



## *XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007*

### **Emprendedores: Natura o Salamanca?**

Ambrosini, Andrea  
Universidad Nacional del Litoral - Argentina  
[gerardo@ceride.gov.ar](mailto:gerardo@ceride.gov.ar)

López, Gerardo Daniel  
Universidad Nacional del Litoral - Argentina  
[amarcela@fce.unl.edu.ar](mailto:amarcela@fce.unl.edu.ar)

#### **Resumen**

El conflicto entre el tipo de formación académica y los requerimientos de la economía real es un clásico evidenciado por la insuficiencia de profesionales vinculados con las ciencias exactas. La disponibilidad de estos profesionales es indispensable para el desarrollo, especialmente en países como Argentina, en que no existe la tradición de contratar posgraduados en el sector PyME. De las opciones para concretar la transferencia de conocimiento al sector industrial, este trabajo se centra en el emprendedorismo -capacidad/habilidad para crear empresas a partir de los propios saberes-. En particular, contrasta las trayectorias emprendedoras de recientes graduados en ingeniería con las de empresarios industriales sin esta formación, buscando entender los factores (formación vs. personalidad) que los distinguen o emparentan. Se distinguen dos enfoques conceptuales del emprendedorismo: características personales (innatas o adquiridas) e influencias contextuales (entorno y formación). El interrogante básico: ¿cómo hacen los emprendedores para encontrar oportunidades y negocios donde otros solo ven problemas?

La metodología adoptada es de entrevistas y el trabajo de campo analiza dos cuestiones: influencia de la integración formal de conocimientos (basada en tres ejes) y características personales que llevan a los emprendedores a perseverar con la idea hasta concretarla (basada en el “*Inventario Revisado de Personalidad NEO PI-R*”<sup>1</sup>)

Del trabajo se infiere que, para la muestra analizada, en la concreción de la idea emprendedora prevalece la intuición sobre el razonamiento: el compromiso personal del emprendedor y su idea es lo que motoriza su accionar. Pareciera que prevalece Natura sobre lo que Salamanca presta. Esta conclusión preliminar se presenta como punto de partida para profundizar la

---

<sup>1</sup> Costa, Paul T. Jr. y McCrae, Robert R.; *Psychological Assessment Resources, Inc.*, 1992

caracterización del emprendedorismo con un enfoque transdisciplinario que determine la importancia relativa de otros factores que afectan al emprendedor y su éxito.

## **1. La formación académica, los requerimientos de la economía y el emprendedorismo**

El conflicto entre el tipo de formación académica y los requerimientos de la economía real es un clásico, evidenciado en la actualidad por la insuficiencia de profesionales vinculados con las ciencias exactas. Esta importancia de las profesiones técnicas no es un fenómeno contemporáneo. Ya en el siglo XIX los países que primero organizaron sus sistemas de enseñanza e investigación científico-tecnológica fueron los que más rápido acortaron distancias con Inglaterra, cuya educación seguía privilegiando las disciplinas vinculadas con las ciencias humanas y los negocios. El éxito industrial de Alemania fue consecuencia directa de su sólido sistema de enseñanza de ingeniería. La articulación entre políticas industriales y la formación en ciencia y tecnología tuvo un papel relevante en el desarrollo de Japón a fines del siglo XIX, de Corea y Taiwán en la Segunda Posguerra, de Finlandia e Irlanda más recientemente, siendo paradigmático el caso de la India, donde el centro dinámico de la economía es la disponibilidad de ingenieros.

La revolución científica y técnica iniciada en los años setenta y la difusión transversal de las TICs en todas las áreas de la actividad productiva y la gestión pública y privada, colocaron a las carreras vinculadas con la ciencia y la tecnología en el centro de las necesidades económicas, sociales y estratégicas. En este contexto, la Argentina de los noventa descuidó la investigación y desarrollo y experimentó un deterioro general de la educación pública, política que no tuvo consecuencias prácticas inmediatas porque, simultáneamente se produjo el retroceso industrial y la extranjerización de la provisión de tecnología. Pero apenas la industria comenzó a recuperarse, la escasez de profesionales y trabajadores capacitados en ciencia y técnica se hizo evidente.

La disponibilidad de este tipo de profesionales es indispensable para el desarrollo, especialmente en países como Argentina, en que los ingenieros son los reales vectores del cambio tecnológico al no existir la tradición de contratar posgraduados en ciencias, especialmente en el sector PyME, el motor más dinámico de la expansión económica. De las varias opciones mediante las cuales se puede concretar esta imprescindible transferencia de conocimiento al sector industrial como herramienta competitiva, en este trabajo nos centramos en el emprendedorismo, en tanto capacidad y habilidad para crear empresas a partir de los propios saberes. En particular, contrastamos las trayectorias emprendedoras de estudiantes y graduados recientes en ingeniería con aquellas de empresarios industriales sin esta formación técnica, buscando entender los factores principales (formación versus personalidad) que distinguen y/o emparentan a unos y otros. Para ello, distinguimos dos grandes enfoques conceptuales del emprendedorismo: por un lado las características personales de los hacedores (innatas o adquiridas) y por otro las influencias contextuales (entorno social y económico, formación). El interrogante básico es ¿cómo hacen los emprendedores para encontrar oportunidades y negocios donde otros solo ven problemas?

El interés en el emprendedorismo y en sus protagonistas es creciente y los textos y publicaciones sobre el tema abundan. Las características de la personalidad tales como creatividad, pasión, apertura a experimentar, empatía, determinación, independencia -por citar algunas- son rasgos comunes de los emprendedores acerca de los cuáles acuerda la bibliografía (Crainer y Dearlove, 2001). Pero cuando se pretende identificar características especiales, aptitudes intrínsecas y rasgos de personalidad que permitan detectar emprendedores en una población dada (conjunto de estudiantes, de empresarios, de jóvenes, etc., o conjuntos sociales agrupados por determinadas características, nivel educativo, nivel económico, receptores de subsidios, etc.) los criterios y las metodologías de identificación son variadas y discutidas, básicamente por los diferentes enfoques con los que se aborda el tema, según el marco teórico de referencia y el modelo de análisis.

En tal sentido se rescatan la clasificación de “escuelas de pensamiento” propuestas por Woo, Cooper y Dunkelberg (1988) que intentan reflejar “qué hace” el emprendedor partiendo de investigaciones empíricas. Mientras la escuela clásica refiere al

proceso de creación de una oportunidad, destacando criterios de creatividad y toma de decisiones, la escuela psicoanalítica se focaliza en valores personales como la responsabilidad y la ética, la propensión al riesgo y la necesidad de logro/reconocimiento. Por su lado las habilidades que destaca la escuela de “la gran persona”, son la facultad innata de intuición sumada a la toma de decisiones acertadas ante el reconocimiento de las oportunidades. Otro enfoque enfatiza el caso del líder que alcanza sus objetivos afirmándose en la gente, según lo sostiene la escuela del liderazgo.

Los diferentes enfoques conducen a detectar múltiples aristas en las facetas del comportamiento de los emprendedores: habilidades personales perfeccionadas con aptitudes técnicas, una visión que permite anticiparse al futuro o prever la inminente necesidad de cambios en la dirección estratégica de la organización, etc.

Para Schumpeter (1934), el emprendedor es aquella persona que destruye el orden económico existente introduciendo nuevos productos y servicios, creando nuevas formas de organización o explotando nuevos materiales.

Se menciona este ejemplo clásico para otro tipo de análisis, basado en resultados *a posteriori* (se reconoce al emprendedor *ex post*, es decir cuando la innovación ya ha alcanzado el mercado) es útil en estudios prospectivos, de macroeconomía o sociología, pero no responde al objeto de este trabajo: la detección *ex ante* de aptitudes de emprendedor.

Los modelos propuestos se asientan en presunciones de comportamiento y como el comportamiento emprendedor es un comportamiento humano, difícilmente pueda ser analizado como compartimento estanco. Un enfoque holístico en el que habilidades y experiencia se combinan con determinadas condiciones del entorno, pareciera ser el marco del análisis más integrador.

Desde el inicio de la década del 80, diversos especialistas se abocaron a la búsqueda de los rasgos que marcan diferencias sustantivas en los emprendedores. Brockhaus & Horwitz (1986) por citar un caso, destacaron la necesidad de independencia y autocontrol, o el deseo de convertir en realidad un sueño. Johnson (1990) argumenta que el motor del proceso emprendedor es el perfil psicológico. Sexton y Bowman (1986) por su parte se detienen en las fallas de las demostraciones empíricas que pretenden explicar las características de los emprendedores.

En términos del análisis económico convencional, la opción entre el trabajo en relación de dependencia y el autoempleo, es una simple extensión del modelo de oferta laboral con dos sectores, que predice que los individuos eligen el sector en que van a trabajar comparando factores tales como el ingreso esperado. Rees and Shah (1986), entre otros, han identificado los parámetros que explican las actitudes de los individuos en base a características relacionadas con cada factor. Así, las variables vinculadas al capital humano, tales como educación, experiencia laboral, etc., contribuyen a un incremento en los ingresos esperados a través de actividades de imitación o innovación, mientras que los activos personales, la edad, el estado civil, etc. determinan la actitud de los individuos frente al riesgo.

Hay otros modelos que intentan explicar la opción empresarial asumiendo supuestos más realistas, por ejemplo para el caso de personas que están trabajando en empresas y que deciden iniciar su propia firma como parte de un proceso de innovación tecnológica. El argumento central de este enfoque es que en las empresas existen individuos cuyas ideas acerca de productos o negocios no son comprendidas o apreciadas por la organización y que suponen que el mercado sí las valorará. En algunos casos, a pesar de la incertidumbre, la asimetría de información y los altos costos de transacción algunos individuos formados dentro de una empresa eligen asumir el riesgo de comenzar su propia firma debido a que consideran que el mercado responderá mejor que la propia organización en la que trabajan (Audretsch y Acs, 1994). Esta valorización de la opción empresarial será mayor en aquellos mercados en los que existen condiciones de “baja apropiabilidad” de los beneficios asociados a las innovaciones, bajas barreras para la entrada al mercado y poca predisposición para construir ventajas competitivas basadas en el conocimiento.

Este modelo relega de alguna manera el rol del espíritu emprendedor en el proceso de creación de organizaciones (Gartner, 1988), ya que supone que el mismo sigue un camino totalmente racional, que tiene como punto de partida la identificación de una oportunidad de negocio que, luego de ser conceptualizada y validada, es materializada mediante la movilización de un

conjunto de recursos que dan lugar a un nuevo emprendimiento. En este enfoque pierde relevancia uno de los parámetros más usualmente asociados al emprendedor, es decir su capacidad para la creación original, ya que el desarrollo racional y fundamentado de un nuevo negocio no necesariamente requiere creatividad, bastando apenas con el concepto de “imitación innovadora” (Kotler, 1998), según el cual una estrategia de imitación de productos puede ser tan rentable como una de innovación verdadera.

Sin embargo conviene explicar que, aunque entendemos que los modelos que integran el impacto contextual sobre los comportamientos de los individuos pueden derivar en conclusiones interesantes, en este trabajo no planteamos el análisis del emprendedorismo en términos socioeconómicos, sino en términos de atributos personales, habilidades y actitudes que convierten a las personas en forjadores de su propio destino social, sin que el beneficio económico sea determinante ni como objetivo ni como medida excluyente del éxito del emprendimiento. Por lo tanto, asentaremos nuestra hipótesis en factores endógenos del individuo ante que en las condiciones del contexto. Como se resume *ut supra*, existen numerosas escuelas de pensamiento, cada una de las cuales presenta su propia noción del emprendedorismo desde diferentes perspectivas. Por otra parte, muchos análisis se focalizan en algún rasgo (de personalidad o de comportamiento) que sería el determinante del impulso emprendedor.

En el ámbito de las actitudes, muchos autores (i.e. Mill, 1984) consideran que la propensión a asumir riesgos constituye un factor clave para distinguir a los emprendedores de los ejecutivos. En el campo de las convicciones y creencias, se suele citar a la necesidad del logro como motor del espíritu emprendedor, aunque también se sostiene que la necesidad de auto-realización, separada de otras variables no permite predecir la tendencia individual de desarrollar un negocio (Hull, Bosley y Udell, 1980). Otros enfoques se centran en valores, como la honestidad, la responsabilidad y la ética, aunque sin duda cualquiera de nosotros puede encontrar rápidamente ejemplos de emprendedores exitosos que no se caracterizan justamente por esas virtudes.

Con semejante variedad de puntos de vista, no es sorprendente que no se haya alcanzado consenso sobre el tema. Incluso, desde el punto de vista práctico, mucha gente que se autopercibe como emprendedor exitoso, no necesariamente encaja en alguna de las definiciones propuestas por las diferentes escuelas de pensamiento. Sin embargo, este conjunto de personas tiene una característica que va más allá de cualquier encuadre teórico: emprenden en la práctica. Es decir imaginan, crean, fundan, adaptan y/o administran un negocio y no por ello resultan estar especialmente dotados para lograr el éxito en su emprendimiento sobre la base de una planificación estratégica brillante y compleja. De hecho, haciendo una analogía entre los individuos emprendedores y las compañías visionarias que describen Collins y Porras (1994), éstos “... *logran algunos de sus mejores aciertos mediante experimentación, ensayos y errores, oportunismo y puro accidente. Lo que retrospectivamente parece brillante previsión y pre-planificación fue a menudo resultado de ensayar un montón de cosas y conservar lo que funciona. En este sentido las compañías visionarias imitan la evolución biológica de las especies. Encontramos los conceptos de Charles Darwin más útiles para explicar el éxito de ciertas compañías visionarias que todos los textos sobre planificación estratégica de las corporaciones*”.

Partiendo de ese hecho práctico y sin pretender agotar la discusión ni proponer un modelo de validez universal, nuestro fundamento metodológico es la existencia de un valor determinante en la autopercepción de los creativos. En consecuencia, si logramos captar con detalle y precisión esa visión de sí mismos que tienen los emprendedores (para lo cual diseñamos la metodología de entrevistas dirigidas de larga duración, apelando además al auxilio de herramientas de la psicología como los *tests* de caracterización de rasgos y actitudes generales), podremos inferir a partir de las propias opiniones de los actores la validez de nuestra hipótesis de partida: existen algunas características comunes (actitudes; creencias; valores) que *no diferencian* a un emprendedor de sus con-ciudadanos (inmersos en el mismo contexto social, político, educativo y económico). Por lo tanto su comportamiento debe depender fuertemente de algún otro factor básico que, sumado a actitudes y aptitudes “normales”, es el que los anima a emprender, en lugar de seguir el camino general y menos problemático de insertarse en pasivamente en el ámbito socio-productivo convencional.

Una aclaración pertinente para poner en foco la hipótesis: el factor básico que pretendemos encontrar como diferenciador *no es* la dependencia de la casualidad para el éxito emprendedor. Esta aclaración apunta a sustentar nuestro desacuerdo con uno de

los mitos más asentados en el imaginario popular, que asigna al azar de la cuna el impulso creador: “emprendedor se nace, no se hace”. De hecho, existen descripciones e “historias de vida” (i.e. Gross, 1996) que muestran que algunos de los emprendedores más exitosos descubrieron y desarrollaron su vocación creadora e innovativa a lo largo del tiempo, muchas veces sin una base formativa especial, aunque sí con la lucidez suficiente para tomar conciencia de sus limitaciones y rodearse del personal más idóneo en las diferentes especialidades que conformaron la base de su emprendimiento.

## 2. Enfoque Metodológico

La metodología para afirmar o refutar la hipótesis planteada en el apartado precedente puede encararse desde dos vertientes conceptuales. Por un lado, mediante el mecanismo de inferencia será posible discernir causas de azares en el éxito o el fracaso de un conjunto de emprendimientos en un dado marco temporal (factores sociales y económicos definitorios de la última década del siglo XX, por mencionar un ejemplo) o físico (diferencias y similitudes entre regiones o provincias de un país, por caso). Este enfoque ha sido empleado por los autores en, por ejemplo, estudios sobre la innovación como herramienta competitiva en PyMEs (**SE SUPRIMEN NOMBRES PARA PRESERVAR ANONIMATO EN EVALUACIÓN**, 2003). Esta metodología de inferencia define los métodos y técnicas de recopilación de datos, su tratamiento estadístico, los tamaños de muestra que permitan asegurar un dado nivel de representatividad, etc. Por otro lado, una manera alternativa para tratar de entender como hacen los que hacen, es la de indagar en forma directa a los propios actores. Con esta metodología, a cambio de cierto riesgo de subjetividad, las cuestiones psicológicas y formativas que tienen directa incidencia sobre la actitud emprendedora, quedarán delineadas en forma directa a partir de la auto percepción y no por inferencia. También en este caso, la elección del marco metodológico conceptual acota los métodos y técnicas para la obtención y el tratamiento de la información pertinente. Es así que el método de trabajo adoptado fue el de diseño e implementación de cuestionarios guía para el relevamiento individual de emprendedores sobre los aspectos formales (por ejemplo herramientas de gestión) e informales (por ejemplo la intuición) que inciden sobre la toma de decisiones que motorizan cada emprendimiento personal.

De esta manera, con el enfoque metodológico de indagación directa a los emprendedores y en el marco de un Proyecto de Investigación sobre Gestión Empresarial integrado por estudiantes avanzados en la carrera de Ingeniería Industrial (Universidad Tecnológica Nacional y Universidad Nacional del Litoral) se inició un trabajo de campo durante los últimos meses de 2004, con el propósito de caracterizar el perfil emprendedor en la región (Santa Fe y área de influencia).

Para concretar esta idea y con alguna limitación en cuanto al tamaño de muestra, resultante de los recursos disponibles (que en la Universidad nunca son abundantes), se implementó una metodología de doble encuesta. Uno de los cuestionarios se focaliza en los aspectos más tangibles del emprendimiento en cuanto a negocio mientras que el segundo busca caracterizar la personalidad del emprendedor. A los fines de encontrar similitudes y diferencias entre emprendedores potenciales y emprendimientos en marcha, se clasificó a los encuestados en tres categorías.

1. Emprendedores potenciales (EP): estudiantes premiados –hasta tercer lugar y en los últimos tres años- en convocatoria de ideas de negocios organizados por la Universidad Tecnológica Nacional (Concurso de Ideas *INGeniosaMente* realizadas por el Área de Vinculación Tecnológica de la FRFSF - UTN). La característica distintiva de este tipo de emprendedores respecto de los otros dos es que al momento de completar la encuesta su idea aún no estaba plasmada en un negocio tangible.
2. Emprendedores industriales (EI): empresarios de los sectores de producción de bienes cuyo negocio está en actividad al momento de las encuestas. Para definir la participación en este relevamiento, se buscó que el emprendimiento tuviera una antigüedad mínima de varios años (once años en promedio para la muestra analizada) con el fin de que el negocio hubiera superado las etapas de iniciación y consolidación, de manera de diferenciar significativamente opiniones respecto de la categoría “potenciales”.

3. Emprendedores comerciales (EC): empresarios del sector de prestación de servicios con similares requerimientos que en el caso de “industriales” (la antigüedad promedio en la actividad para este grupo es de ocho años en la muestra evaluada).

Con respecto a la validez estadística del muestreo se señala que el total de encuestados fue de 88 (ochenta y ocho), de los cuales 13 (trece) eran emprendedores potenciales y 75 (setenta y cinco) tenían un negocio propio en marcha. De los negocios implementados, 52 (cincuenta y dos) eran emprendimientos comerciales y 23 (veintitrés) emprendimientos industriales. Los EI relevados representan el 2,18 % de los establecimientos en el Departamento La Capital (Provincia de Santa Fe) según los últimos datos disponibles en el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC) referidos al Censo Nacional Económico 1994. Por otra parte los EC constituyen el 1,08% de las unidades muestrales relevadas en dicho Censo. Teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias para la realización de este proyecto se considera que la muestra no probabilística y por conveniencia es razonablemente representativa. En relación con los EP la muestra incluye a la totalidad de los premiados durante los últimos tres años.

Con referencia al diseño de las encuestas, la que corresponde al sondeo de personalidad incluye las 240 preguntas del “*Inventario Revisado de Personalidad NEO PI-R®*” (*op cit*), test que excluye la detección de patologías. Se enfatiza que, por el método elegido, tanto los datos obtenidos acerca de personalidades y actitudes, como las conclusiones referidas al perfil psicológico de los emprendedores deben ser interpretados como creencias subyacentes en el instrumento elegido, cuya “objetividad” se asienta en una ajustada y rigurosa estandarización. El cuestionario referido al origen y desarrollo de la idea de negocio, en cambio, es de diseño propio y se estructura sobre la base de los tres ejes temáticos que se analizan con detalle en el apartado siguiente.

### 3. Influencias contextuales

Los resultados de la encuesta referida al emprendimiento, se organizan comparando las respuestas de los tres grupos de emprendedores, según los siguientes ejes temáticos: origen de la idea, uso de herramientas de gestión y posibilidades de concreción.

#### 3.1 Origen de la idea

Cuando los emprendedores deben comentar cual fue el origen de las ideas que luego se transformarían en la base del negocio, aunque describen alternativas de lo más diversas, en términos generales permiten distinguir dos grandes grupos. Un conjunto está constituido por aquellos que, ante una necesidad económica que obliga a pensar en alguna forma de explotar habilidades, conocimientos, aptitudes, experiencia y recursos disponibles, la toman como punto de partida para analizar “qué se puede hacer”. A los miembros de otro grupo, a partir de la observación de su entorno, por conversaciones generales, o por una simple casualidad (es decir, sin estar motorizados por necesidades económicas urgentes) “se les ocurre” una solución para una necesidad y comienzan a depurar la idea para evaluar si puede transformarse en una oportunidad de negocio.

Como una base de nuestro enfoque es escuchar a los emprendedores en lugar de hablar (escribir) en su nombre, a modo de ejemplo, se rescatan algunas opiniones textuales (sin ceder a la tentación de corregir sintaxis para respetar al máximo la expresión de los encuestados) sobre el origen de las idea en cada una de las tipologías descritas en el apartado previo:

<i>Emprendedores potenciales</i>	<i>Emprendedores comerciales</i>	<i>Emprendedores industriales</i>
“Alta y continua necesidad de trapos de piso”. “Básicamente la idea surgió de ver a profesores en la universidad y profesionales en distintos eventos usar el	“El sueño de tener algo propio, de contar con la independencia económica suficiente para lograr otras independencia”. “Quería poner un	“Surgió mediante el comentario de amigos que estudian en la facultad del Pozo y que habían realizado un trabajo práctico respecto a este producto”. “La

<p>teclado para avanzar o retroceder las presentaciones digitales”. “Surgió de la necesidad de una paciente de rehabilitación que nos comentó su problema para ver qué podíamos hacer”. “La idea comienza con la experiencia del funcionamiento de las máquinas cosechadoras y el problema que tienen a la hora de funcionar, entonces surgió la idea del recuperador de granos para aumentar la recolección y los ingresos”. “La idea surgió como trabajo final de un curso de extensión acerca de energías alternativas. Disponía del campo y de la materia necesaria para el diseño”.</p>	<p>negocio, pero no sabía de qué, y como estaba este local en alquiler, me decidí a instalar una dietética (porque está enfrente del super)”. “El tener la posibilidad de desarrollar la profesión en forma independiente en farmacia comunitaria brindando atención farmacéutica a mis propios “clientes” (pacientes)”. “Estudiaba en la facultad y no había fotocopiadora, así que por eso se me ocurrió instalar este negocio”. “A partir de una necesidad económica surgió la idea de vender artesanías velas y telares además de la restauración de muebles antiguos. Aprovechando mis habilidades y estudios en arte me propuse emprenderla”.</p>	<p>idea surge debido a que se poseía un campo en el cual se encontraba la materia prima, con lo cual sacando del campo dicha materia prima además se podía obtener un rédito económico aparte de limpiar el campo para la cría de ganado”. “Necesidad del mercado ante el <i>boom</i> de las computadoras y observando que no había fábrica de formularios continuos en el interior del país”. “Hace 37 años como necesidad de crear ingresos para vivir, se buscó una rama de la economía no explotada”.</p>
--	---	---

En cuanto a la caracterización de mayor o menor originalidad de la idea (en la opinión de los propios emprendedores), en el caso de los comercios se encuentran en las mismas proporciones la copia de algo que se conoce y las innovaciones incrementales (es decir, la mejora de algo ya conocido). En cambio, tanto para los emprendedores potenciales como los industriales, predomina significativamente la mejora de algo existente. Solo el 20% de los EP, el 18% de los EI y el 11 % de EC, los comercios atribuye el origen de la idea a una innovación radical.

Las diferencias entre los tres grupos están más marcadas cuando se indaga sobre los factores que influyen en las decisiones de concreción. El rédito económico prima, con el 31% de las respuestas en los EC, seguido por la falta de trabajo (16%). En cambio la realización personal es el factor el que prevalece en los emprendedores potenciales (27%) y en las industrias. Se menciona que en el caso de los EI (muy probablemente por tratarse de empresas constituidas), se produce un “empate técnico” con el factor rédito económico, al que se asigna el 24% de las respuestas. Es notable además la diferente ponderación asignada al factor falta de trabajo: 16% para comercios contra solo el 3% y 1% respectivamente en las otras subclasificaciones. Otros factores que animan a poner en marcha el emprendimiento, como ambición de poder, bienestar social, tradición familiar, práctica de conocimientos o imposibilidad de estudiar, presentan resultados similares en las tres categorías.

Las etapas por las cuáles atraviesa un proyecto desde el origen de la idea hasta su concreción, así como el tiempo que demanda cada fase, difiere según el tipo de emprendimiento de que se trate. No obstante, en líneas generales, para los emprendimientos comerciales, la maduración de la idea insume de 1 a 10 meses, la búsqueda de información de 1 a 5 meses y los trámites, un mes; mientras que para los emprendimientos industriales, la idea se analiza entre 15 días y 5 meses, dedicando un mes a la factibilidad económica y hasta un año a la factibilidad técnica.

En el caso de los emprendedores potenciales, el 54% no tiene diagramada la implantación del proyecto y el resto, en términos generales piensa destinarle hasta un mes a madurar la idea, de dos a cuatro meses para diseñar y evaluar el prototipo y hasta dos meses para trabajar en la comercialización.

A la serie de preguntas que tenía por objeto detectar la influencia de las “tradiciones familiares”, los encuestados respondieron en similares proporciones (por mitades) en forma positiva y negativa a la pregunta “¿alguien de su familia dirige una empresa?”. Estos resultados reflejan que, independientemente de que se trate de una idea por concretar o de una empresa en marcha, los comentarios frecuentes del entorno cercano o la infraestructura existente disponible tiene un peso relativo. Resulta interesante vincular este aspecto con el grado de influencia familiar del entorno más cercano: el 69% y 50% de las respuestas (comercio e industria respectivamente) admiten que es alto y solo el 15% y 16% respectivamente lo considera nulo.

Limitando el análisis a las empresas instaladas, se encuestaron otros dos temas. El primero refiere a una cuestión que conduce a reflexionar acerca de la supuesta idealidad de los emprendedores (crear empresas solo por el placer de crear), ya que el 78% en el caso de los comercios y el 96% de los industriales, siempre concibieron a los emprendimientos como sinónimo de negocio. El segundo tema, que toma en cuenta un tiempo promedio de concreción de la idea que oscila entre los 14 y 16 meses, se relaciona con las causas que, a juicio de los emprendedores, demoran la puesta en marcha: entre los obstáculos citados, lideran los trámites y la falta de recursos económicos, seguidos por la falta de decisión y espacio físico y mientras que en el caso de los comercios también se menciona en alguna proporción (6%) el miedo al fracaso, los industriales parecen ajenos (0%) a esta posibilidad.

### **3.2 Uso de herramientas de gestión**

En la encuesta el uso de herramientas de gestión se vinculan inicialmente con la identificación de los riesgos asociados a los proyectos. En este sentido el 85% de los emprendedores potenciales, el 62% de los comerciales y 67% de los industriales respondió afirmativamente, identificando las diferentes herramientas utilizadas: técnicas de proyección de demanda y uso de estadísticas. La divergencia se manifiesta entre los dos grandes grupos (potenciales y emprendimientos consolidados) al momento de reflejar la forma en que se realizó la identificación del riesgo: mientras los emprendedores potenciales se basan en el análisis de la competencia (32%), los consolidados lo hacen considerando posibles cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.

Hay también una marcada diferencia en la elaboración de planes de negocios: el 62% de los emprendedores potenciales lo realiza pero solamente el 27% y 24% de los emprendimientos en marcha lo redacta, básicamente para detectar el nicho de mercado que ofrece oportunidades de negocios (61%, 83% y 100% respectivamente). Al indagar sobre la intención acerca de una eventual redacción del *business plan* en un futuro próximo, se encuentran respuestas positivas por parte de un 71% en los potenciales y de un 50% en los industriales, pero solamente en un 35% por parte de los emprendimientos comerciales. Evidentemente, como claramente lo refleja esta muestra, los planes de negocio no se formalizan en las pequeñas empresas a pesar de la coincidencia en reconocer teóricamente sus ventajas. En referencia a la planificación de actividades en el marco del empleo de herramientas de gestión, el 80% de los emprendedores potenciales, el 90% de los industriales y el 93% de los comerciantes las realiza concretamente, con una frecuencia semanal (40%) y diaria (64%) respectivamente.

Al relevar información sobre temas vinculados a la experiencia y antecedentes, se hace necesario, obviamente, limitar la requisitoria a emprendimientos en marcha, cuyas respuestas que se tratan a continuación. Un aspecto muy notable es la temprana edad a la que los emprendedores comienzan a percibir sus propios ingresos: el 61% de los comerciantes y el 69% de los industriales lo hace antes de los 20 años, con una distribución similar en cuanto a la realización de actividades en forma independiente o en relación de dependencia. También resulta bastante coincidente la distribución porcentual (49% para comercios y 41% en emprendedores industriales) referida a actividades similares.

El 37% de los emprendedores comerciales y el 41% de los industriales concretó otros emprendimientos con anterioridad, resultando rentables en el 62% y 80% de los casos. Pero solamente el 44% de los comerciantes y el 30% de los industriales lo hizo en el mismo sector.



La baja utilización de herramientas de gestión a pesar del reconocimiento acerca de la velocidad de los cambios imperantes en el entorno, se refleja en que el 46% de los emprendedores decide rápidamente bajo riesgo de información insuficiente; y el 55% de los EC y 69% de los EI, basa sus decisiones operativas en la intuición. No obstante y al margen de la conducta individualista que caracteriza a los pequeños empresarios, el 76% de los comerciantes y el 71% de los industriales, consulta con colaboradores.

El enfoque que prevalece actualmente en la actividad es el crecimiento del negocio, seguido por la detección de nuevas oportunidades y el mantenimiento de la posición alcanzada, tendencia que se manifiesta con similares porcentajes en los dos tipos de emprendimientos en marcha.

Finalmente y para cerrar este eje, quisimos conocer el significado que se le atribuye a los fracasos. El 49 % y 65 % de respuestas en emprendimientos comerciales e industriales respectivamente, los considera como parte del proceso de aprendizaje. La atribución a los fracasos de un carácter motivante, ocupa el segundo lugar en la priorización, aunque en este caso las respuestas difieren: el 25% de los comerciantes se motiva pero solo el 15% de los industriales adopta este temperamento.

### **3.3 Posibilidades de concreción**

El 54% de los emprendedores potenciales piensa llevar adelante su proyecto de manera grupal, formando equipos que integran conocimientos y habilidades complementarias desde la etapa preliminar de la concepción de la idea - negocio. También lo hace el 58% de los emprendimientos industriales ya establecidos, pero solamente el 37% de los comerciantes concreta su actividad en grupos caracterizados, en un 43%, por una combinación de conocimientos y habilidades diferentes.

El deficiente empleo de herramientas de gestión descrito en el apartado precedente, puede vincularse con las respuestas disímiles que se obtuvieron al preguntar sobre la factibilidad del proyecto / emprendimiento: mientras el 31% de los EP y el 43% de los EC evalúa la viabilidad por comparación con conocidos, el 48% de los EI lo hace por intuición.

Si a las causas o impedimentos que demoran la concreción del emprendimiento las vinculamos con el origen de los recursos económicos necesarios, se manifiesta coherencia en las respuestas, ya que el 94% los comerciantes y el 74% de los emprendimientos industriales pudieron concretarse con fondos propios. En el caso de los potenciales, las respuestas referidas a la inversión de capital propio disminuyen al 50% seguidas por un significativo 25% que destacó la posibilidad de conseguir subsidios. En este sentido se aprecia claramente el descreimiento respecto de ayudas oficiales efectivas por parte de los empresarios con emprendimientos en marcha, ya que ninguno de los relevados (0%) considera factible obtener subsidios para sus negocios. Posiblemente estas sean algunas de las razones por las que el 82% de los comerciantes y el 65% de los emprendedores industriales considere que el contexto económico recesivo en Argentina constituye un impedimento importante para los emprendimientos.

Las respuestas son contundentes al momento de explicar como resuelven las carencias: el 50% de los emprendedores potenciales, el 55% de los comerciantes y el 42% de los industriales recurre a especialistas. Pero esta similitud desaparece al analizar la segunda alternativa en orden de prioridad: mientras el 31% de los emprendedores potenciales y el 26% de los industriales resuelve estos temas en equipo, el 27% de los comerciantes declara no tener carencias (!).

En cuanto al tiempo dedicado a la actividad, se evidencia claramente la diferencia entre un emprendimiento potencial y uno en marcha, ya que en el primer caso, el 67% le destina menos de 10 horas/semana, en el segundo, son más de 20 las horas semanales destinadas por el 63% de la muestra.

Por último, el 46% de los potenciales, el 50% de los comerciantes y el 67% de los emprendedores industriales considera que es necesaria una formación académica específica para iniciar o llevar a cabo este tipo de actividades. Esta respuesta es paradójica, ya que los emprendedores potenciales encuestados están inmersos en este momento en su formación universitaria y sin embargo asignan a la misma una menor importancia relativa que los comerciantes e industriales, que están fuera del mundo académico. Esta expectativa de los empresarios respecto de la formación profesional, sin duda está configurando un nicho de oportunidad para establecer mejores lazos entre la universidad y la empresa.

#### 4. Características personales

Como anticipamos, convencidos que las características de la personalidad están altamente asociadas con la figura del emprendedor, se pretende realizar un análisis preliminar de los rasgos personales más notorios de los mismos. La Tabla 1 esquematiza las personalidades según la descripción del *Inventario Revisado de Personalidad NEO PI – R (op cit)*.

**Tabla 1**

<b>Dimensión</b>	Extroversión	Agrado	Conciencia	Neurosis	Apertura a experimentar
<b>Subdimensiones</b>	Cordialidad Necesidad de estar en grupo Firmeza Nivel de actividad Excitación y emoción Emoción positiva	Confianza Moralidad Altruismo Conformidad Modestia Comportamiento Social	Competencia Orden Sentido del deber Esfuerzo para lograr objetivos Autodisciplina Reflexión	Ansiedad Enojo Depresión: Timidez Impulsividad Vulnerabilidad	Imaginación Intereses artísticos Emocionalidad Aventurismo Intelecto Liberalismo

Los resultados se resumen en la Tabla 2.

**Tabla 2.**

<i>Nivel</i>	<b>EXTROVERSIÓN</b>			<b>AGRADO</b>			<b>CONCIENCIA</b>			<b>NEUROSIS</b>			<b>APERTURA A EXPERIMENTAR</b>		
	<b>EP</b>	<b>EC</b>	<b>EI</b>	<b>EP</b>	<b>EC</b>	<b>EI</b>	<b>EP</b>	<b>EC</b>	<b>EI</b>	<b>EP</b>	<b>EC</b>	<b>EI</b>	<b>EP</b>	<b>EC</b>	<b>EI</b>
Muy bajo	0%	6%	5%	<b>66%</b>	36%	38%	0%	12%	5%	0%	2%	0%	0%	19%	14%
Bajo	17%	21%	14%	17%	<b>37%</b>	<b>43%</b>	33%	27%	29%	17%	15%	14%	<b>33%</b>	<b>35%</b>	19%
Medio	<b>50%</b>	<b>38%</b>	<b>52%</b>	17%	15%	14%	<b>50%</b>	<b>53%</b>	<b>56%</b>	<b>50%</b>	<b>44%</b>	<b>57%</b>	<b>33%</b>	25%	<b>52%</b>

Alto	33%	29%	29%	0%	12%	5%	17%	8%	5%	33%	29%	19%	17%	15%	5%
Muy alto	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	10%	10%	17%	6%	10%

*Fuente: elaboración propia*

Del análisis de los resultados plasmados en la Tabla 2 y con la excepción de la dimensión agrado, se aprecia una concentración de los resultados alrededor del nivel medio para cada una de las dimensiones. La excepción referida probablemente se relacione con el pragmatismo que caracteriza a los emprendedores: en efecto, la cooperación y la armonía social no son vistas como comportamientos conducentes en forma directa a la puesta en marcha de la idea. En particular sorprende el muy bajo nivel en esta dimensión del grupo EP respecto de EC y EI.

Pero también se detectan diferencias según el tipo de emprendimiento (industrial o comercial) cuando se trata de empresas en marcha, tal como se refleja especialmente en dos dimensiones: “extroversión” y “apertura a experimentar”. En el primer caso pareciera que los industriales se sienten muy satisfechos con su emprendimiento y expresan este sentimiento a través del entusiasmo y la orientación hacia la acción. Estos rasgos son más aplacados en el caso de los comerciantes, probablemente por verse actuando en un sector en que la creatividad y la imaginación juegan un rol menos importante que en las industrias basadas en la innovación. Esta inferencia se confirma cuando se verifican las diferencias porcentuales en los distintos niveles de “apertura a experimentar”.

Es interesante analizar los resultados obtenidos en la dimensión conciencia los que, al margen de la ya mencionada concentración en el nivel medio, se concentran en niveles bajos lo cual parece señalar tendencias a comportamientos de tipo impulsivo caracterizados por la falta de análisis de cursos alternativos de acción. Este rasgo, detectado por el estudio, hubiera resultado poco predecible en emprendedores si este tipo de actividades se observa bajo la lupa del llamado “sentido común”.

## 5. Conclusiones

El relevamiento realizado permite señalar algunas características típicas de los emprendedores potenciales, usualmente consideradas como rasgos positivos: la proactividad, la independencia de criterio, la autoestima. Son enérgicos e intuitivos y se sienten responsables de su destino; los impulsa un desafío que visualizan con habilidad para alcanzar. Sin embargo, también se detectan rasgos no tan apreciados socialmente como el relativo desinterés por resultar agradables o por cooperar socialmente: los emprendedores priorizan la consecución de sus objetivos e intereses antes que la búsqueda de la “popularidad”.

Sin embargo, como los mismos emprendedores lo reconocen, estas actitudes y aptitudes innatas, se benefician de un cultivo adecuado. En efecto, aunque no necesariamente ponen en práctica este concepto, la gran mayoría de los emprendedores encuestados sostuvo la necesidad / importancia de una formación académica y sistemática para complementar iniciativa con herramientas y creatividad con modelos.

Del trabajo se infiere que, para la muestra analizada, en la concreción de la idea emprendedora prevalece la intuición sobre el razonamiento, de manera que no es la evaluación formal del proyecto con herramientas de gestión y toma de decisiones, sino el compromiso personal de cada emprendedor con su idea lo que motoriza su accionar. Pareciera entonces que prevalece Natura sobre lo que Salamanca presta. Esta conclusión preliminar se presenta como un punto de partida para profundizar la caracterización del emprendedorismo con un enfoque transdisciplinario que, además del contraste entre educación formal y

perfil psicológico enfatizado en esta oportunidad, determine y cuantifique la importancia relativa de otros factores que afectan al emprendedor y al éxito de su emprendimiento.

La necesidad de avanzar con el tema se refleja en el hecho que, si bien las caracterizaciones de emprendedores se multiplican, en rigor no fue posible encontrar en la extensa bibliografía disponible, definiciones precisas consensuadas y uniformes sobre el emprendedor, por esta razón nos animamos a ofrecer la siguiente idea, sustentada en el trabajo realizado.

Los emprendedores no son personas especiales, no tienen una técnica infalible para generar ideas, no hacen uso extensivo de las herramientas de gestión y se ubican en promedio en los niveles medios de los rasgos de personalidad usualmente denominados “normales”, entonces la faceta que podría explicar el éxito de los emprendimientos es la hipótesis central que subyace en nuestro trabajo: el emprendedor se “enamora” de su idea y este enamoramiento es el motor que lo impulsa a persistir con la misma hasta llevarla al plano de la concreción.

De acuerdo a nuestro criterio una de las diferencias básicas que explica el éxito de algunos emprendimientos a pesar de una predicción en contrario basada en la evaluación *a priori* de capacidades y aptitudes adquiridas / desarrolladas en ámbitos formales, es el nivel de compromiso del emprendedor con su idea, compromiso que motoriza la voluntad para superar los obstáculos derivados de las carencias propias (formación, conocimientos interdisciplinarios, financiamiento, etc.) y llevar el proyecto a buen puerto.

En resumen, sin este factor crucial, este compromiso (o “enamoramiento”, como se metaforiza en un párrafo precedente) con la idea fuerza, los demás factores, tanto endógenos (perfil psicológico, aptitudes y actitudes, niveles de conocimiento) como exógenos (disponibilidad de recursos incluyendo los financieros, contextos socio-económicos mas o menos favorables, etc.) no alcanzan para cristalizar la idea en el mundo real. Esto es así porque, a nuestro entender, los emprendedores son impulsados por un sueño, por la necesidad de desarrollar su proyecto personal, por un desafío. Pero no se conforman con visualizar este objetivo, sino que para alcanzarlo ponen en juego todas sus fortalezas (y desarrollan la habilidad necesaria para no tropezar con sus carencias).

## **BIBLIOGRAFÍA**

AMBROSINI, M. S.; LÓPEZ, G. D. (2003): “*Competitividad e innovación en PyMEs del Litoral Argentino*”; Actas del X Seminario Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2003: “Conocimiento, Innovación y Competitividad: Los Desafíos de la Globalización”; ALTEC, México, ISBN 970-31-0265-4

ARAGÓN, F.; SEVERI, M. “*Características personales de los emprendedores. Diferencias con los ejecutivos de corporaciones*” Universidad del Cema. Tesina de la Maestría en Administración de empresas.

AUDRETSCH Y ACS (1994): “*New firm startups, technology, and macroeconomic fluctuations*”, , Vol.6 N°6

BROCKHAUS, R. H. JR., & HORWITZ, P.S. (1986): “*The psychology of the entrepreneur*”. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, pp. 25-48.. MA Ballinger. Cambridge.

BYGRAVE, W., (1997): “*The portable MBA in Entrepreneurship*”, New York, J.Wiley & Sons, Inc.,

COLLINS, JAMES C. Y PORRAS, JERRY I. (1994): “*Empresas que Perduran*”, Harper Business, New York, 11.

CRANIER S. Y DES D. (2001): “*La Generación-e*”, Prentice may, Madrid.

- GARTNER, W. B. (1988): "Who is an entrepreneur? is the wrong question.", American Journal of Small Business.
- GRIFFIN, R. (1999): "Managing Entrepreneurship and New Venture Formation", HMCO, Boston
- GROSS, D. (1996): "Greatest Business Stories of all Times", John Wiley & Sons, Inc.
- HULL, D. L., J. J. BOSLEY AND G. G. UDELL (1980): "Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics", Journal of Small Business Management 18 (1), 11-18
- JOHNSON, B. (1990): "Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur". Entrepreneurship Theory and Practice, 14(3), 39-54.
- KOTLER, P. (1998): "Dirección de Mercadotecnia", 8ª . Ed. Prentice Hall.
- LÓPEZ, G. Y AMBROSINI, M. (2006): "Tamaño de las firmas e interacción sistémica: creación de ambientes propicios a la innovación"; Anales 11ª Reunión Anual Red PyMEs – MERCOSUR, Tandil, ISBN 950-658-175-4, p. 87-89
- MILL, J. S. (1984): "Principles of Political Economy with Some Applications to Social Philosophy", London: John W. Parker, 32
- REES AND SHAH (1986): "An empirical analysis of self-employment in the UK", Journal of Applied Econometrics
- SCHUMPETER, J. A. (1934): "The Theory of Economic Development" Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- SEXTON, D. L., & BOWMAN, N. B. (1986): "Validation of a personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers and entrepreneurship students and business students". In R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson, & K. H. Vesper (Eds.), Frontiers of entrepreneurship research, pp. 40-51. Wellesley, MA: Babson College.
- TIMMONS, J.A. (1994): "New Venture Creation: entrepreneurship for the 21 st century", Boston Ma., Irwin/McGraw Hill, 5ta Ed.
- WOO, C., COOPER, A., DUNKELBERG, W. (1988): "Entrepreneurial Typologies: Definitions and Implications" in Frontiers of Entrepreneurship Research, ed.