

Universidad Nacional  
de General Sarmiento **2013**

Vigésimo aniversario de la creación de la Universidad y bicentenario de la Asamblea del año XIII

Edición del día viernes 8 de noviembre de 2013 • Número 12

# La Universidad interviene

en los debates nacionales

\*\*\*

**De emprendedores, futbolistas  
y animales**

Hugo Kantis



La Universidad Nacional de General Sarmiento cumple 20 años y lo festeja ofreciendo a los lectores de Página/12 otras tantas contribuciones de sus investigadores-docentes para pensar los problemas nacionales.

# De emprendedores, futbolistas y animales

Hugo Kantis

Investigador-docente de la UNGS.  
Director del PRODEM

Una parte sustantiva del dinamismo de una sociedad depende de la capacidad emprendedora de su gente. Si bien es usual considerar como emprendedor a quien crea una empresa, el fenómeno trasciende las fronteras de los negocios y se derrama por las instituciones del tercer sector: municipios, escuelas, cooperativas, entre otros ámbitos. En todos ellos existen personas que desarrollan proyectos innovadores, fundan nuevas instituciones o ayudan a transformar las existentes. Es por eso que, cada vez más, se habla de “sociedades emprendedoras”.

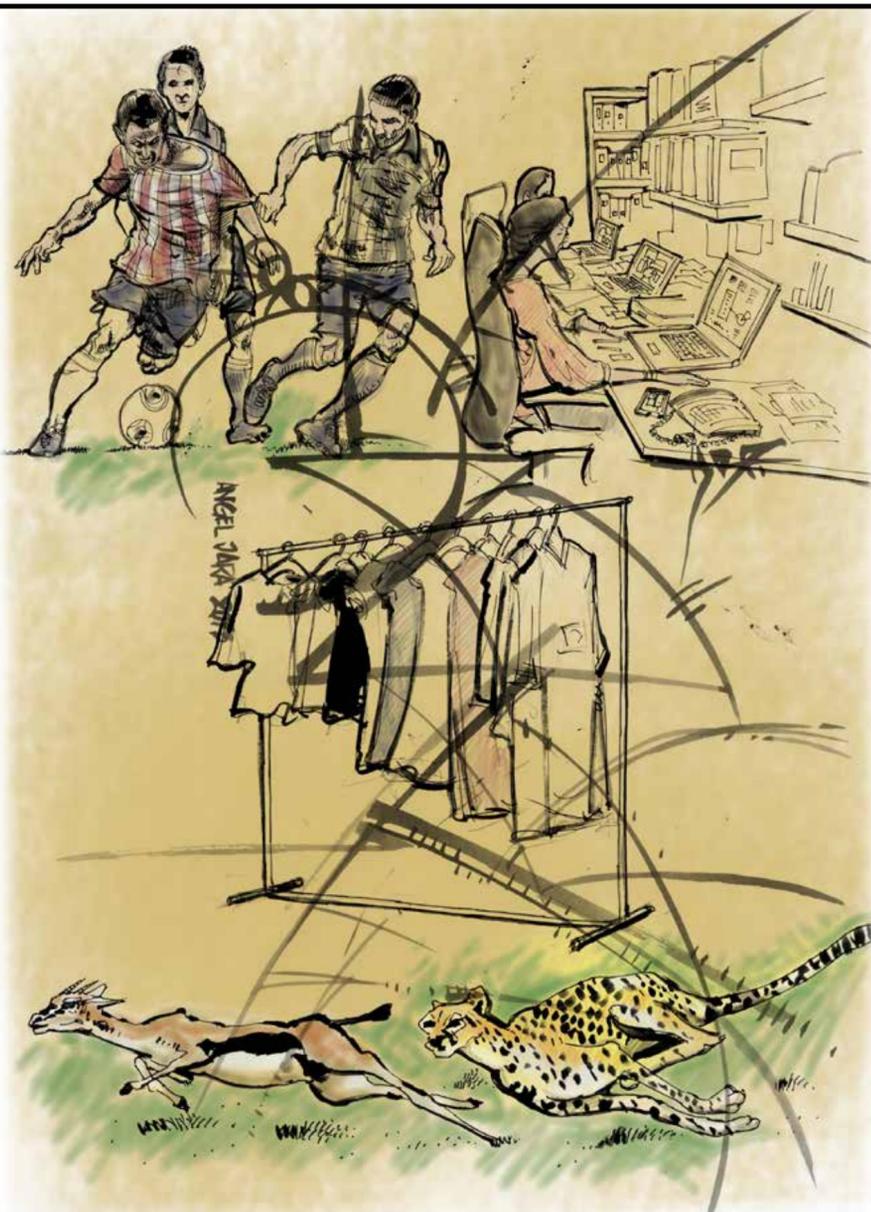
Un caso de especial interés, al que nos referimos en esta nota, es el de los emprendedores que crean nuevas pequeñas y medianas empresas (PYMES), dado que, cuando tienen aspiraciones y potencial de desarrollo, contribuyen a la generación de nuevos puestos de trabajo, al crecimiento económico, a la diversificación del tejido productivo y a la innovación. A nivel internacional, las empresas jóvenes de alto crecimiento suelen aportar de manera decisiva a la creación de puestos de trabajo. Este grupo de nuevas empresas dinámicas contrarresta el efecto negativo de las grandes compañías, las que por lo general tienden a ser expulsoras netas de empleo.

En el campo de la innovación basta con preguntarse por el origen de buena parte de las innovaciones que nos rodean, para encontrarnos, por detrás de ellas, con empresas jóvenes que se suman al “club” de firmas innovadoras, muchos de cuyos “socios” no existían hace una o dos décadas. Llamadas gratuitas por Internet, redes sociales, videojuegos, celulares y sus aplicaciones son tal vez los casos más visibles de un mundo en permanente cambio, del cual las nuevas empresas son protagonistas.

## De fútbol y de animales

Al igual que en el fútbol, en el campo de los emprendimientos también existe el potrero. Y de igual forma, es muy bueno que haya muchos transpirando la camiseta, porque ese es el semillero del cual saldrán los futuros jugadores de la Primera. Todos los años, en la Argentina se incorporan decenas de miles de emprendedores, pero, por lo general, a los cinco años de haberse puesto los pantalones cortos, uno de cada dos suele colgar los botines. Del otro lado, en cada potrero hay un núcleo más chico de jugadores muy talentosos que corren como gacelas, roban todas las pelotas y llenan de goles el arco de enfrente. Para el desarrollo económico y social, las innovaciones y la creación de empleos de calidad son goles emprendedores que valen doble.

Hablando de gacelas, fue el académico estadounidense David Birch quien usó dicho término para denominar al grupo de empresas jóvenes que se destacan por su gran capacidad de crear nuevos puestos de trabajo en un corto período de tiempo. Birch eligió usar el reino animal como metáfora en lugar del fútbol, algo muy entendible dada su nacionalidad. El zoológico de Birch incluía, además de las gacelas, a los elefantes, que son las empresas grandes y pesadas, y a los ratones, que son las mi-



croempresas que no crecen. Se olvidó, sin embargo, del grueso de las PYMES, que nacen y se desarrollan, aun cuando no crezcan tan aceleradamente como las gacelas. La presencia de estos emprendimientos que crecen es clave también para la elevación de la productividad, un factor muy relevante de competitividad.

¿Cuáles son las fuentes de oportunidades para estos emprendimientos? Gráficamente, es posible imaginar una pirámide de oportunidades diferenciadoras, en cuya cúpula están los emprendimientos revolucionarios, es decir, aquellos que corren las fronteras de la demanda y ensanchan los espacios de negocios. Pero estos casos representan una porción pequeña del mundo emprendedor. Las computadoras personales o Internet son ejemplos de este tipo. Son mucho más comunes los emprendedores que aprovechan las posibilidades generadas por estos emprendimientos revolu-

cionarios y crean sus empresas en estos nuevos ámbitos de aplicación y desarrollo innovador. Por último, las más anchas y extensas franjas de la base de la pirámide ofrecen incontables oportunidades para los emprendedores que se diferencian con negocios novedosos, muchas veces sobre la base de nuevos modelos de negocios, del diseño y de nuevas formas de comercialización.

Sus ingredientes más conocidos son: oportunidades de negocios escalables, equipos emprendedores con capacidades complementarias, división de roles, redes de contacto y liderazgo basado en una sólida visión y ambición de crecimiento. La agenda de estos emprendedores suele estar plagada de desafíos: testear y validar la idea del negocio, desarrollar la propuesta de valor, convencer al primer cliente, acceder a los recursos para crear y hacer crecer a la empresa, convocar y retener talentos, salir al exterior.

El crecimiento acelerado puede derivar en una crisis si no se lo sabe gestionar. Quienes consiguen gestionarlo suelen exhibir una elevada capacidad para estar alerta ante las oportunidades de negocios, estar cerca y escuchar a los potenciales clientes (especialmente a la hora de innovar), utilizar ampliamente Internet para investigar el mercado, tejer redes de contacto de calidad, circular por distintos ámbitos empresariales e invertir en la construcción de reputación e identidad empresarial (tanto hacia adentro como hacia afuera). Su gestión financiera proactiva coincide con lo que la literatura gringa denomina *bootstrapping*. ¿En criollo? Saber “vender el proyecto” ante clientes y proveedores de los que obtienen anticipos y créditos, estar dispuestos a cobrar salarios iniciales inferiores a los de la empresa donde trabajaban antes de emprender su propio negocio y a posponer el cobro de las primeras utilidades, aprovechar oportunidades de compra de equipos usados en buen estado, y capitalizar subsidios públicos cuando vale la pena. Es decir, un cúmulo de acciones que logran complementar los siempre insuficientes recursos propios y del núcleo social cercano. Unos pocos, incluso, logran acceder a la embrionaria oferta de inversores de riesgo. Por otra parte, gestionar los recursos humanos no es un tema menor para las nuevas empresas que quieren crecer, y a pesar de sus desventajas frente a las empresas consolidadas, consiguen atraer y retener talentos. ¿Algunos secretos? El clima emprendedor que se respira, los valores que se transmiten a través del ejemplo y, en particular, un “contrato social” que los asocia al crecimiento futuro del proyecto. Por este conjunto de razones, cada vez son más los países que cuentan con políticas para fomentar el nacimiento y desarrollo de este tipo de emprendimientos.

## ¿De qué depende el nacimiento de estas empresas?

Cuando el surgimiento de nuevas empresas dinámicas se reduce a la obra de superhéroes o de genios, a las sociedades les va mal. Por el contrario, los emprendimientos florecen y crean empleos en cantidad y calidad cuando existen condiciones favorables, tanto para la generación de oportunidades de negocios como para la ampliación de la “oferta” de nuevos emprendedores.

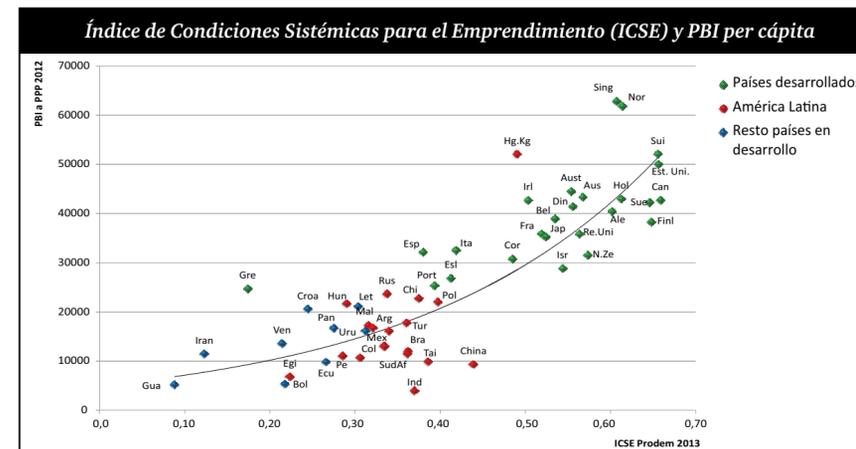
Conocer el estado de estas condiciones es muy útil para los gobiernos que quieren formular mejores políticas, dado que les permite identificar mejor dónde aprieta el zapato y dónde capitalizar fortalezas. Pero también es útil para las instituciones de la sociedad civil (educativas, empresariales, etc.) que pueden incidir, desde su lugar, sobre alguno de

esos factores. Este enfoque sistémico permite analizar, por ejemplo, en qué medida las condiciones de la demanda abren espacios de oportunidades para emprender, en qué medida la cultura banca el riesgo y en qué medida el sistema educativo forma jóvenes creativos, capaces de engrosar el capital humano emprendedor.

Asimismo, contempla el perfil de la estructura productiva, dado que las empresas son la principal “escuela” de nuevos empresarios. En ellas aprenden, adquieren contactos e identifican ideas que luego les sirven para crear su propia empresa. Pero también inciden sobre la demanda, porque el perfil de sus necesidades influye sobre el tipo de oportunidades de nuevos negocios y su potencial de crecimiento. En economías con una amplia base de PYMES y firmas basadas en el conocimiento, articuladas con grandes empresas, los emprendimientos dinámicos e innovadores suelen germinar mucho más que en las sociedades caracterizadas por una estructura dual, en donde una elite de grandes firmas no se roza con la amplia base de microempresas de baja productividad. Algo similar ocurre con la estructura de las familias que componen una sociedad. Los emprendedores dinámicos suelen salir de hogares de clase media que tienen una plataforma educativa y el concepto de movilidad social ascendente incorporado. Por lo tanto, el emprendimiento se nutre y a la vez fortalece el desarrollo de los segmentos medios de la población, contribuyendo a la movilidad social.

Otro factor que puede ser muy relevante para el emprendimiento es la contribución de las instituciones científicas y tecnológicas, en la medida en que se haga investigación de calidad, que tenga potencial de aplicación y llegada al mercado. Para ello es fundamental que existan puentes con el mundo de los emprendedores, algo que no suele ser habitual. Los investigadores, por lo general, no suelen ser buenos empresarios. Otras dimensiones relevantes son la facilidad para construir redes de contactos valiosos para emprender (algo que la cultura y la estructura social pueden habilitar o bloquear), el acceso al financiamiento adecuado y la existencia de instituciones que brinden apoyo efectivo. La adecuación de las normas y regulaciones, amigables con los emprendimientos que no cuentan aún con un soporte de recursos y experiencia, es otro aspecto relevante.

Para conocer la situación de los países de la región y compararla a nivel internacional, desde el PRODEM hemos elaborado el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento (ICSE-PRODEM). Estas condiciones tienen una alta correlación con los niveles de desarrollo de los países.



Fuente: Kantis, Federico e Ibarra (2013). Dynamic Entrepreneurship in Emerging Countries: Main Findings from a Systemic Perspective.

Algunas notas que surgen del análisis son, por ejemplo, que en el campeonato latinoamericano, Argentina se ubica entre los tres mejores países junto con Brasil y Chile, siendo su principal fortaleza el crecimiento de la demanda que tuvo durante largos años. En menor medida, las condiciones culturales también son relativamente favorables, porque la sociedad valora a los emprendedores y los medios de comunicación les dan exposición. Además, existe cierta horizontalidad en las relaciones entre las personas, algo que es muy positivo para el desarrollo de redes de contacto y que no se ve tanto en la mayor parte de los países de la región. Pero también hay debilidades importantes, especialmente cuando se hacen comparaciones a nivel global. Esto es algo que ocurre también, en distinto grado, en el caso de los demás países de la región. En general, las principales desventajas relativas de América Latina en comparación con los países más avanzados tienen que ver con la disponibilidad de: a) capital humano emprendedor con aspiraciones y capacidad para crecer; b) una plataforma de ciencia y tecnología potente y vinculada con el mundo de los emprendimientos; c) financiamiento adecuado al riesgo del emprendimiento; y d) capital social (la base para el desarrollo de redes de contacto).

## ¿Qué es el PRODEM?

El PRODEM es el Programa de Desarrollo Emprendedor del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Tiene como objetivo construir, difundir y transferir conocimientos sobre emprendimiento e innovación en América Latina. Sus ejes principales de actuación incluyen la realización de investigaciones sobre la temática de emprendimiento, desarrollo y políticas públicas, la formación de profesionales de excelencia y la asistencia técnica a organizaciones e instituciones públicas y privadas en el diseño, implementación y evaluación de programas de fomento a la creación y el crecimiento de empresas. Sus miembros participan como docentes en distintos posgrados tanto de la UNGS como de otras universidades, así como también en los programas de formación de gerentes tecnológicos promovidos desde el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCYT). A través de diversos convenios se han desarrollado actividades con diversos organismos, como el mismo MINCYT, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Secretaría de PYMES, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Agencia de Cooperación de Japón.

## Sur, boom emprendedor y después

En la Argentina las nuevas empresas han venido jugando un papel muy importante, no sólo en la creación de puestos de trabajo sino también en la diversificación de la estructura productiva y en la revitalización de la pequeña y mediana empresa. De hecho, el 63% de las PYMES argentinas tienen hasta 10 años de vida. Los emprendedores del software, las actividades intensivas en ingeniería, las industrias creativas y los servicios a las empresas son apenas la cara más visible y dinámica del fenómeno emprendedor argentino.

Si se hace un poco de historia para ver qué ha venido ocurriendo con la creación de empresas en la Argentina, desde la convertibilidad en adelante es posible identificar diferentes etapas en su evolución. En la segunda mitad de los noventa, por ejemplo, las estadísticas del Ministerio de Trabajo mostraban que el saldo neto de creación y destrucción de empresas era negativo. Se destruían muchas más empresas que las que se creaban. Luego de tocar fondo en 2002, la situación comenzó a revertirse, y el saldo entre aperturas y cierres pasó a ser positivo. En consecuencia, el parque de empresas se recuperó significativa y sostenidamente. A la salida de la crisis, en medio de un boom emprendedor, según un estudio del Ministerio de Trabajo las empresas jóvenes explicaban cerca del 60% de los puestos de trabajo creados, y las mismas crecían más rápido que el promedio.

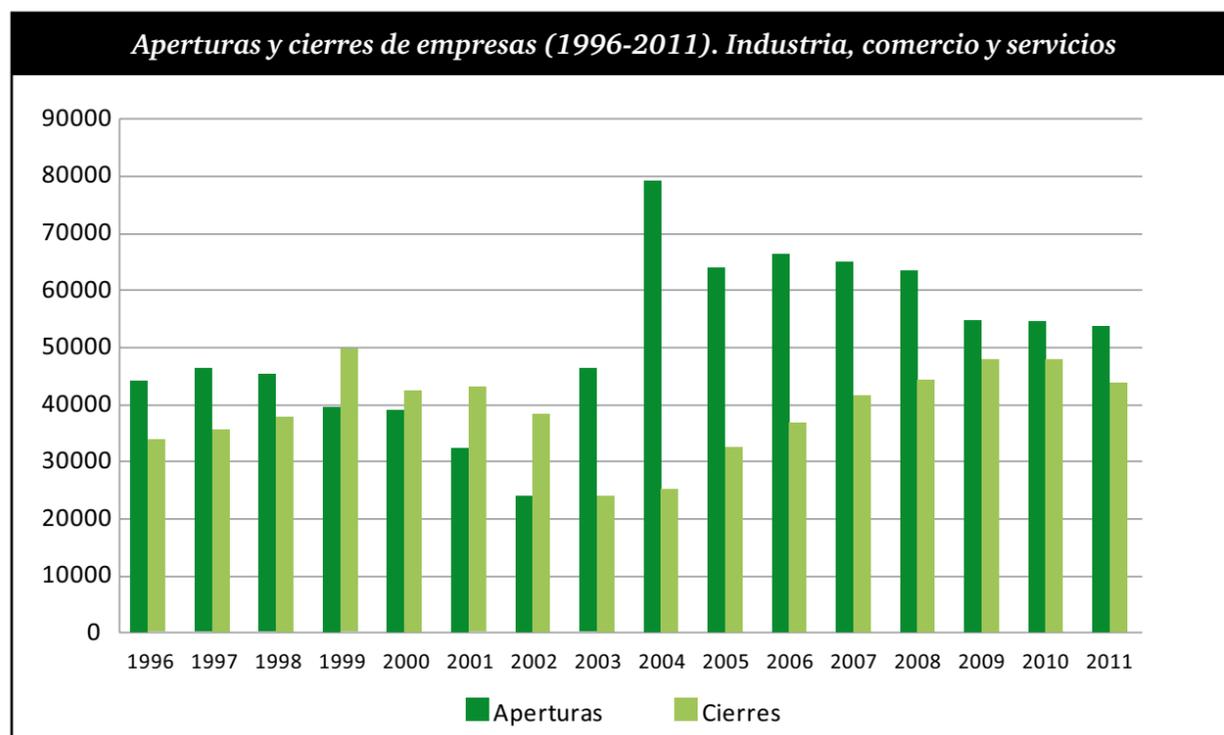
El boom emprendedor que se vivió durante largos años fue el resultado combinado de varios factores. Ya desde fines de los noventa la opción del emprendimiento propio comenzó a difundirse entre la gente joven. Internet contribuyó decididamente y fue, a pesar del estallido posterior de la burbuja, expresión de una tendencia general que vino para quedarse, alimentada por el cambio tecnológico, de los mercados y de la mentalidad

de las nuevas generaciones. Los jóvenes profesionales, por ejemplo, comenzaron a constatar que las grandes empresas ya no garantizaban un desarrollo personal estable. Especialmente, en una Argentina en donde la mayor parte de estas empresas destruían empleo y no retenían talentos. Además, comenzaba una tendencia global según la cual emprender pasó a ser bien visto por las sociedades. En la versión local, esta valoración social se vio reforzada porque el empleo creado por los emprendimientos de PYMES fue clave para salir del desempleo. Justamente, otro segmento clave para entender el boom emprendedor de aquellos años fueron los "reemprendedores", es decir, los pequeños y medianos empresarios que habían cerrado sus empresas por la crisis y por la fuerte competencia externa con tipo de cambio retrasado. Muchos de los que consiguieron preservarse y resguardar algo de su patrimonio, regresaron con una nueva empresa una vez que las condiciones de la economía cambiaron, recomponiendo el espacio de oportunidades de negocios tanto en el mercado interno como en el externo. Los incentivos implícitos en los nuevos márgenes de rentabilidad y el crecimiento económico eran señales muy atractivas. Acompañando estos fenómenos, comenzó a configurarse lentamente, aunque con fuertes diferencias a nivel territorial y en medio de un proceso aún en curso, lo que hoy se denomina "ecosistema de emprendimiento", una plataforma de iniciativas de diferentes actores de la sociedad civil y de los gobiernos para apoyar a los emprendedores.

Ya en un trabajo publicado en 2007 con Juan Federico, titulado "Crisis y renacimiento emprendedor en Argentina: evidencias y algunos interrogantes" (*Boletín Informativo Techint*, N° 322), dábamos cuenta de esta evolución muy positiva. Señalábamos también: "... sin desconocer estas muy buenas noticias, no deberíamos sin embargo perder de vista algunas cuestiones que exigen cierta cautela, evitando caer en triunfalismos. [...] El desarrollo del país requiere que esta

tendencia continúe y se profundice. Si dividimos la cantidad de empresas creadas cada año sobre la población en edad de poder crearlas, puede observarse que la tasa de natalidad empresarial así calculada es muy baja (aun tomando el mejor año para la Argentina), si nos comparamos con los países desarrollados, pero también con Brasil". Y concluíamos diciendo: "¿Necesitamos potenciar la fertilidad emprendedora para ensanchar la base de empresas existentes? La respuesta es afirmativa si queremos seguir multiplicando el empleo, pero también para avanzar hacia un paradigma productivo y económico basado en productos y servicios diferenciados y para entrar en la sociedad del conocimiento". Ello requiere avanzar estratégicamente en la construcción de un sistema nacional de emprendimiento e innovación.

Las estadísticas muestran que el boom emprendedor se debilitó en los últimos años, especialmente en el sector industrial. En 2012, por primera vez desde 2002, los cierres volvieron a superar a las aperturas de nuevas empresas, evidenciando una alteración en las condiciones económicas que les dieron dinamismo en los años anteriores. Es muy importante tomar nota de esta evolución, precisar sus causas y definir una agenda activa para recuperar la fuerza del emprendimiento como factor de empleo y de crecimiento económico. ■



Fuente: elaboración propia según datos del Observatorio de Empleo y de Empresas del MTySS.

EDICIONES UNGS



**Nuevos polos de empresas intensivas en conocimiento en Argentina**

Hugo Kantis y Juan Federico  
UNGS  
Colección Libros de la Universidad



**Nuevas empresas y emprendedores de moda en Buenos Aires: ¿Hacia un cluster de diseño?**

Hugo Kantis y Sergio Drucaroff  
UNGS  
Colección Libros de la Universidad

Más información sobre los libros de la Universidad en:  
[www.ungs.edu.ar/ediciones](http://www.ungs.edu.ar/ediciones)  
[ediciones@ungs.edu.ar](mailto:ediciones@ungs.edu.ar)  
(54 11) 4469-7578

Universidad Nacional de General Sarmiento



Juan María Gutiérrez 1150 (entre José León Suárez y Verdi)  
Conmutador: 4469-7500 - C.P. 1613 - Los Polvorines - Pcia. de Bs. As. - Argentina  
[info@ungs.edu.ar](mailto:info@ungs.edu.ar)

[www.ungs.edu.ar](http://www.ungs.edu.ar)

prensaUNGS

