

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

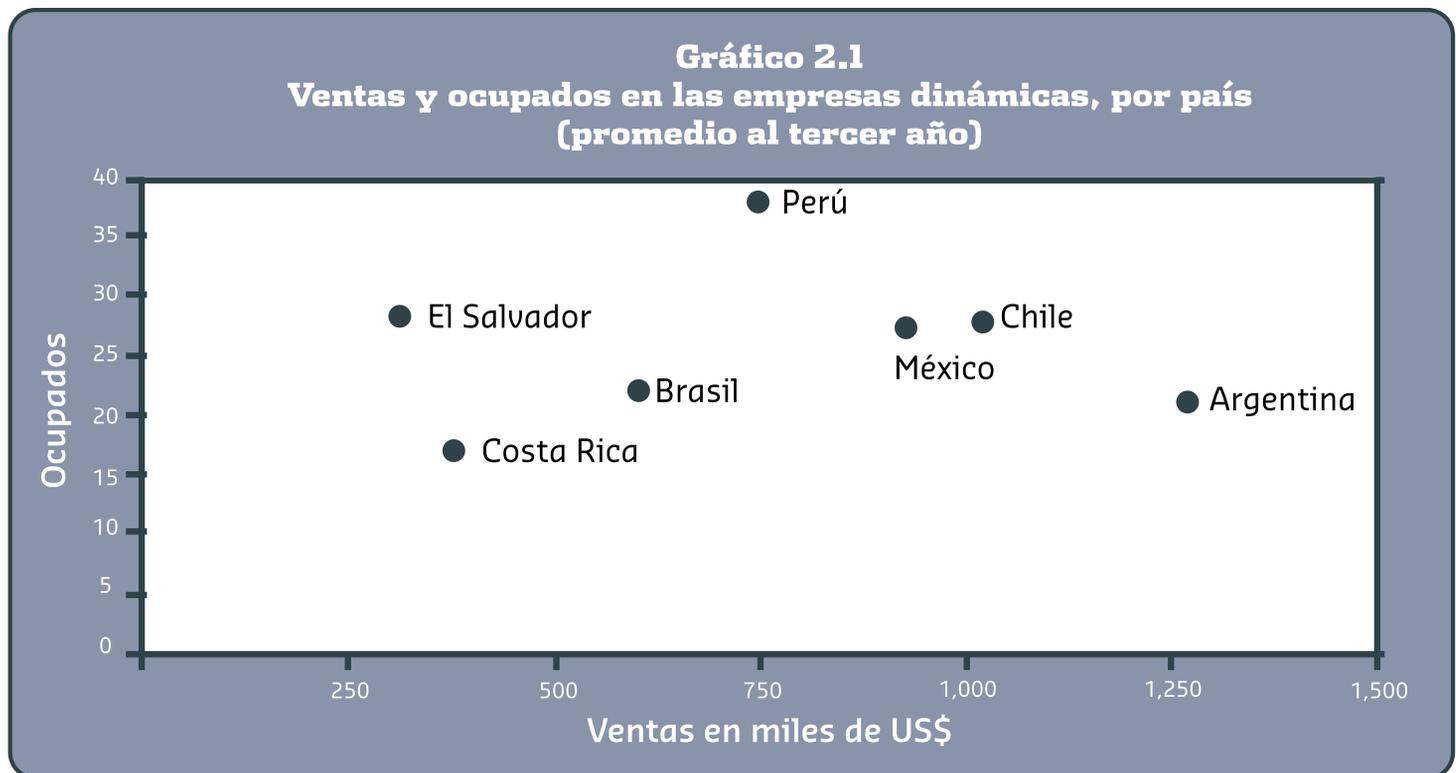
El propósito de este capítulo es presentar las principales características de las nuevas empresas dinámicas de América Latina. El estudio revela la existencia de una nueva generación de empresas, cuyos rasgos principales las distinguen tanto de las menos dinámicas como de las Pymes tradicionales. Así mismo, la comparación del proceso que llevó a su creación muestra algunas regularidades pero también importantes diferencias entre los distintos países. La información presentada corresponde a alrededor de 1.000 emprendedores de Argentina, Brasil, Chile, México, Perú, Costa Rica y El Salvador. Para avanzar en el conocimiento del perfil de las empresas y de los emprendedores, el capítulo consta de dos secciones. La primera describe algunas características básicas de las empresas y los emprendedores dinámicos. Se comentan los principales rasgos del panel estudiado, considerando variables como el perfil, el tamaño y la orientación comercial de las empresas, el inicio y la periodización del proceso emprendedor y los antecedentes de los emprendedores. Luego se analizan las principales diferencias que surgen al comparar las empresas dinámicas con las menos dinámicas a fin de identificar los factores específicos del proceso de creación de las empresas que consiguieron crecer. Conocer estas diferencias permite arrojar luz sobre los aspectos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de pensar políticas para favorecer el surgimiento de emprendedores y empresas dinámicas. Se explora el papel de los ámbitos formativos de los emprendedores (la familia, el sistema educativo y el trabajo previo), el perfil de los proyectos empresarios, la importancia de las redes de contactos, la composición del financiamiento y las condiciones de entorno en las cuales decidieron emprender. Finalmente, se presentan las conclusiones del análisis y sus implicaciones.

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

## EMPRENDEDORES Y EMPRESAS DINÁMICAS EN AMÉRICA LATINA

### Perfil de las empresas

Las empresas estudiadas pasaron rápidamente a engrosar el sector Pyme. Al tercer año de vida, estas ocupaban, en promedio, a 26 trabajadores y sus ventas anuales eran de alrededor de 800,000 dólares. Se trata de empresas cuya facturación media por empleado era, en ese momento, ligeramente superior a 30,000 dólares.



Las empresas tienen en promedio alrededor de 6 años de vida y dan empleo a unos 40 trabajadores (sin contar a los emprendedores). Pero su expansión llegó a ser incluso mayor hace apenas unos años, antes de que comenzaran a deteriorarse las

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

condiciones económicas en la mayoría de los países de la región. Tanto el empleo como las ventas anuales habían alcanzado niveles que superaban en 20% a 25% a los registrados para el momento de la encuesta.

Las inversiones iniciales de las empresas encuestadas suelen ser pequeñas. Para crear una empresa fue necesario, en la mayoría de los casos, invertir menos de 100,000 dólares durante el primer año. Apenas una de cada cinco, en promedio, superó esta cifra. México es el país donde comenzaron con inversiones más pequeñas. Solamente una de cada diez empresas superó dicho límite, situación que contrasta con la de Argentina (una de cada tres).

La mayoría de las empresas seleccionadas están localizadas en áreas metropolitanas (tres de cada cuatro, aproximadamente). El caso de México es excepcional debido a que allí la mitad de ellas operan en áreas del interior del país que se caracterizan por su vigor empresarial.

En general, las empresas se dedican a la producción y comercialización de manufacturas tradicionales (alimentos, muebles, confecciones, metalurgia y metalmeccánica). Las firmas de sectores basados en el conocimiento representan cerca de un tercio del total y se concentran en la producción de software, en menor medida, de los servicios vinculados a internet y las telecomunicaciones.

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

El mercado doméstico constituye la principal fuente de nuevos negocios. Solo en los países con economías más pequeñas —Costa Rica, El Salvador y Perú— la opción de exportar fue aprovechada por un grupo mayor de empresas que en los demás países. Sus coeficientes de exportación sobre ventas al tercer año de vida fueron significativamente mayores a los del promedio de la región, alcanzando 4%, frente a 12% en Costa Rica, 9% en Perú y 8% en El Salvador. En este último caso, las ventas externas habrían sido favorecidas por las vinculaciones de los emprendedores con personas de su misma nacionalidad radicadas en el exterior. La emigración de salvadoreños verificada en las últimas décadas contribuye a explicar esta situación (Umaña, 2003).

La diferenciación comercial resultó la principal fuente de oportunidades para crear empresas dinámicas (ver cuadro 2.1). Las nuevas empresas contribuyeron a enriquecer las estructuras productivas de la región. Poco más de la mitad de las empresas basaron su proyecto en ofrecer productos / servicios diferenciados. Es menos frecuente el caso de las que aprovecharon oportunidades para competir por precios o que introdujeron innovaciones. En este último aspecto, se trata mayoritariamente de desarrollos orientados a satisfacer necesidades específicas de clientes locales. Los productos innovadores a nivel internacional no llegan a representar, en promedio, 10% del total. Esta baja presencia de empresas innovadoras puede estar asociada al grado de sofisticación de la demanda de las empresas y de las familias que se encuentran relacionadas con el perfil sectorial y tecnológico de las estructuras productivas de la región, en el primer caso, y con el

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

nivel y la distribución del ingreso, en el segundo, pero también con el funcionamiento poco efectivo de los sistemas de innovación.

**Cuadro 2.1**  
**Bases de la propuesta comercial de las empresas dinámicas**  
(% de empresas, por país)

Bases de la propuesta	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
Diferenciación	59	56	43	65	57	54	52
Ventajas de precios	27	27	53	30	37	32	32
Innovación a nivel nacional	40	27	19	28	21	32	29
Innovación a nivel internacional	23	2	3	14	5	4	10

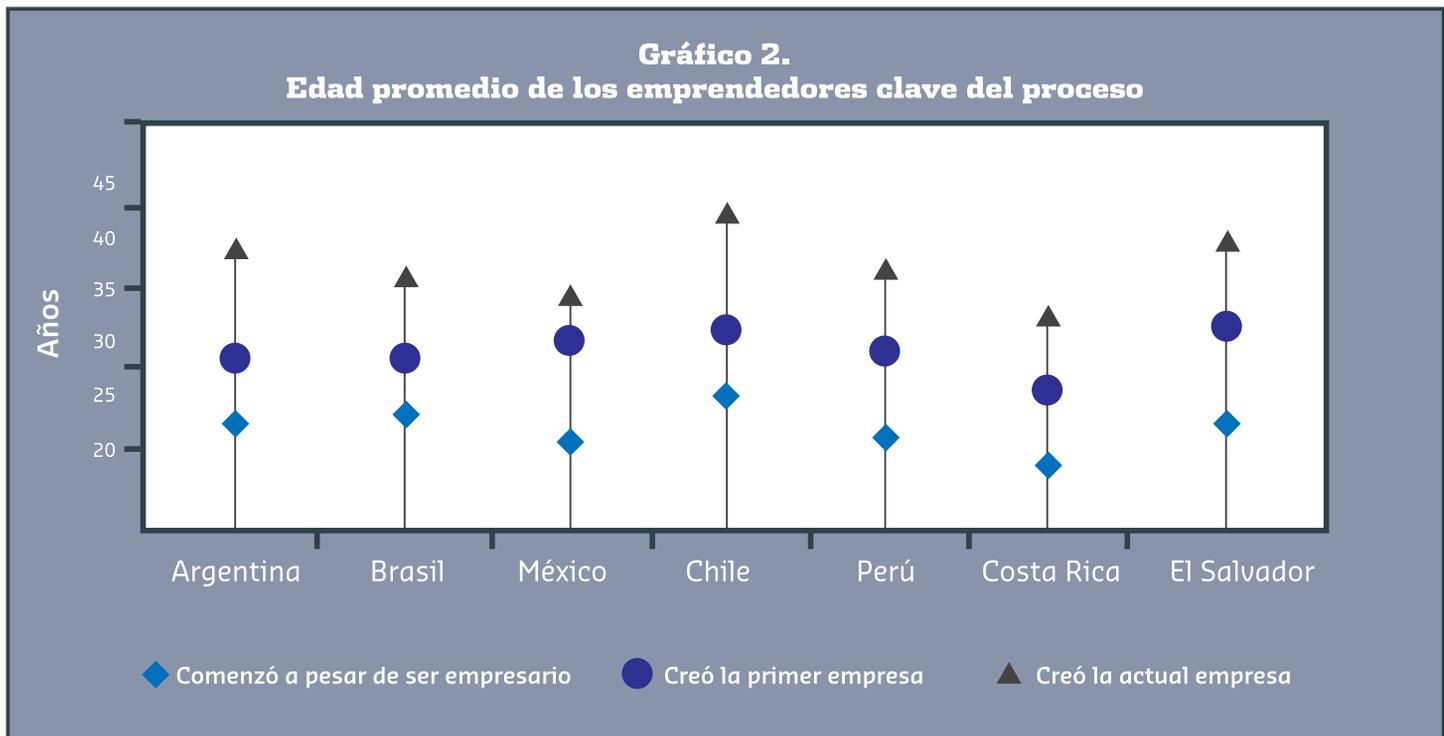
Sin embargo, mientras que las empresas mexicanas ofrecían precios más bajos que sus competidores para abrirse camino en el mercado, las chilenas fueron las que explotaron más intensamente la diferenciación comercial, al igual que las argentinas. Estas últimas también se destacaron, con relación al promedio, por su perfil innovador. Es posible que en Argentina el hecho de que las tasas brutas de matriculación universitaria y la densidad de personal de I+D por habitante sean superiores respecto de los demás países contribuya a explicar este sesgo de las nuevas empresas argentinas. La población universitaria y la de ciencia y técnica

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

constituyen semilleros de potenciales emprendedores y fuentes de oportunidad para negocios innovadores.

Los principales clientes de las nuevas firmas latinoamericanas son otras empresas, pero la tercerización es una fuente de negocios poco generalizada. Es posible que la existencia de elevados costos de transacción, el limitado nivel de desarrollo industrial y tecnológico, así como la brecha de productividad entre empresas de distinto tamaño, limiten los niveles de división del trabajo y de articulación productiva. Apenas una de cada cuatro firmas, en promedio, fue creada para atender este tipo de oportunidades. Solamente en Brasil y Costa Rica esta ha sido una fuente importante de nuevos negocios (ver cuadro 2.2). El mayor grado de desarrollo industrial de Brasil y el dinamismo productivo más reciente verificado en Costa Rica parecen haber abierto opciones de negocios de subcontratación para una parte de las nuevas firmas estudiadas. El otro extremo es el de El Salvador, donde apenas una de cada diez empresas atendió este tipo de demandas. El deterioro de su tejido productivo y del capital social, como consecuencia de la guerra civil, ayuda a explicar la menor existencia de nuevas empresas basadas en la subcontratación y el predominio de la venta a consumidores individuales en ese país (Umaña, 2003). Pero, en términos generales, se aprecia una baja tendencia de las empresas de la región a transferir actividades productivas con capacidad de abrir espacios para emprendimientos dinámicos.

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social



Las nuevas empresas venden tanto a grandes firmas como a pequeñas y medianas, pero la importancia relativa de unas y otras varía según el país.

En general, la mayor importancia de las Pymes como clientes de nuevas empresas se da en países en los cuales estas tienen mayor peso en la estructura industrial (Peres y Stumpo, 2000). En Chile, Costa Rica y El Salvador predominan los grandes clientes; en México, las Pymes, y en Argentina, Brasil y Perú, ambos tipos de empresas participan de manera equilibrada (ver cuadro 2.3).

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

**Cuadro 2.3**  
**Perfil de los clientes de las empresas dinámicas**  
**(% de empresas, por país)**

Perfil según tamaño y sector	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
<b>Tamaño</b>							
Grandes empresas	64,8	68,0	42,2	76,8	67,6	82,6	81,3
Pyme	60,4	66,0	79,7	48,5	63,4	39,1	53,1
<b>Sector</b>							
Industria manufacturera	53,8	67,0	48,4	45,5	47,9	17,4	56,3
Servicios	44,0	48,5	25,0	38,4	36,6	39,1	25,0
Comercio mayorista	37,4	24,3	45,3	34,3	50,7	13,0	40,6
Comercio minorista	33,0	23,3	29,7	23,2	31,0	13,0	28,1
Otro	11,0	4,9		22,2	11,3	30,4	12,5

El principal destino de los productos suele ser la industria manufacturera, seguida en importancia por el sector de servicios en Brasil y Argentina, y el comercio mayorista en México, El Salvador y Perú.

En resumen, las empresas dinámicas engrosaron la estructura Pyme de la región, alcanzando importantes niveles de expansión a partir de bajos niveles de inversión inicial. Su principal destino fue la explotación de oportunidades basadas en la diferenciación de la oferta en el mercado doméstico atendiendo a las necesidades de empresas pequeñas, medianas y grandes, principalmente del sector manufacturero;

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

menos frecuente fue la explotación de oportunidades basadas en la subcontratación, la innovación o la exportación.

## **PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES DINÁMICOS**

La mayoría de las empresas fueron creadas por equipos de emprendedores. Los casos de empresas unipersonales son poco frecuentes, especialmente en Argentina, Brasil y Chile (apenas 11%, 10% y 16%, respectivamente), pero son más comunes en México (40% versus 27% del promedio regional).

El emprendedor típico es un hombre joven de clase media y elevado nivel de educación. La participación de las mujeres es muy limitada, especialmente en Chile y Costa Rica, pero significativamente mayor en El Salvador (algo menos de 1 de cada 4 casos frente a 1 de cada 10 del promedio).

La guerra civil padecida en ese país contribuye a explicar la elevada presencia de mujeres, ya que estas se vieron en la necesidad de ocupar nuevos roles en la sociedad (Umaña, 2003). Los chilenos y los peruanos son los más instruidos.

Siete de cada diez son graduados universitarios (el promedio regional es 6). La ingeniería es la disciplina en la que con mayor frecuencia se formaron, seguida por las ciencias económicas (4 y 3 de cada 10, respectivamente). Cabe aclarar que en el

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

caso chileno es posible que ello se deba a la fuerte presencia de ingenieros comerciales, profesión equivalente a la de los administradores en los demás países de la región.

La mitad de los emprendedores provienen de hogares donde el padre ejercía una actividad independiente, bien sea como empresario, como profesional o en algún oficio o comercio por cuenta propia, aspecto que pudo haber influido, incluso de manera inconsciente, en la proyección de carrera de los emprendedores. La presencia de padres empresarios (padre y/o madre) es especialmente acentuada en Costa Rica y El Salvador (alrededor de 4 de cada 10) y significativamente menor en Brasil y Chile.

Antes de iniciar la carrera empresarial, lo más común es haber trabajado en otra empresa de un sector similar (proveedora/cliente) o perteneciente a una actividad relacionada con aquella a la que pertenece la empresa fundada. Los emprendedores pasaron por experiencias en firmas pequeñas y medianas o grandes en proporciones relativamente parecidas, excepto en el caso de México, donde predominaron las pequeñas y medianas, o de Costa Rica, donde es más frecuente el empleo en grandes empresas.

La aventura empresarial suele comenzar durante la juventud y en muchos casos no se limita a una sola experiencia. Dos de cada tres emprendedores fundaron su

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

primera empresa entre los 20 y 35 años, y alrededor de la mitad crearon más de una a lo largo de su vida. México es el país donde más contribuyeron a ensanchar la base de emprendedores, ya que en tres de cada cuatro casos se trataba de la creación de su primera empresa.

Chile es el caso opuesto. En ese país, apenas poco más de un tercio era «emprendedor primerizo», mientras que los demás habían fundado entre 2 y 3 firmas antes de la actual. Esto tiene varias implicaciones, especialmente para el diseño de políticas. Por un lado, aporta evidencias acerca de las capacidades emprendedoras de los chilenos que fundaron estas firmas; por el otro, define una más estrecha plataforma de nuevos emprendedores, plantea la importancia de considerar la empresariedad no solo desde la perspectiva de la generación de negocios y empresas, sino desde la perspectiva del nacimiento de emprendedores, porque, en definitiva, el proceso emprendedor remite en buena medida a las personas, sus preferencias, vocaciones y capacidades (Audretsch y Thurik, 2001; Botter y otros, 1999).

La mayoría de las empresas estudiadas fueron fundadas por personas que cuando las crearon tenían entre 31 y 45 años (36/37 años, en promedio). Pero la idea de emprender apareció mucho antes en la mayoría de los casos, hacia los 26 años de edad en promedio; e incluso para muchos (alrededor de la mitad) fue una idea que surgió antes. Costa Rica es el país donde la motivación se inicia más temprano, mientras que Chile no solo se destaca por una más limitada base de nuevos emprendedores dinámicos, sino que, además, estos inician el proceso emprendedor

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

más tarde. Es posible que su elevado nivel de instrucción y el crecimiento de la economía chilena durante los noventa —con su impacto sobre la demanda laboral— hayan sido determinantes en la definición de costos de oportunidad para emprender (ver gráfico 2.2).

Aumentar el número de emprendedores y disminuir la edad en la que comienzan a interesarse por la opción empresarial contribuiría a fortalecer el sistema de desarrollo emprendedor chileno.

En México, Costa Rica, El Salvador y Perú, la creación de la primera empresa lleva más tiempo que en los países del Cono Sur. El número de años comprendidos entre el momento en que nace el deseo de emprender y el de la fundación de la empresa es superior respecto del de los demás países de la región. Si bien es necesario entender los motivos que explican esta diferencia, el acortamiento de este período tendría como resultado un aumento en la tasa de salida de emprendedores al mercado.

Los tres motivos principales para emprender son de naturaleza positiva: el deseo de realización personal, el de aplicar los conocimientos y el de mejorar el ingreso personal. Muchos de los empresarios entrevistados sintieron que también contribuían con la sociedad, especialmente en los países con economías más pequeñas (El Salvador, Perú y Costa Rica). Motivaciones basadas en factores negativos tales como estar desempleado o no haber podido estudiar fueron muy poco frecuentes entre los emprendedores dinámicos (ver cuadro 2.5).

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

**Cuadro 2.5**  
**Motivaciones iniciales de los fundadores de empresas dinámicas**  
**(% de emprendedores, por país)**

Motivaciones	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
Lograr realización personal	87,5	91,7	94,7	78,1	81,7	92,9	96,6
Poner en práctica sus conocimientos	77,7	81,7	69,0	81,6	82,8	64,3	89,8
Mejorar su nivel de ingresos	62,5	72,5	79,6	68,4	83,9	67,9	83,1
Contribuir a la sociedad	53,6	50,0	55,8	47,4	73,1	71,4	79,7
Ser su propio jefe	48,2	40,0	80,5	47,4	54,8	57,1	71,2
Ser adinerado	26,8	23,3	36,3	23,7	32,3	32,1	18,6
Ser como un empresario que admiraba	25,0	24,2	51,3	28,1	40,9	14,3	42,4
Obtener <i>status</i> social	16,1	25,0	46,0	21,1	49,5	25,0	33,9
Seguir la tradición familiar de estar en los negocios	17,0	5,0	28,3	15,8	31,2	14,3	27,1
Estar desempleado	6,3	13,3	9,7	13,2	4,3	7,1	10,2
No poder estudiar	5,4	4,2	5,3	3,5	8,6	3,6	8,5

Los mayores contrastes entre las motivaciones para emprender en distintos países se relacionan con el contexto cultural de los

# La Administración de Empresas: Fenómeno Económico y Social

emprendedores. El deseo de emprender para ser independiente, para ganar valoración social o para seguir los pasos de otros empresarios que les sirvieron de ejemplo (modelos de rol) fue poco importante en Argentina, Brasil y Chile. Los mexicanos y los salvadoreños, por el contrario, fueron los que se sintieron más atraídos por la idea de ser su propio jefe y, junto con los peruanos, por la presencia de modelos de rol y el deseo de ganar valoración.

## Referencias:

Kantis H; Angelelli P. 2004 La Administración de empresas fenómeno económico y social recuperado el 09 de marzo de 2016 a partir de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=829131>