esa permanente preocupación por la formación y el estudio.

2) ¿Qué valores reconocía o identificaba en él al momento de emprender?

Siempre tuve en él un gran referente de valores: humildad, sacrificio, ganas de saber y hacer. Su inteligencia junto a su interés por progresar me ayudaron mucho a trabajar con humildad en los proyectos, tratando siempre de descubrir oportunidades, tratando de proponerme altos desafío. El primero de todos es hacer las cosas bien.

La actividad que desarrollo es la generación de contenidos editoriales, trabajando en y por la educación. Es de alguna manera juntar lo que pienso con lo que hago.

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, poner en práctica sus conocimientos y enriquecerse) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

Para mí creo que el más importante es que nuestra tarea se desarrolle en el tiempo y genere valor social facilitando el aprendizaje y el desarrollo de la gente y la sociedad. Creo que trabajar por valores es nuestro secreto hacia adentro y hacia afuera. Es la mejor manera de autorrealizarnos

-Carlos Cabrera (N° 87)

1)¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de un amigo/a?

Confianza, conocimiento a priori de su pensamiento, éxito en los emprendimientos anteriores, visiones y esperanzas compartidas.

2)¿Qué valores reconocía o identificaba en él/ella al momento de emprender?
Honestidad, buena fe, inteligencia, capacidad y creatividad

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender (autorrealización, ser su propio jefe, poner en práctica sus conocimientos y enriquecerse) ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

Enriquecerse, la búsqueda de un objetivo económico superador respecto a otras alternativas.

-Orlando Giani (N° 95)

1)¿Porqué considera usted que al momento de emprender ha sido referente y ejemplo en su caso la figura de su abuela?

Porque me demostró que a través del esfuerzo y el amor a lo que uno emprende, se puede alcanzar el éxito.

2)¿Qué valores reconocía o identificaba en él/ella al momento de emprender?
Por la dedicación, el compromiso y la honestidad con que dirigía su negocio, hecho este que la hacía referente en su localización (Puerto Esperanza, en la Provincia de Misiones, hoy una pujante ciudad)

3) De las principales motivaciones mencionadas por usted al momento de emprender ¿cuál considera fue el más importante? ¿Porqué?

Poner en práctica los conocimientos adquiridos y alcanzar el reconocimiento de aquellos que a través de los años siguen manteniendo la confianza en nuestra manera de orientarlos. Consecuentemente no me desveló la "locura" del enriquecimiento. Considero que ser equilibrado en el hacer, permite alcanzar buenos resultados en lo económico.