

## CAPÍTULO 14

---

### *EMPRESARIALIDAD EN ECONOMÍAS EMERGENTES: CREACIÓN DE EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y ESTE DE ASIA: “INFORME COSTA RICA”*

---

**Juan Carlos Leiva Bonilla**

Instituto Tecnológico de Costa Rica

jleiva@itcr.ac.cr

Este “Informe Costa Rica” forma parte del estudio completo realizado por la Universidad Nacional de General Sarmiento de Buenos Aires, Argentina y del Japan Economic Research Institute. El estudio fue financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y se halla disponible en <http://www.iadb.org/sds/sme>, [http://www.iadb.org/sds/ifm\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/ifm_s.htm). El informe completo de Costa Rica se halla disponible en: [www.itcr.ac.cr](http://www.itcr.ac.cr), [www.uv.es/motiva/](http://www.uv.es/motiva/)

#### **ENFOQUES PARA EL ESTUDIO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

El estudio del Espíritu Emprendedor puede abordarse con distintos prismas. Desde una perspectiva de índole económica hasta una interdisciplinaria, los diferentes enfoques varían en cuanto a los factores sobre los cuales se analiza el fenómeno emprendedor.

El enfoque meramente económico, tiende más a considerar al emprendedor como un tomador de decisiones (ser empleado o independiente) dentro de un ambiente económico, sin que los atributos de personalidad del mismo individuo sean un factor explicativo del proceso en cuestión (Mason 2000, Gennero de Rearte Ana et al, 2000).

En otro extremo del enfoque analítico existen enfoques interdisciplinarios, que han ampliado el eje de observación para tratar de describir como funciona el proceso de creación de empresas. Asimismo, debe mencionarse que es válido

*J. C. Leiva Bonilla*

bifurcar esta corriente en dos grandes vertientes: la de rasgos o psicológica y la de proceso o conductual. (Gartner, 1988)

La visión de rasgos o psicológica, se ha concentrado históricamente en tratar de dilucidar los rasgos o características intrínsecas que “marcan” a un emprendedor. Bajo este concepto el emprendedor tiene condiciones innatas que lo predeterminan como tal, y su apoyo solo puede ser de forma marginal. Estas condiciones se definen como necesidad de logro, independencia, locus de control, autoconfianza, pensamiento intuitivo y orientación a la acción ( Gibb and Ritchie citando a Mc.Clelland, 1982). En síntesis, es un proceso un tanto subconsciente (en la búsqueda de oportunidades) y de “selección natural” (Gibb and Ritchie, 1982).

En la otra corriente analítica de tipo no meramente económica o interdisciplinaria, se encuentran los que consideran que el emprendedor se hace. Estos analistas estiman que el proceso emprendedor es multivariado y complejo con factores contextuales determinantes en la toma de decisiones del emprendedor ( Gartner 1988; Shapero 1984 , Gibb and Ritchie, 1982).

Dicho en palabras de Gartner (1988), se intenta descifrar tanto el proceso de baile como el bailarín inmerso en el mismo, o en palabra de Gibb and Ritchie (1982), la creación de empresas es un proceso social llevado a cabo por individuos que se “hicieron” a través de las distintas relaciones e influencias sociales ocurridas a lo largo de su vida.

Dentro de esta línea de pensamiento, Gartner propone como, las variables fundamentales a explicar se relacionan con el individuo inmerso en la creación, las actividades efectuadas por el individuo en el proceso, la estructura organizacional y estrategia de la firma así como el contexto en el cual se lleva a cabo todo lo anterior.

Otro enfoque interesante es el de Audrestch y Acs, 1994, quienes sostienen que la creación de empresas es producto de aspectos concretos del mercado, específicos del sector y globales del entorno macroeconómico.

Por su lado Shapero (1984) define que el acto emprendedor es complejo y no puede explicarse por un único factor. Por definición, es la culminación de un proceso único y personal, que está influido por aspectos culturales, económicos, sociológicos y psicológicos.

Específicamente él propone que el nacimiento de una empresa nueva es el resultado de una decisión que contiene cuatro factores (necesarios pero no suficientes) como: un evento desubicador (displacement) en la vida del individuo; la disposición de actuar; credibilidad del acto y finalmente, disponibilidad de recursos.

Otros autores como Reynolds et al (1994) así como Gibb y Ritchie (1982) han tratado de dividir el proceso de creación de empresas en etapas o fases.

Según Reynolds et al pueden distinguirse tres fases, a saber, concepción; gestación y nacimiento; infancia y crecimiento.

Por su lado Gibb y Ritchie identifican un proceso creador de empresas compuesto por seis etapas, pero catalogan a este proceso como “de idas y vueltas”, irregular y sujeto a constante retroalimentación. Las seis fases en cuestión son

adquisición de la motivación; búsqueda de la idea; validación de la idea; identificación de los recursos; negociación previa a la entrada; nacimiento y supervivencia.

Adicionalmente y con el mismo patrón de estudio, proponen una serie de factores básicos que determinan el surgimiento y éxito de las nuevas empresas. Estos factores son:

i) Motivación y determinación, ii) Idea y mercado, iii) Recursos y iv) Habilidad.

Adicionalmente, en tiempos recientes cabe agregar el enfoque de redes como una alternativa explicativa del fenómeno emprendedor. En esta corriente analítica, la variable básica sobre la cual reposa el estudio del fenómeno es la integración de redes (networks) y el uso que la persona emprendedora hace de ellas (Johannisson, 1998), entendiendo como red al conjunto de relaciones sociales y económicas que vinculan a un grupo de individuos (Kantis 1999).

Este enfoque argumenta que todas las organizaciones son redes sociales en ciertos aspectos por lo que debe encararse su análisis como tal (Nohria 1992). Asimismo, pueden existir redes formales (bancos, instituciones, universidades) e informales (amigos, conocidos, otros emprendedores). Además, conceptualmente se considera que la riqueza de la red se define en torno a dos conceptos: dimensión y composición (número de integrantes y tipo de miembros de la red).

De acuerdo a esta visión, los aspectos esenciales que influyen el proceso de creación de empresas incluyen el contexto en el cual se desarrolla el emprendedor y la capacidad de este contexto para proveer soporte a los emprendedores. Asimismo, dicho contexto puede ser funcional, espacial o culturalmente diferenciado de otros y por ende cualquier negocio debe estar ligado a uno específico. Como se conforman, enriquecen o expanden esos contextos son de gran utilidad al estudiar el fenómeno emprendedor.

El enfoque predominante en la presente investigación será ecléctico en cuanto a los componentes del análisis (tomando en consideración los aportes y desventajas que cada enfoque posee), pero guiado por la visión conductual o de proceso. Lo anterior se origina en las falencias anotadas para el enfoque meramente económico así como la comprobada dificultad de utilizar un enfoque de rasgos que permita delinear un perfil aceptable del emprendedor. Asimismo, es bastante aceptado que los estímulos ambientales desempeñan un rol fundamental en los procesos bajo estudio y por ende adquieren validez en el cuadro explicativo que se pretende esbozar.

## **CONSTRUCCIÓN DE MODELO EMPRENDEDOR**

Con base en la revisión teórica y una serie de entrevistas en profundidad con informantes claves del contexto latinoamericano, los responsables del proyecto BID desarrollaron un modelo de proceso emprendedor que consta de tres etapas: gestación del proyecto, puesta en marcha y desarrollo inicial.

*J. C. Leiva Bonilla*

La gestación del proyecto sucede cuando la persona empieza a sentirse motivado por el hecho de abrir su propia empresa. En esta etapa se identifica inicialmente la idea de negocio, posteriormente se efectúan todos los procesos y trámites (formales e informales) previos a la apertura.

La etapa de puesta en marcha incluye el proceso de decisión final para el inicio de la nueva empresa mediante la localización y organización de los distintos tipos de recursos necesarios para lanzar la empresa, es decir: información, recursos humanos, tecnología, financiamiento, entre otros.

El desarrollo inicial abarca los tres primeros años de vida de la empresa, los cuales son considerados por la literatura como cruciales en el ciclo de vida organizacional.

Asimismo para cada etapa se identificaron una serie de eventos claves y se analiza qué factores, basados en el marco teórico esbozado, influyen sobre dichos eventos ( véase diagrama 1)

En términos generales dichos factores se derivan de una conjugación de elementos internos y externos del contexto bajo el cual se desarrollan los emprendedores. Como factores internos se consideran primordialmente las capacidades y valores del individuo y como factores externos el mercado y los recursos. Asimismo, alrededor de estos cuatro elementos claves interactúan otro conjunto de factores genéricos que para efectos del estudio son analizados en su papel de modificadores / influyentes de los cuatro anteriores.

## **METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El principio que orienta la presente investigación es la utilización del método deductivo sustentado en evidencia empírica. Como se mencionó, el origen fue replicar el estudio original del BID en un país como Costa Rica.

Sustentándose en la revisión teórica efectuada, el modelo emprendedor definido y la elaboración de hipótesis asociada, se procedió a contrastar este marco teórico - analítico con la realidad bajo estudio.

Para ello las observaciones se recolectaron mediante la construcción de un panel de nuevos emprendimientos del cual se seleccionaron las firmas para aplicarles un cuestionario vía entrevista personal (véase cuestionario al final de este apartado).

### ***Principales definiciones***

El grupo de interés definido y las empresas creadas a partir de los años 90, fue estratificado a fin de comparar resultados. Para esto, tal y como fue mencionado, se definió un grupo objetivo (GO) y un grupo de control (GC). Asimismo el estudio abarca una división sectorial, compuesta por empresas provenientes de sectores tradicionales (alimentos, textiles, metalurgia) así como sectores ligados al conoci-

*Empresarialidad en economías emergentes...*

miento (empresas productoras de software). Las variables sobre las cuales reposa esta asignación de grupos son las siguientes:

Empresas Objetivo (GO):

- Antigüedad: 3 a 10 años de edad
- Empleados: 15 a 300.
- Sectores: conocimiento (tecnologías de la información) y convencional (manufactureras)

Empresas de Control (GC):

- Antigüedad: igual que las TG.
- Empleados: 1-10.
- Sector: igual que las TG.

La definición de los criterios anteriores busca garantizar un piso de dinamismo revelado entre las empresas incluidas en el estudio.

***El panel***

En total se entrevistaron 48 empresarios. El trabajo de campo se efectuó en el área metropolitana de Costa Rica, durante los meses de enero y febrero del año 2001. La construcción del panel se basó en directorios industriales y guías de asociados de la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) y Cámara de Empresas Productoras de Software de Costa Rica (Caprosoft). Estas últimas se toman como las representantes de las empresas ligadas al conocimiento para el caso costarricense.

La distribución porcentual de empresas encuestadas, acorde a los parámetros definidos previamente, fue la siguiente:

Total de la muestra	Grupo	Sector	Estratos
48 (100%)	GO 56%	Convencional 54% (mayoritariamente alimentos y textiles)	Convencional Objetivo 31% Convencional Control 23%
	GC 44%	Conocimiento 46% (productoras software)	Conocimiento Objetivo 25% Conocimiento Control 21%

Vale mencionar que las principales dificultades para recolectar la información estuvieron asociadas con las empresas del grupo objetivo, las cuales aparte de ser escasas, presentaron problemas para concertar citas con sus fundadores.

Además es importante anotar que la muestra costarricense podría tener perfil de elite, pues todas las empresas incluidas pertenecen a cámaras empresariales y además algunas empresas del grupo "control" tienen relación con el Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).

*J. C. Leiva Bonilla*

Para ello las observaciones se recolectaron mediante la construcción de un panel de nuevos emprendimientos del cual se seleccionaron las firmas para aplicarles un cuestionario vía entrevista personal (véase cuestionario al final de este apartado).

El diseño metodológico y los procedimientos de recolección de la información pretenden garantizar la fidelidad de los datos recolectados pero deben señalarse algunas limitaciones que llaman a la prudencia en el momento de analizar la información.

En primera instancia es importante anotar que la muestra costarricense es relativamente pequeña y además podría tener perfil de elite, pues todas las empresas incluidas pertenecen a cámaras empresariales y además algunas de ellas mantienen relación con el Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).

Además otra limitación presente es que no se incluyen casos de empresas que no hayan nacido. Es decir se deducen ciertas características de dinamismo por vía de comparación entre empresas existentes pero no se agregan casos de personas que desistieron de crear su empresa, lo cual podría implicar perder información valiosa.

### ***Preguntas de investigación e Hipótesis***

Las preguntas de investigación e hipótesis se exponen en función de las etapas que conforman el proceso de apertura de empresas. Su definición surgió de una serie de entrevistas con informantes claves del contexto latinoamericano que realizó el proyecto BID en su fase exploratoria.

Acorde a lo indicado anteriormente se trabajó con un grupo objetivo (GO) y uno control (GC) de empresas por lo que la proposición de hipótesis considera en la mayoría de casos las diferencias entre los grupos de empresas a fin de determinar un comportamiento específico de las firmas más dinámicas.

A continuación se presentan las preguntas de investigación junto a sus respectivas hipótesis (H):

#### ***Primera etapa: Gestación***

*1. ¿ Qué factores motivan al emprendedor?, ¿ Cuáles son los factores principales de adquisición de competencias y vocación empresarial?*

H1-1 La principal motivación es la auto-realización personal y/o ser independiente.

En las investigaciones preliminares se detectó que la principal fuente de motivación para anhelar ser empresario son factores de índole no económico ( necesidad de logro, deseo de independencia, auto-realización) sobre factores de carácter económico (ser millonario, mejorar ingresos, tendencia del mercado).

H1-2 Los modelos de rol solo se presentan como factor motivador en la minoría de las empresas.

Las observaciones iniciales mostraron que en la mayoría de países incluidos en el estudio del BID, la cultura social inhibe, en vez de alentar, las motivaciones empresariales de las personas.

H1-3 El sistema educativo no juega un rol positivo, pues no promueve las motivaciones o capacidades emprendedoras.

La fase exploratoria mostró que el sistema educativo de los países estudiados no promueve valores emprendedores, como independencia o auto-realización.

*2. ¿Cómo se identifican las oportunidades? ¿Está asociado el dinamismo empresarial con una mayor capacidad para identificar y explotar oportunidades con potencial de crecimiento?. ¿Se relaciona el dinamismo empresarial con una mayor utilización de redes para captar las oportunidades y movilizar los recursos necesarios?*

H 2.1 Las redes de contactos personales del emprendedor son vitales para obtener información sobre oportunidades de negocios. La mayoría de los emprendedores identifica sus ideas u oportunidades a través de sus redes personales. Existen diferencias entre empresas más y menos dinámicas en torno a esta variable.

Los hallazgos preliminares indican que los emprendedores buscan sus oportunidades de negocios principalmente a través de relaciones informales y personales más que por relaciones formales en contextos de trabajo, estudio u otros.

H 2.2 Las firmas más dinámicas explotan en mayor medida que las menos dinámicas, las oportunidades relacionadas a:

- a- Estrategias de tercerización (outsourcing) de las GE nacionales y extranjeras.
- b- Conductas innovadoras como estrategia.

*3. ¿Son las empresas más dinámicas aquellas que muestran mayor utilización de información y herramientas profesionales en la evaluación y gestión del negocio?*

H 3.1 Las empresas que dispusieron de información técnica y comercial antes de su apertura, han tenido un mejor desempeño que aquellas que no lo hicieron.

H 3.2 La utilización de herramientas profesionales para evaluar el proyecto empresarial es más frecuente entre las empresas más dinámicas.

Es válido asumir que la información es crucial para el desempeño de las firmas y por ello se estima que las diferencias entre más y menos dinámicas puede atribuirse en parte a la utilización de información previa relevante.

J. C. Leiva Bonilla

### ***Segunda etapa, Puesta en marcha***

*4. Qué factores influyen en el acceso y movilización de recursos? ¿Cuál es la formación y experiencias de los emprendedores?. ¿Qué papel desempeñan las redes?. ¿Cómo es la composición del financiamiento inicial?*

H 4-1 La experiencia laboral previa es un factor fundamental que contribuye al proceso de búsqueda de los recursos necesarios para el inicio de la empresa.

A través del fortalecimiento de sus redes sociales y la adquisición de capacidades gerenciales, la experiencia laboral emergió como un factor clave en la investigación exploratoria (BID) que intentó determinar como localiza los recursos el emprendedor.

H 4-2 El nivel educativo es un factor fundamental que contribuye al proceso de búsqueda de los recursos necesarios para el inicio de la empresa.

Muy ligado con el concepto anterior, también se percibió que la educación, especialmente en ciencias administrativas e ingeniería, fortalece las capacidades asociadas a la búsqueda de recursos iniciales de la empresa.

H 4-3 El tamaño y composición de las redes influyen en la movilización de recursos para abrir la empresa. Las empresas más dinámicas se distinguen por el tamaño y diversidad de las redes del empresario.

Acorde a las indagaciones previas, es dable considerar que el tamaño y composición de las redes personales son importantes para la movilización de los recursos (financieros y no financieros) necesarios al abrir la empresa.

H 4-4 Los ahorros personales, dinero de la familia o amigos / parientes, son la principal fuente de financiamiento al lanzar la nueva empresa.

H 4-5 Tal composición de fondos financieros trasciende la pertenencia a algún sector de las empresas.

H 4-6 La composición inicial de los fondos refleja también la actitud del emprendedor hacia las fuentes externas en adición a la disponibilidad de las mismas.

Se observó que las fuentes de recursos financieros para nuevos emprendedores, independiente del sector al que pertenezcan, son muy limitadas. Existe carencia de fuentes externas, inversores privados o modalidades tipo “businnes angel” o capitalistas de riesgo. Asimismo, fue notable que en algunos casos los mismos emprendedores rehúsan utilizar financiamiento (aunque esté disponible) en función de mantener el control del negocio o alguna otra razón similar.

### ***Tercera etapa: Desarrollo inicial***

*5. ¿Qué factores afectan el desarrollo temprano?. ¿Cuáles factores afectan la penetración de mercados? ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los emprendedores durante los primeros tres años de operaciones? ¿Cómo es el proceso de resolución de problemas? ¿De qué forma financian esta etapa de desarrollo empresarial?*

H 5-1 Los principales problemas se vinculan con la necesidad de consolidar la base de clientes y el esquema de financiamiento de la empresa.



H 5-2 El acceso a fuentes externas de financiamiento en esta etapa es crucial para el éxito empresarial.

En la fase exploratoria se halló que las funciones de búsqueda de clientes y financiamiento de operaciones, son los principales obstáculos que enfrentan las empresas en sus primeros tres años de vida. En función de esto es válido suponer que el acceso a fuentes externas que permita solventar adecuadamente estas necesidades se convierte en algo vital para el desempeño de las firmas en esta etapa de su vida.

H 5-3 Las redes del empresario desempeñan un papel más relevante en el proceso de resolución de problemas de las firmas más dinámicas.

H 5-4 El apoyo institucional (red institucional) no ejerce un papel vital en el desarrollo temprano de las empresas más dinámicas.

En aras de comprender como funciona el sistema de resolución de problemas en esta etapa del proceso, se indagó inicialmente el papel que juegan las redes dentro del mismo. Es lógico suponer que si las redes han jugado un papel predominante durante las etapas previas del proceso, en la tercera etapa, incrementen su importancia. Lo anterior podría manifestarse en la ayuda para resolver problemas de las nuevas firmas y en especial las que han mostrado mayor dinamismo.

Asimismo, el entorno institucional es juzgado como de bajo impacto por los informantes claves consultados en la fase exploratoria.

## PRINCIPALES RESULTADOS Y REFLEXIONES

**En términos generales el tamaño de las empresas al nacer es pequeño.** Evaluado desde distintas facetas, como volumen de ventas, inversión inicial, número de empleados y tendencia exportadora, en promedio el tamaño inicial de todas las empresas es reducido.

Asimismo se logró obtener un perfil típico del emprendedor entrevistado basado en la edad, nivel educativo, factores socioeconómicos y experiencias laborales y personales previas (véase figura 2).

El estudio, como ha sido mencionado, diferenció entre empresas mas y menos dinámicas por lo cual es muy valioso tener presente los *factores que hacen (en esta muestra) a unas empresas más dinámicas que otras* y así tomar decisiones tendientes a generar nuevas empresas altamente dinámicas. Por ejemplo **el análisis AFCM combinado con cluster permitió esbozar perfiles de las nuevas empresas en donde el factor diferenciador fue la “forma en que surgen las oportunidades para las nuevas empresas”**.

Por otro lado del análisis de los datos se desprende que las principales diferencias halladas entre empresas para cada etapa fueron:

Durante la etapa de gestación la conformación de equipos de socios y su trabajo conjunto y complementario permite distinguir entre empresas más dinámicas. Asimismo existen indicios substanciales que parecen conectar la experiencia de

*J. C. Leiva Bonilla*

trabajar en GE con empresarios fundadores de compañías más dinámicas. Específicamente esto parece provenir de haber trabajado previamente como empleado de empresas grandes en actividades distintas, pero en funciones que permitieron un aprendizaje relevante para emprender la nueva actividad.

Finalmente el uso de sistemas de tercerización o subcontratación han sido muy valiosos para los procesos de nacimiento de las nuevas firmas de mayor dinamismo.

Durante la etapa de arranque la educación universitaria de grado y la educación de post grado han sido fundamentales para el acceso y movilización de recursos de las empresas más dinámicas.

Por su lado durante el desarrollo temprano las empresas del GO identifican y perciben mejor a sus competidores. Y en las empresas GO conseguir información de mercado fue más importante mientras que en GC fue más relevante conseguir clientes.

Por ende las variables señaladas deberían guiar cualquier intento de apoyo a la empresariedad.

En cuanto al proceso en si de creación de empresas, se tiene que las motivaciones que impulsan a una persona a abrir su propia empresa son el punto inicial de cualquier análisis.

### ***Motivaciones iniciales***

Analizando estas **motivaciones empresariales** para Costa Rica se tiene que tanto los factores económicos como no económicos son importantes y por ello es fundamental generar mayores motivaciones empresariales desde ambas perspectivas.

Específicamente algunas conclusiones en este ámbito son las siguientes.

En general para la muestra costarricense se obtiene que no se favorecen modelos de rol y además el emprendedor no percibe una mejora de su estatus social por convertirse en empresario.

Por su lado la principal fuente de adquisición de competencias empresariales para los individuos encuestados fue su experiencia laboral, tanto de PyMEs como GE. No obstante existen indicios substanciales que parecen conectar la experiencia de trabajar en GE con la mayor dinámica empresarial, lo cual podría vincularse con el debilitamiento experimentado por la PyME durante las últimas dos décadas.

En cuanto al sistema educativo costarricense se nota que no ejerce un papel activo en la promoción del espíritu empresarial y su enfoque ha sido más orientado hacia los conocimientos técnicos que al desarrollo de las competencias emprendedoras. No se fomentan actitudes emprendedoras (toma de riesgos, motivación empresarial, habilidades sociales, toma de decisiones, creatividad, etc.). En el lado positivo se debe rescatar que se notó una relación entre educación y tendencia a trabajo en equipo (conformación de equipos empresariales).

Por ello una posible agenda para generar motivaciones empresariales debería incluir:

La sociedad debe reforzar modelos de rol que impulsen el espíritu empresarial. Aunque este tipo de valores se transmiten por muy diversos medios, un programa de desarrollo emprendedor puede desempeñar un papel de impulsor inicial, de forma tal que se genere toda una dinámica nacional de reconocimiento al emprendedor. En este sentido pueden tomarse casos de empresarios de distintos perfiles y sectores como punto de partida y difundir sus experiencias por medios masivos.

La adquisición de competencias empresariales no debe dejarse exclusivamente circunscrita a la experiencia laboral. Los restantes sistemas mencionados (educación, capacitación, familia) deben reforzar, junto al cambio cultural antes esbozado, la adquisición de capacidades y motivaciones empresariales.

El sistema educativo debe enfocar más su accionar hacia el espíritu emprendedor. Desde la educación primaria hasta la universitaria, el sistema podría proporcionar no solo conocimientos técnicos (planes de negocios y otros) sino actitudes y vocaciones. Existen muchas experiencias que pueden ser estudiadas y adaptadas a la realidad costarricense. En la educación primaria y secundaria se pueden implementar o reforzar las experiencias que efectúa Junior Achievement como una forma de inculcar valores empresariales entre niños y jóvenes. En la educación técnica se deberían introducir fuertemente aspectos vinculados con la empresarialidad como opción de carrera. Finalmente la educación universitaria también puede inculcar el espíritu emprendedor y tratar de introducir en sus planes y objetivos la formación de empresarios, tanto de sus estudiantes como profesores (en este sentido existe la experiencia del Instituto Tecnológico de Costa Rica)

Además de generar vocaciones empresariales, se debe cultivar actitudes afines a ello. Es básico promover la toma de riesgos, el manejo de reveses, la capacidad para desarrollar redes y el trabajo en equipo.

### *Fuentes de oportunidades de negocios*

Un segundo punto, una vez generado mayores motivaciones empresariales, sería **ampliar las fuentes de oportunidades empresariales**. Al respecto el estudio muestra los siguientes aspectos.

Otras empresas domésticas fueron los principales clientes al inicio de los emprendimientos y el uso de sistemas de tercerización o subcontratación han sido muy valiosos para los procesos de nacimiento de las nuevas firmas de mayor dinamismo. El análisis AFCM y cluster mostró la sensibilidad e importancia de esta variable al identificar empresas de elevado dinamismo.

Asimismo los emprendedores presentaron en su gran mayoría productos que ya eran ofrecidos por sus competidores, que son tanto grandes como pymes, y la mayoría ingresaron en mercados con demanda creciente utilizando para ello mayoritariamente la diferenciación, dejando de lado las conductas innovadoras como una fuente de oportunidades. Es importante recordar que no se hallaron diferencias significativas entre la conducta estratégica de la empresa y el nivel de dinamismo mostrado.

*J. C. Leiva Bonilla*

Considerando lo anterior un esquema de ampliación de oportunidades empresariales debe tener instrumentos a nivel macro y micro:

En el ambiente macro, la estabilidad y sana presión competitiva son importantes para la toma de oportunidades entre los potenciales emprendedores. Una economía en crecimiento y con reglas claras son necesarias para el surgimiento de nuevas empresas.

La importancia de otras empresas como clientes iniciales de las nuevas firmas puede aprovecharse mediante la instauración de incentivos a procesos de tercerización o subcontratación (programas de desarrollo de proveedores, mejoramientos de la calidad) que podrían acompañar a la estrategia de atracción de inversiones extranjeras. En este sentido existen precedentes valiosos en las experiencias de Costa Rica Provee y el Programa Impulso para generar encadenamientos entre empresas de diverso tamaño .

Dado que muchos de los emprendedores adquieren competencias emprendedoras de sus contextos laborales, pero estos no les generan igualmente motivaciones empresariales se podría intentar rellenar ese vacío. Esto implicaría estimular la creación de motivaciones empresariales (spin-off) entre esos potenciales emprendedores que laboran como empleados mediante instrumentos como acceso a información, posibilidades de incubación, contactos empresariales y capacitación. En este sentido, las cámaras empresariales (que tradicionalmente han tenido roles muy activos en la sociedad costarricense), podrían colaborar ampliamente.

### ***Identificación de las oportunidades***

Un tercer aspecto ligado a los dos anteriores sería propiciar habilidades de identificación de esas nuevas oportunidades para los emprendedores.

Considérese que los resultados mostraron que la edad del empresario cuando inició su empresa fue 29 años pero comenzó a pensar en ser empresario desde los 24.5. Pareciera ser que, aunque los individuos tuvieron una motivación inicial (a edad muy joven) de ser empresarios, el proceso de búsqueda y selección de oportunidades es bastante dilatado o las personas prefieren “entrenarse” en otros contextos antes de dar el paso definitivo en su carrera empresarial. Otras explicaciones podrían estar relacionadas con dificultades para reunir el capital inicial o la existencia de elevados costos de oportunidad personales.

Además la principal fuente de oportunidades fue la experiencia laboral previa y también es importante la interacción – discusión con otras personas (redes). En este aspecto el tamaño y la composición de la red de contactos del emprendedor al fundar su empresa son limitados (casi un tercio de los emprendedores arrancaron su empresa sin interactuar con alguna persona) si se le compara con el resto de naciones latinoamericanas incluidas en el estudio, constituyendo esto una debilidad del proceso emprendedor. Entre los que sí utilizaron redes de contactos al inicio de su empresa, el tamaño y composición de esa red fue estable y concentrada (menos de ocho personas). No hay diferencias en este sentido al

relacionarlo con las empresas más dinámicas, por lo que, si bien es cierto las redes personales son importantes generadoras de oportunidades, su utilización como fuente de información por los emprendedores es susceptible de ser ampliada.

Por lo anterior es necesario reforzar el comportamiento y conformación de redes como elementos de detección de oportunidades y fuentes de recursos. Considerando los tres ámbitos de redes analizados se podría mejorar el accionar en este sentido:

La formación de redes personales, si bien es un campo más de tipo personal, puede ser inducido mediante el sistema educativo. Ya se apreció que existe relación entre educación y trabajo en equipo, por lo tanto podría ampliarse el alcance de la educación en este sentido. Otra posibilidad para fomentar las redes personales son mediante experiencias de aprendizaje específico.

Las redes industriales en Costa Rica demostraron ser fuente importante de oportunidades empresariales, de recursos no monetarios y de clientes para firmas novatas. En este sentido, (sumado al efecto que tendría cultivar valores de comportamiento de redes en el sistema educativo y cultural) pueden implementarse mecanismos específicos que propicien el fortalecimiento de redes industriales. En este punto también las cámaras empresariales podrían jugar un rol primordial, además existen iniciativas internacionales muy exitosas (por ejemplo Endeavor,) que basan su accionar especialmente en la generación de redes entre los empresarios.

Las redes institucionales demostraron ser limitadas y ante ello es primordial la toma de conciencia por parte de la clase gobernante del papel protagónico de la PyME en la economía. En este sentido la sensibilización y capacitación son primordiales y las entidades que hasta el momento han ejercido el liderazgo en dicho sector deberían propiciar esa tarea.

### ***Posibilidades de financiamiento***

Un país que promueve motivaciones y habilidades emprendedoras, con una economía que brinda oportunidades y una sociedad con futuros emprendedores que detectan esas oportunidades debería ineludiblemente brindar **posibilidades de financiamiento** para las nuevas empresas.

Lo anterior se refuerza en el estudio pues casi la mitad de empresarios calificó el acceso a financiamiento como muy negativo

Por ello crear posibilidades de financiamiento es importante y podría implementarse lo siguiente:

La posibilidad de acceder a fuentes externas de financiamiento para el inicio de empresas requiere ser ampliado para no depender exclusivamente de fuentes internas. Esto incluye desde implementar programas encauzados desde el Estado hasta el diseño de estímulos para que la iniciativa privada cobre mayor protagonismo (marco regulador para el sector bancario y financiero en general). Asimismo puede ampliarse en alguna medida las fuentes indirectas que demostraron ser valiosas (mercados de segunda mano por ejemplo).

*J. C. Leiva Bonilla*

En el caso de las fuentes externas, puede además extenderse el accionar hacia empresas recién creadas, pero enfocándolo en necesidades específicas como innovación tecnológica, mejoramiento de calidad, creación de exportadores entre otros.

También pudo notarse como el acceso a las fuentes externas también tiene una explicación importante desde el lado de la demanda del empresario, que muchas veces prefiere no perder control sobre su empresa y entonces no acude al crédito. Esto no marca diferencias entre empresas según su dinamismo. Dado lo anterior los principales efectos que sufren las nuevas empresas por no tener acceso a fuentes externas se asocian con limitaciones de tamaño - escala y el nivel tecnológico inicial del emprendimiento.

Por consiguiente también se requiere brindar sensibilización y capacitación sobre el buen uso y beneficios del crédito pero además asistencia técnica paralela a los procesos de financiamiento, de modo tal que los recursos financieros sean aprovechados de la mejor forma posible.

### ***Desarrollo temprano de las empresas***

A la par de estas iniciativas para promover una mayor empresariedad debe también **fortalecerse la etapa de desarrollo temprano** de esas nuevas empresas. Las principales características de esta fase fueron las siguientes.

En general todas las empresas han enfrentado un grado importante de presión competitiva, en mercados con demanda creciente y amplio espectro de competidores.

Predominan problemas de índole interno vinculados con la gestión empresarial: mantener un flujo de caja equilibrado, administrar la empresa y la producción.

Las principales fuentes de financiamiento continúan siendo las internas, aunque las necesidades de financiamiento y la falta de acceso al sistema financiero se tradujeron en un aumento de la importancia de las fuentes de crédito comercial y de otras opciones. Por su lado, las fuentes externas aunque aumentan levemente, no son de gran impacto.

Existe un fuerte énfasis en la solución de problemas mediante las propias capacidades internas (sin ninguna ayuda externa). Contrariamente a la tendencia en los restantes países americanos, la interacción con agentes externos para resolver la problemática empresarial es poco explotada por las empresas, ya sean GO o GC y las redes institucionales tienen un impacto reducido.

Fundamentado en lo anterior una estrategia de apoyo a empresas novatas podría considerar lo siguientes puntos:

Los problemas señalados por las empresas durante su etapa de desarrollo temprano pueden guiar el accionar de los sistemas de apoyo a PyMEs. Aparte de los problemas de fuentes de financiamiento y consecución de clientes, que pueden pertenecer a otro ámbito, las empresas señalaron problemas de gestión productiva y administrativa importantes. En este sentido las capacidades acumuladas en las

*Empresarialidad en economías emergentes...*

universidades podrían servir para tal efecto. Un ligamen más estrecho entre academia y empresarios es necesario.

Paralelo al mejoramiento de las capacidades internas de las nuevas PyMEs, sería necesario fortalecer este sector en general mediante políticas y mecanismos dirigidos a tal fin. Es decir, si bien la creación de empresas es importante, también lo es formar un sector fuerte que inyecte nuevas fuentes de oportunidades y dinamismo a la economía costarricense. Dentro de este esquema sería necesario promover la creación de marcos institucionales que apoyen a los jóvenes emprendedores y que los vinculen entre sí y con fuentes relevantes de contactos (sectores profesionales, fuentes de financiamiento, hacedores de política). Posteriormente se pasaría a fortalecer la etapa de desarrollo temprano (como se indicó con anterioridad) y se garantizaría de esa forma, no solo la creación de nuevas firmas sino también su inserción exitosa dentro del ambiente económico costarricense.

J. C. Leiva Bonilla

### Resultados por Hipótesis

Hipótesis planteada	Resultado
H.1.1 La principal motivación es la auto-realización personal y/o ser independiente	√
H1-2 Dado este contexto cultural, los modelos de rol solo se presentan como factor motivador en la minoría de las empresas	√
H1-3 El sistema educativo no juega un rol positivo, pues no promueve las motivaciones o capacidades emprendedoras	√
H.2-1 Las redes de contactos personales del emprendedor son vitales para obtener información sobre oportunidades de negocios. La mayoría de emprendedores identifica sus ideas u oportunidades a través de sus redes personales. Existen diferencias entre empresas más y menos dinámicas en torno a esta variable.	√ Parcial No existen diferencias según dinamismo
H 2-1 Las firmas más dinámicas explotan en mayor medida que las menos dinámicas, las oportunidades relacionadas a: a- Estrategias de tercerización de las GE. b- Conductas innovadoras.	√ A X B
H 3.1 Las empresas que dispusieron de información técnica y comercial antes de su apertura, han tenido un mejor desempeño que aquellas que no lo hicieron	X
H 3-2 La utilización de herramientas profesionales para evaluar el proyecto empresarial es más frecuente entre las empresas más dinámicas.	X
H 4-1 La experiencia laboral previa es un factor fundamental que contribuye al proceso de búsqueda de los recursos necesarios para el inicio de la empresa.	√
H 4-2 El nivel educativo es un factor fundamental que contribuye al proceso de búsqueda de los recursos necesarios para el inicio de la empresa.	√
H 4-3 El tamaño y composición de las redes personales influyen en la movilización de recursos para abrir la empresa. Las empresas más dinámicas se distinguen por el mayor tamaño y diversidad de las redes del empresario.	X
H 4-4 Los ahorros personales, dinero de la familia o amigos/parientes, son la principal fuente de financiamiento al lanzar la nueva empresa.	√
H 4-5 Tal composición de fondos financieros trasciende la pertenencia a algún sector de las empresas.	√
H 4-6 La composición inicial de los fondos refleja también la actitud del emprendedor hacia las fuentes externas en adición a la disponibilidad de las mismas.	√
H 5-1 Los principales problemas se vinculan con la necesidad de consolidar la base de clientes y el esquema de financiamiento de la empresa.	√ Parcial
H 5-2 El acceso a fuentes externas de financiamiento en esta etapa es crucial para el éxito empresarial.	√
H 5-3 Las redes del empresario desempeñan un papel más relevante en el proceso de resolución de problemas de las firmas más dinámicas.	X
H 5-4 El apoyo institucional (red institucional) no ejerce un papel vital en el desarrollo temprano de las empresas más dinámicas.	√

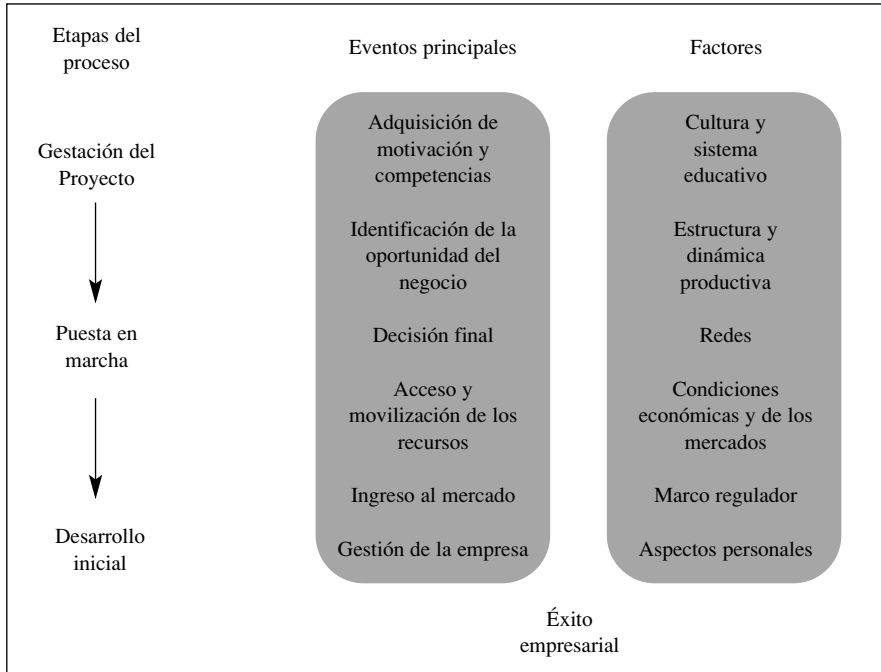


**BIBLIOGRAFÍA**

- AUDRETSCH, D.; ACS, Z. (1994): "New firm startups, technology and macroeconomics fluctuations". Vol 6, No 6, December 1994
- CASTILLO, Geovanny ; CHAVES, Luis Fernando. (2001): PyMEs: una oportunidad de desarrollo para Costa Rica. FUNDES, San José,
- GARTNER, William. (1988): "Who is an entrepreneur?. Is the wrong questions". American Journal of Small Business, n 12, pp. 11-32 , Spring 1988.
- GENNERO DE REARTE, Ana; BALTAR, Fabiola; LISERAS, Natacha. (2000): "Diferencias espaciales en la gestación de ideas empresariales en Argentina". Universidad Nacional de Mar del Plata. Trabajo presentado en la IV Reunión anual de la red PyMEs del Mercosur, Noviembre de 1999, Mar del Plata.
- GIBB, Allan; RITCHIE, John. (1982): " Understanding the process of starting small businesses", European Small Business Journal, 1,1, pp. 26-46
- JOHANNISSON, Bengt. (1998): "Designing supportive context for emergin enterprises" Vaxjo University.
- KANTIS, Hugo. (2002): *Empresarialidad en economías emergentes: la creación de empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Universidad Nacional de General Sarmiento. Octubre 2002.
- KANTIS, Hugo. (1999): "Casos de redes y desarrollo local en América Latina", Globalización, desarrollo local y redes asociativas. IPAC y Ministerio de la Producción y el Empleo de la provincia de Buenos Aires. Buenos Aires, 18-19 mayo, 1999.
- MASON, Collin. (2000): "Seminario The Entrepreneurial Event". Maestría en Economía y Desarrollo Industrial de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires: IDES, 13 septiembre.
- NOHRIA, Nitin. (1992): "Is the network perspective a useful way of studying organizations?", *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, pp. 1-21.
- REYNOLDS, P.; STOREY, D.; WESTHEAD, P. (1994): "Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates", *Regional Studies* N° 28.
- SHAPERO, Albert (1984): "The Entrepreneurial Event", en Kent CA (ed), *The environment for the entrepreneurship*, Lexington: Lexington Books, 1984, pp. 21-40.
- SHAPERO, Albert. (1978): "Entrepreneurship and Economic Development", en Naumes(ed), *The Entrepreneurial Management in the Small Business*, Addison-Wesley, Reading: Mass, pp. 183-202.
- SEXTON, D.L.; BOWMAN-UPTON, N. (1990): "Entrepreneurship: Creativity and Growth", Macmillan, Capítulo 2.

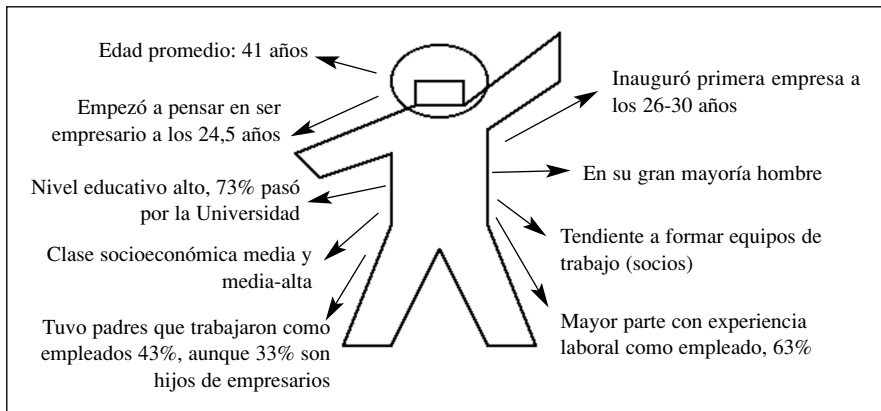
J. C. Leiva Bonilla

FIGURA 1.  
MODELO DEL PROCESO EMPRENDEDOR



Fuente: Kantis Hugo: "Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia ", Universidad Nacional de General Sarmiento de Argentina y Development Bank of Japan. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

FIGURA 2.  
PERFIL DEL EMPRENDEDOR INCLUIDO EN EL ESTUDIO



Fuente: Elaboración propia.