



Universidad Nacional de
Mar del Plata

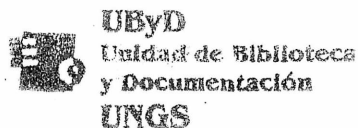
Universidad Nacional
de General Sarmiento



Maestría en Economía y Desarrollo Industrial

Mención en la Pequeña y Mediana Empresa

El Proceso de Creación de Empresas en Costa
Rica durante los años '90: Investigación
exploratoria sobre un panel de nuevas firmas
seleccionadas"



Estudiante: Juan Carlos Leiva Bonilla


Director de Tesis: Dr Hugo Kantis

Fecha de Defensa: 28/08/2001


Jurados evaluadores

* Hugo Kantis * Francisco Gatto * Oscar Galante

(Este espacio queda reservado para la firma de los Jurados)



2000-2001



DEDICATORIA

A mi familia: Papi, Mami, Jorge Luis y Montserrat.

A Gaby.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL
SARMIENTO. Unidad de Biblioteca y
Documentación (UByD)

Esta obra es propiedad de la UNGS. Se agradece la
devolución a:

UNGS - UByD
J. M. Gutiérrez 1150 - (1613) Los
Polvorines - Prov. de Bs. Aires
Teléfonos: 4469-7504 / 7505 / 7585
Correo Electrónico: ubyd@ungs.edu.ar

AGRADECIMIENTOS

A DIOS por permitirme cumplir este sueño y aventura.

A la Universidad Nacional de General Sarmiento, la Universidad Nacional de Mar del Plata y el Ministerio de Educación de Argentina por permitirme cursar este excelente programa de maestría.

Al Instituto Tecnológico de Costa Rica por el apoyo y sustento brindado.

Al Dr. Hugo Kantis por su acertada guía y consejos y por su interés en mi desarrollo profesional y personal.

A Verónica Marcos, y con ella a todos los funcionarios de la UNGS, por su constante espíritu de servicio y ayuda.

A mis queridos compañeros y a los profesores de la Maestría por lo mucho que me ayudaron y enseñaron.

A mis amigos de Mar del Plata por su incondicional apoyo y por todo lo que han hecho por mi.

A mis familiares y amigos de Costa Rica por su incansable aliento y cariño.

CONTENIDO

Portada	
Dedicatoria	i
Agradecimientos y dedicatoria	ii
Resumen Ejecutivo	3
Capítulo I Introducción	
1.1 Introducción	12
1.2 Breve presentación de Costa Rica	14
Capítulo II Marco conceptual y diseño de la investigación.	
2.1 Revisión bibliográfica	24
2.2 Construcción de modelo emprendedor	34
2.3 Preguntas de investigación e hipótesis	36
2.4 Metodología	43
Capítulo III Análisis de resultados: El Proceso Emprendedor	
3.1 Características relacionadas con los criterios de selección	48
3.2 Características relacionadas de las empresas y los emprendedores	49
3.3 Primera etapa: Incepción (inception)	56
3.4 Segunda etapa: Arranque (start up)	73
3.5 Tercera etapa: Desarrollo temprano (early development)	79
3.6 Resumen de resultados e hipótesis	85
3.7 Análisis Factorial de Componentes Múltiples y Agrupamiento	86
Capitulo IV Conclusiones	94
Capítulo V Recomendaciones	104
Tablas	109
Referencias bibliográficas	137
Anexos	141

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo analiza las características del proceso de creación de empresas en Costa Rica durante los años 90. El objetivo específico es comprender los factores que inciden en el proceso mediante el cual se crean las empresas nuevas.

El estudio del fenómeno de la creación de empresas puede abordarse desde distintos enfoques, ya sea estrictamente económico o interdisciplinario. El enfoque predominante en la presente investigación es ecléctico en cuanto a los componentes del análisis (tomando en consideración los aportes y desventajas que cada enfoque posee), pero guiado por una visión conductual o de proceso.

Acorde a la metodología desarrollada en el marco del proyecto "Entrepreneurship Comparative Study in Asia and Latin América" del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se conceptualiza al proceso emprendedor con base en tres etapas: inepción (antes que la empresa nace), arranque (inicio de operaciones) y desarrollo temprano (primeros tres años de operaciones). Esta tesis se sustenta en dicho marco conceptual y en la metodología desarrollada por el mismo, habiéndose realizado en adición a ello un análisis factorial de componentes múltiples y de agrupamiento.

Con base en dicho modelo conceptual, más una definición de los elementos cardinales que componen cada etapa, se analizó el proceso emprendedor en un panel de empresarios costarricenses.

El grupo de interés definido fueron las empresas creadas a partir de los años 90, y se procedió a estratificarlo a fin de comparar resultados. Para esto se definió un grupo objetivo (TG) y un grupo de control (CG). Asimismo el estudio abarca una división sectorial, compuesta por empresas provenientes de sectores tradicionales (alimentos, textiles, metalurgia) así como sectores ligados al conocimiento (empresas productoras de software).

Las variables sobre las cuales reposa esta asignación de grupos son las siguientes:

Empresas Objetivo (TG):

Antigüedad: 3 a 10 años de edad

Empleados: 15 a 300.

Sectores: conocimiento (tecnologías de la información) y convencional (manufactureras).

Empresas de Control (CG):

Antigüedad: igual que las TG.

Empleados: 1-10.

Sector: igual que las TG.

Vale añadir que la definición de los criterios anteriores busca garantizar un piso de dinamismo revelado entre las empresas incluidas en el estudio

El siguiente es el resumen de los resultados, presentado acorde al proceso emprendedor definido y acompañado de las preguntas de investigación que orientaron el planteo de las hipótesis y el análisis de los resultados.

Principales resultados.

Características relacionadas con las empresas y los empresarios.

El tamaño de las empresas al nacer es pequeño.

- Evaluado desde distintas ópticas, como volumen de ventas, inversión inicial, número de empleados y tendencia exportadora, en promedio el tamaño inicial de todas las empresas es reducido.

- Se halló entre los empresarios de la muestra una alta tendencia al surgimiento de equipos de socios con habilidades o capacidades complementarias y especializadas.
- La edad actual de los encuestados es de 41 años en promedio y la mayoría empezó a pensar en la carrera empresarial a los 24 años y medio. Además la mayor parte inauguró su primer emprendimiento entre los 26-35 años (el valor medio fue 29 años).
- El nivel educativo de los empresarios encuestados es elevado. Un 60% de los individuos interrogados posee educación universitaria completa y un 13% adicional estudió en la universidad sin concluir.
- La mayoría de emprendedores proviene de familia de clase media, cuyo padre trabajó como empleado y su madre como ama de casa.
- La mayor parte de emprendedores tuvo experiencia previa como empleado, mayoritariamente de PyMEs, aunque la gran empresa (GE) es muy significativa también como marco laboral.

Etapa de Incepción

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

- Las motivaciones de orden no económico (autorealización, ser independiente, necesidad de logro, colaborar con la sociedad) son más importantes que las de orden económico (ser millonario, aumentar sus ingresos, nivel de la economía nacional).
- La cultura no juega un papel desfavorable, aunque tampoco es favorable, hacia la creación de empresas.

- La principal fuente de adquisición de competencias es la experiencia laboral, mientras que la universidad se enfoca más hacia aportar conocimientos técnicos y poco a fomentar actitudes empresariales.
- La edad del empresario cuando inició su empresa fue 29 años, pero comenzó a sentirse motivado a ser empresario desde los 24 años y medio.

¿Cómo se identifican las oportunidades de negocios? ¿ 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?

- Los principales clientes al inicio del emprendimiento fueron otras empresas, predominantemente grandes.
- Para un núcleo de nuevas firmas, la subcontratación por parte de grandes clientes constituyó una fuente importante de oportunidades.
- La estrategia genérica más utilizada por las empresas en su nacimiento fue la diferenciación de propuestas comerciales nuevas y/o existentes, siendo por el contrario la innovación una fuente poco explotada.
- Los emprendedores presentaron en su gran mayoría productos que ya eran ofrecidos por sus competidores, tanto nacionales como extranjeros. Además ingresaron en mercados con demanda creciente.
- La principal fuente de identificación de oportunidades fue el contexto laboral previo y también la interacción – discusión con otras personas (networking).
- El tamaño y la composición de la red de contactos del emprendedor al fundar su empresa son limitados si se le compara con el resto de naciones latinoamericanas

incluidas en el proyecto BID, constituyendo una debilidad del proceso emprendedor en Costa Rica.

¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión final de lanzar la empresa?.

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

- Los principales motivos que influenciaron en la decisión para iniciar la empresa fueron de carácter no económico, pero los de tipo económico también han sido muy relevantes.
- Casi la mitad de los empresarios calificó la falta de financiamiento como una influencia muy negativa en su proceso de toma de decisión.
- El uso de planes de negocios previo al arranque del negocio fue moderado.

Etapa Arranque

¿Cuales 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?.

- La contribución de la experiencia laboral para acceder a los recursos iniciales, supera a la que le corresponde a la educación universitaria (grado y postgrado). Asimismo la experiencia laboral aporta el aprendizaje acerca de cuáles son las fuentes y los recursos necesarios.
- La educación de postgrado también es importante en el acceso y movilización de recursos para quienes han cursado este tipo de programas.

- Las redes industriales (proveedores, clientes) son las fuentes de apoyo más importantes para acceder a recursos no monetarios, definidos como información, tecnología y otros recursos relevantes (instalaciones, equipo etc).
- Específicamente en la búsqueda de información y tecnología, el aporte de las redes industriales (clientes o proveedores) supera a las personales (amigos, familia, conocidos), mientras que en la búsqueda de otros recursos, ambas tienen similar importancia.
- Las redes institucionales no juegan un papel relevante como apoyo en la búsqueda y acceso a los recursos.
- Al igual que en el caso de las redes que contribuyen a identificar oportunidades de negocios, aquellas que facilitan el acceso a los recursos suelen ser de tamaño y composición limitados.
- Las fuentes internas de financiamiento (ahorros personales y préstamos de familiares) son las más utilizadas para iniciar empresas, siendo muy restringido el acceso a fuentes externas (bancos, capitalistas de riesgo, entidades financieras).
- El limitado acceso a las fuentes externas (financieras- bancarias) también tiene una explicación importante desde el lado de la demanda del empresario. Esto por cuanto al consultársele al empresario por qué razones no accedió a las fuentes externas de financiamiento, un 59% manifestó que no quería perder control sobre el negocio o no las consideró necesarias.

Etapa de Desarrollo Temprano

¿Qué factores afectan el desarrollo temprano?. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los emprendedores durante los primeros tres años de operaciones? ¿Cómo es el proceso de resolución de problemas?

- La mayoría de firmas manifestaron haber enfrentado una competencia intensa o muy intensa en sus inicios, tanto contra grandes empresas (GE) como pequeñas y medianas (PyMEs).
- Los cinco problemas más importantes en esta etapa fueron: lograr un flujo de caja balanceado, gerenciar la empresa, hallar clientes, comprar maquinaria adecuada y gerenciar 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.
- Existe un fuerte énfasis en la solución de problemas mediante las propias capacidades internas (sin ninguna ayuda externa), lo cual refuerza las conclusiones acerca de la debilidad de las redes empresariales en Costa Rica.

Resumen de Recomendaciones:

Generación de motivaciones empresariales

- La sociedad debe reforzar la difusión de modelos de rol que impulsen el espíritu empresarial.
- El sistema educativo debe enfocar más su accionar en el espíritu emprendedor.

Ampliación de las fuentes de oportunidades emprendedoras

- En un ambiente macroeconómico de estabilidad y sana presión competitiva, es requisito indispensable para el fomento de nuevos empresarios ampliar las fuentes de oportunidades y su conocimiento.

- Instaurar incentivos para el desarrollo de procesos de tercerización o subcontratación (programas de desarrollo de proveedores, mejoramientos de la calidad) para aprovechar la fuente de oportunidades que más relevancia mostró en el caso costarricense. De este modo, aquello que se evidenció como muy positivo para los emprendimientos estudiados podría favorecer el desarrollo emprendedor con un impacto más amplio.
- Dado que muchos de los emprendedores adquieren competencias emprendedoras en sus contextos laborales pero estos no les generan igualmente motivaciones empresariales se podría intentar rellenar ese vacío mediante instrumentos y mecanismos específicos.

Fortalecimiento de la conducta y conformación de redes.

- Promover la formación de redes personales a través del sistema educativo.
- Generar mecanismos específicos que propicien el fortalecimiento de las redes industriales.
- Coordinar y reforzar las redes institucionales de apoyo a pequeñas empresas.

Creación de posibilidades de financiamiento.

- Esto incluye desde implementar programas encauzados por el Estado hasta el diseño de estímulos para que la iniciativa privada cobre mayor protagonismo (marco regulatorio para el sector bancario y financiero en general).
- Reforzar las fuentes no convencionales que demostraron ser valiosas (promover el desarrollo de mercados de segunda mano por ejemplo).

Apoyo al desarrollo temprano de las empresas.

- Los problemas señalados por las empresas durante su etapa de desarrollo temprano pueden guiar el accionar de los sistemas de apoyo a PyMEs.
- Crear un sistema coordinado e integral de apoyo a las PyMEs (políticas, entes coordinadores, mecanismos de evaluación, participación de sector privado) que incluya a los emprendimientos jóvenes de elevado dinamismo.
- Promover la creación de marcos institucionales que apoyen a los jóvenes emprendedores y que los vinculen entre sí y con fuentes relevantes de contactos (con sectores profesionales, con las fuentes de financiamiento, con los hacedores de política).

CAPITULO I INTRODUCCION

1.1 INTRODUCCION

El entrepreneurship, acto emprendedor o espíritu emprendedor¹, entendido como el proceso de creación de empresas en un determinado contexto socioeconómico, ha despertado un profundo interés entre muy variados sectores, tanto políticos como académicos y público en general.

Los beneficios asociados a la creación de empresas, reflejados en crecimiento económico, innovación y renovación de tejido empresarial, creación de riqueza o empleo, hacen de este tema un factor importante de ser considerado en los planes de desarrollo nacionales.

Una nación como Costa Rica no escapa al fenómeno descrito, y es por ello que esta tesis pretende generar información y analizar cómo es el proceso de creación de empresas en el ámbito costarricense.

En concreto se pretende estudiar como fue el proceso de generación de nuevas empresas durante la década de los años 90 y para ello el objetivo específico es:

Comprender el proceso mediante el cual se crean empresas nuevas y determinar cuáles son y como se comportan las principales variables que lo componen o influyen.

Debe mencionarse que el proceso de creación de empresas es un tema que no ha sido estudiado en el escenario costarricense, por lo que esta tesis reviste mayor importancia como fuente de información primaria para los encargados de tomar decisiones de política

¹ Espíritu emprendedor, acto emprendedor y entrepreneurship son utilizados en la práctica indistintamente como sinónimo y todas adquieren su máxima expresión en el proceso de creación de empresas en una sociedad. En este texto se usan bajo ese significado.

industrial o comercial y para los diversos sectores que pueden verse relacionados con la temática (académicos, empresarios e interesados en general).

Asimismo, es importante agregar que la elaboración del presente trabajo se enmarcó en el proyecto “Estudio Comparativo de Entrepreneurship entre América Latina y Asia”, que fue realizado en diversos países (Argentina, Brasil, México, Perú, así como Taiwán, Japón, Corea y Singapur), bajo el auspicio del el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la coordinación regional de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Es por ello que se replicó la metodología desarrollada por el proyecto BID y se pretende, además de generar información propia para Costa Rica, ampliar el eje de comparación para los resultados globales del citado estudio. En adición a ello, en esta tesis se ha realizado un análisis factorial de componentes múltiples y agrupamiento (AFCM y cluster) con el propósito de enriquecer el aprendizaje.

La elaboración de la tesis se inició con una revisión teórica y del marco conceptual esbozado (proyecto BID) para luego contrastar ese marco analítico con la realidad costarricense, basándose para ello, como se mencionó, en la metodología e instrumentos desarrollados por dicho proyecto BID.

En este sentido, vale mencionar que el marco analítico se fundamenta en la definición de un proceso de creación de empresas compuesto por tres etapas (incepción, arranque y desarrollo temprano) junto con el desarrollo de una serie de hipótesis y preguntas de investigación (originadas a su vez en el marco teórico así como entrevistas con informantes claves del contexto latinoamericano) que orientan el estudio. Seguidamente se planeó la medición empírica del marco anterior en torno a un grupo de empresarios que son de interés para la investigación (empresas que mostraron mayor nivel de dinamismo) y otro grupo de control (con menor nivel de dinamismo).

En función de lo anterior, la tesis se ha estructurado en cinco capítulos. Inicialmente se presenta una breve descripción del ámbito costarricense a fin de orientar adecuadamente al lector. En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual y el diseño de la

investigación y en el tercero el análisis de los resultados. Finalmente el cuarto y quinto capítulos contienen las conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación.

1.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE COSTA RICA

Datos generales

Localizada en Centro América, Costa Rica tiene una superficie de 53.000 km² y 3.5 millones de habitantes (1999). Su población se compone en un 50.1% por mujeres y 49.9% por hombres, además la tasa de crecimiento poblacional fue de 1.77 para 1999. La densidad de dicha población es de 66.8 individuos por kilómetro cuadrado.

El nivel educativo de la población presenta la siguiente composición:

Nivel	Porcentual
Sin educación formal	5.18
Primaria	51.42
Secundaria académica	27.17
Secundaria técnica	2.45
Universitaria	12.43
Desconocida	1.35

El presente estudio se efectuó en el área metropolitana, que es donde se concentran la mayoría de empresas de interés para la investigación. Dicha área metropolitana está conformada por cuatro provincias (San José, Alajuela, Cartago y Heredia) de un total de siete y agrupa un 46% de la población del país.

En aras de dimensionar el estudio dentro del contexto costarricense, se presentará seguidamente una breve reseña de antecedentes y algunos indicadores básicos de la economía del país.

Antecedentes económicos.

Después de transitar históricamente por un modelo económico agrícola tradicional el país inició, desde 1984, un cambio de rumbo hacia una mayor industrialización (Jiménez, 1999). Dicho cambio se fundamentó principalmente en ejes como: apertura comercial, reforma financiera, reforma del Estado, mayor industrialización y enfoque exportador (que ha buscado subsanar el reducido tamaño del mercado local y el relativamente bajo dinamismo del Mercado Común Centroamericano MCCA).

Inmerso en el marco anterior, los años 90s han sido testigo de esfuerzos que produjeron como principales resultados “la equiparación de bancos estatales y privados, el surgimiento de nuevas figuras en el mercado de valores y la desaparición de subsidios a los granos básicos” (La Nación, 1999). Asimismo algunas empresas estatales se privatizaron y en las finanzas públicas el objetivo (recurrente) ha sido reducir el déficit global del sector público como regla para disminuir la inestabilidad económica.

Unido a lo anterior, se tiene que dicho proceso de industrialización ha cruzado varias etapas. Mientras que en la primera mitad de los 90s se caracterizó por el énfasis en la atracción de inversión extranjera directa en general, en la segunda mitad de la década ha estado enfocada hacia las empresas de alta tecnología. En esta línea han arribado al país grandes compañías transnacionales como la ya citada Componentes Intel (cuya sola presencia originó un 4% de crecimiento en la producción total de 1999), Motorola, Laboratorios Abbot, Baxter, Procter and Gamble entre las principales.

Es así como algunos expertos opinan que existe un modelo mixto, que ha producido estabilidad relativa sin crecimiento per cápita y sin que tampoco se arreglen los problemas de fondo como el déficit fiscal y la deuda interna (Guardia citado por La Nación, 1999). Además, algunos analistas opinan que el modelo es proteccionista, porque ha amparado en grado extremo las actividades de exportación ubicadas en zonas francas, que gozan de

grandes beneficios fiscales y tarifarios en detrimento de otras alternativas de desarrollo nacional (Lizano, 1997).

Según los mismos analistas, pareciera que los resultados económicos son duales; por un lado, las actividades amparadas bajo los regímenes de industria preferencial (zonas francas, como Intel y otras) son el motor de una economía que, por otro lado, también presenta sectores muy afectados y deprimidos (agrícola tradicional, industria de base nacional, PyMEs, etc) (Jiménez, 1999).

A partir de esta breve reseña de los últimos años de la economía costarricense, se presente seguidamente las características y el desempeño de la nación durante la década de los 90s, que es donde se enmarca el estudio.

Producción: Producto Interno Bruto (PIB)

Costa Rica es un país muy chico con una economía muy pequeña si se le compará con el resto de países incluidos en el estudio original del BID.

El nivel alcanzado por el PIB para 1999 fue de \$15,192.8 millones y el ingreso per capita \$3,943 anual. El crecimiento promedio del PIB durante los años 90 alcanzó el 4% anual promedio. Como se citó, la instalación de la compañía transnacional Intel produjo un crecimiento muy pronunciado en las cifras para el año 1999 y el análisis de los datos económicos costarricenses debe contemplar esa variable.

Especialización de la economía

Analizando la composición porcentual del PIB a través de varios períodos (cuadro 1) se pueden vislumbrar cambios importantes en el patrón de especialización del país. Entre los más importantes se hallan la disminución del sector primario de agricultura y caza (de 19.21% en 1985 a 10.90% en 1999), el aumento en el sector servicios personales, sociales y a empresas (otros servicios a empresas) que duplica su importancia (en 1985 era 4.80% y

en 1999 es 12.60%) y finalmente la declinación del sector industrial cuyo valor de la producción pasó del 21.89% en 1985 al 17.80% en 1999.

Cuadro 1
 PIB Composición porcentual
 Costa Rica 1985 a 1999

Sector	1985	1995	1999
Agricultura y caza	19.21	11.70	10.90
Industria	21.89	18.90	17.80
Comercio	16.88	18.90	17.80
Transporte	7.31	8.50	9.00
Construcción	4.48	4.30	3.40
Servicios financieros	5.85	5.50	5.70
Electricidad y agua	2.96	2.70	2.70
Gobierno central	9.80	3.00	2.40
Servicios personales / sociales	4.80	11.00	10.20
Inmobiliarias	2.50	5.50	5.00
Otros servicios (a empresas)	0.00	2.40	2.40
Otros	4.32	5.40	5.30

Fuente: Banco Central de Costa Rica

Ahondando en el sector industrial, el cual es el de mayor interés para el estudio, se podrá observar un comportamiento diferente entre los diversos sectores protagonistas del escenario costarricense.

Composición y aporte del Sector Industrial

En general, el sector industrial representa el 17.80% del PIB, 15.68% del empleo y 55% de las exportaciones.

Acorde a lo manifestado anteriormente, se aprecia una marcada estabilidad durante la década de los 90s que se manifiesta, entre otras cosas, en el número de establecimientos existentes, el cual prácticamente arroja una creación neta de nuevas empresas que oscila en 200 para un período de ocho años. El cuadro 2 muestra como, de un total de 4.648 firmas existentes en 1992, se pasó a 4.850 en 1999. Además puede apreciarse que relativamente solo el sector de las empresas más chicas tuvo creación neta de empresas.

Cuadro 2
Distribución porcentual según tamaño (medido en número de empleados)
de los establecimientos industriales existentes.
Costa Rica 1992 y 1999

Tipo de empresa por tamaño	1992	1999	Cambio Porcentual
Gran Empresa (GE) mas de 100 empleados	5.86	5.60	-4.34
Mediana 20 a 100	13.90	12.90	-7.19
Pequeña 5 a 20	80.24	31.90	1.94
Micro menos de 5	Nd ⁽¹⁾	49.90	
Número total de establecimientos	4.648	4.850	202

Fuente: Datos de 1992: BID con datos de Caja Costarricense de Seguro Social
 Datos de 1999: Cámara de Industria de Costa Rica.

1: Los datos de 1992 no distinguen a pequeñas de micro empresas.

Aunque no se obtuvo información para períodos anteriores a 1992, se puede concluir que la distribución industrial de Costa Rica durante los años 90 presenta un comportamiento bastante estable y la creación de nuevas empresas es considerablemente limitada.

A fin de apreciar mejor el comportamiento anterior, resulta interesante comparar el sector industrial con el de servicios, que fue uno de los más activos en el período de tiempo analizado. De esta forma se tiene que durante los años 1992 hasta 94, las empresas de servicios crecieron a una tasa del 8% (aproximadamente 1000 empresas por año) (BID 1999).

Estas diferencias de crecimiento confirman lo expresado anteriormente en cuanto al surgimiento del sector servicios como uno de los nuevos pilares de la economía costarricense.

Por su lado, la distribución del empleo dentro del sector industrial (cuadro 3) muestra que la GE incrementa su porción de personas empleadas (de 63.81% en 1992 a 66.10% en 1999), al mismo tiempo que las medianas más bien disminuyen su aporte (de 21.35% en 1992 a 19.30% en 1999) y las pequeñas y micros mantienen un nivel estable (aprox 14%).

Cuadro 3
Distribución porcentual del empleo industrial según tamaño de las empresas
Costa Rica 1992 y 1999

Tipo de empresa por tamaño	1992	1999	Cambio Porcentual
Gran Empresa	63.81	66.10	3.58
Mediana	21.35	19.30	-9.60
Pequeña y micro	14.84	14.60	1.61
Número total de empleados	129.059	135.650	5.10

Fuente: Datos de 1992: BID con datos de Caja Costarricense de Seguro Social
 Datos de 1999: Cámara de Industria de Costa Rica.

En síntesis, esta sección permitió apreciar como la importancia relativa de cada tipo de empresa varía dentro del período de tiempo bajo estudio (creciendo la GE y bajando la PyME), y como la creación neta de nuevas empresas en Costa Rica es muy reducida, excepto en el sector de servicios.

Composición sectorial de empresas industriales

Aunado a una baja tasa de creación de nuevas empresas industriales y mayor importancia relativa de la GE dentro del escenario industrial costarricense, se aprecia una concentración empresarial (según tamaño) en sectores muy diferentes. Por un lado, las PyMEs son mayoría en sectores tradicionales y consolidados, con patrones de aprendizaje y desarrollo maduros (alimentos, textiles, plásticos, etc) que podrían definirse como de menor tendencia innovadora (Burachic 2000), mientras que por otro lado las GE se hallan en sectores más dinámicos y propensos a innovación (electrónica y sus componentes por ejemplo). El cuadro 4 muestra la composición sectorial de las empresas industriales costarricenses.

Cuadro 4
Número de empresas y tamaño predominante según sector industrial.
Costa Rica a 1999

Sector	Número de empresas	Porcentaje que son MyPEs
Alimentos	1176	93.7
Metalmecánica	957	87.4
Madera	730	99
Textiles	700	96
Papel y gráfica	423	90
Plásticos	91	99
Electrónica y componentes	145	15
Otros		95.5
Número total de empresas	4.850	

Fuente: Cámara de Industria de Costa Rica

Rendimiento de sectores

Partiendo del perfil esbozado, en donde comparada contra la GE la PyME ha disminuido su participación relativa dentro del escenario industrial costarricense, además ha visto mermada su participación como empleador de la masa laboral y se halla concentrada en sectores tradicionales, es valioso dar un vistazo a los niveles de productividad y desempeño obtenidos en la década bajo estudio.

Inicialmente se debe manifestar que, en lo que respecta a la GE se pudo apreciar como ha pasado a convertirse en un actor primordial de la producción industrial. De acuerdo a Peres y Stumpo (2000), en Costa Rica la GE se ha desempeñado mejor que la PyME en lo que a evolución de la producción se refiere y además ha aumentado en productividad. Además, como se comentará posteriormente, también la GE es responsable por la mayoría de oferta exportable costarricense.

Por lo que respecta a las PyMEs, del análisis comparativo de Peres y Stumpo (2000) se desprende que el índice de productividad con relación al desempeño de las GE ha mejorado, aumentando de 62.8% en 1984 hasta 73% en 1993 y aunque esto fue

acompañado de una pérdida proporcional en la participación industrial (de 12.8% a 12.6%), se aprecia en términos absolutos un aumento del nivel de producción (aumentó un 22%). Esta conjunción de factores no permite afirmar, a juicio de los autores, que haya sectores ganadores o perdedores, aunque sí es valioso rescatar que este aumento de productividad en las PyMEs se produce mayoritariamente mediante expulsión de mano de obra (Peres y Stumpo 2000, Katz, 2000).

Comercio exterior

En términos generales puede decirse que Costa Rica posee un enfoque hacia mercados externos bastante importante (Rangel, 2000) mostrando una relación exportaciones sobre PIB cercana al 44%. Algunos analistas ubican a este sector como el más dinámico en los últimos años (CEPAL 1999).

El valor total de las exportaciones para el año 1999 fue de 6.692 millones de dólares y las importaciones alcanzaron 6.350 millones de dólares. El número total de empresas exportadoras se estima en 1800 y dentro de ellas un 77% está en la categoría de PyMEs (La Nación, 2000)

Este flujo comercial se produce en gran medida con EE.UU, quien se constituye en el principal socio comercial de la nación pues recibe el 54% de exportaciones, seguido por Europa con un 23% y Centroamérica con 9%.

En esta misma línea como se mencionó, el sector industrial es responsable por un 55% del valor de dichas exportaciones, aunque dentro de dicho comportamiento, el papel de la GE es bastante notorio.

Según cifras del “Estudio sobre comportamiento de las Exportaciones” elaborado por la Cámara de Industrias de Costa Rica (1999), existe una clara tendencia a la concentración de exportaciones en pocas empresas, sectores y mercados, resaltando de todo ello las exportaciones intensivas en tecnología, amparadas al régimen de zona franca y dirigidas a

los EE.UU. Como podrá suponerse, este perfil exportador pertenece típicamente a las GE que se han instalado en el país durante la década de los 90s.

Políticas de apoyo a las PyMEs

En general las experiencias de apoyo a las PyMEs en Costa Rica han pecado por carecer de una visión integral y concertada, tanto en el ámbito de las funciones o servicios como de la institucionalidad (Monge, 1999). Un reciente estudio de Castillo y Chaves (2001) para FUNDES Costa Rica, plantea entre los principales obstáculos que enfrenta el apoyo a las PyMEs en Costa Rica, la ausencia de un órgano central que coordine los distintos esfuerzos que diversas entidades llevan a cabo.

Por su lado, la Cámara de Industria de Costa Rica (CICR 2000) ha planteado que los principales problemas que enfrentan las PyMEs son, en orden de importancia: financiamiento, acceso al mercado internacional, funcionamiento del Estado, infraestructura y el área laboral.

En el campo financiero, las experiencias son muy escasas y en los últimos tiempos se limitan a manifestaciones de algunas entidades bancarias en el sentido que ampliaran su cobertura hacia las PyMEs (Banco Nacional de Costa Rica, 2001) así como algunos esfuerzos concertados por diversas entidades (normalmente cámaras empresariales, academia y gobierno) en donde se proyectan planes que abarcarían la variable de financiamiento.

En cuanto al acceso al mercado internacional, el anteriormente mencionado estudio de la CICR concluye que siguen existiendo importantes dificultades para exportar (básicamente barreras no arancelarias). Al respecto, en el campo de la promoción de exportadores, la entidad correspondiente (Promotora de Comercio Exterior –Procomer-) fue re-organizada para enfocar mejor sus esfuerzos y actualmente lleva a cabo un programa de formación de exportadores PyMEs.

Por su parte la temática de funcionamiento del Estado es un asunto bastante debatido y polémico en Costa Rica. Entre las medidas concretas que se han logrado implementar está la creación de una Comisión Desreguladora dirigida por la Vicepresidencia de La Nación (BID 1999).

Adicionalmente vale recalcar dos aspectos positivos en la labor de promoción de las PyMEs en el ambiente costarricense. Uno de ellos es la formación de un programa de proveedores para empresas transnacionales que cuenta entre sus promotores a representantes del gobierno, cámaras empresariales, grandes empresas, universidades y el BID. La otra iniciativa es la conformación de grupos sectoriales de análisis de la problemática de las PyMEs, que están conformados por una gran variedad de representantes de diversos grupos socioeconómicos del país y bajo la dirección específica de la Presidencia de La República.

Finalmente vale añadir que en materia de creación de empresas, tema que es el de mayor interés para esta tesis, las experiencias existentes en Costa Rica se circunscriben a un Programa de Emprendedores y un Centro de Incubación de Empresas que posee el Instituto Tecnológico de Costa Rica, así como algunos cursos de capacitación sobre como elaborar de planes de negocios brindados por la misma institución y otras vinculadas con la temática pyme (por ejemplo FUNDES). No obstante la valía de dichos esfuerzos, no existe una estrategia nacional que apoye la creación de nuevas empresas en forma coordinada y amplia.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 REVISION BIBLIOGRAFICA

El estudio del entrepreneurship puede abordarse de distintos enfoques. 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.

Perspectiva Económica

La perspectiva económica se ha concentrado históricamente en analizar el rol del emprendedor en su contexto económico y social, dejando de lado el estudio de cómo emergen y se crean las empresas (BID, 2000). Es hasta tiempos más recientes en que algunos autores de esta línea se han abocado a explicar como es el fenómeno emprendedor.

Este tipo de explicaciones parten del supuesto que los mismos elementos que explican el crecimiento y desarrollo económico estimulan el desarrollo de nuevas empresas. Bajo esta óptica, un contexto económico debe proveer incentivos (en forma de oportunidades comerciales) y financiamiento para que el espíritu emprendedor surja. Es así como en mercados en crecimiento se produce un círculo virtuoso en el cual existe demanda creciente, nuevas oportunidades para los emprendedores y disponibilidad de ahorros para financiar los nuevos emprendimientos. Por el contrario, economías estancadas o en recesión provocan un efecto opuesto, originándose consecuentemente un círculo vicioso el cual se agrava más cuando el sistema financiero es imperfecto.

Otro enfoque más reciente de esta perspectiva analítica (Audrestch y Acz, 1994) sostiene que la creación de empresas es producto de aspectos concretos del mercado, específicos del sector y globales del entorno macroeconómico. Gráficamente los factores son los siguientes:

Cuadro 5
Modelo de Audrestch y Acz para el surgimiento de nuevas empresas.

Entorno	Factores específicos
Macroeconómico	Ciclo de negocios Crecimiento general de la economía Acceso y costo del capital Nivel de desempleo
Sectorial	Importancia de economías de escala e intensidad de capital. Necesidad de I+D Tasa de crecimiento del mercado
Mercado	Capacidad estratégica de la nueva firma y sus competidoras. Capacidad de la nueva firma para innovar.

Fuente: Audrestch y Acz.

Según este modelo, un ciclo de vida de negocios expansivo, asociado con un crecimiento de la economía, son las condiciones básicas para el nacimiento de nuevas empresas. A la par de estos dos elementos, debería marchar conjuntamente el costo y acceso razonable al financiamiento. Finalmente, la tasa de desempleo concluye de “afinar” el fenómeno. Estos cuatro factores son la base fundamental y luego, según las especificaciones anotadas para cada sector y mercado, la tasa de creación de empresas variará en cada uno de ellos.

Como se puede apreciar, esta corriente de pensamiento 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).

Enfoques no económicos.

En otro extremo del enfoque analítico existen visiones no económicas, que han ampliado el eje de la observación para tratar de describir como funciona el proceso de creación de

empresas. Asimismo, debe mencionarse que es válido bifurcar esta visión no económica en dos 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 económica, 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 entrepreneur (Gartner 1988; Shapero 1984 , Gibb and Ritchie, 1982).

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 o 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).

Enfoque a utilizar y su pertinencia.

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 dificultad

comprobada de utilizar un enfoque de rasgos que permita delinear un perfil aceptable de 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.

Partiendo de la revisión bibliográfica, se construirá un cuadro analítico que permita definir un proceso creador de empresas, distinguiendo fases o etapas y decisiones importantes dentro del mismo. Posteriormente ese cuadro analítico será contrastado con la realidad mediante la aplicación del instrumento seleccionado para la recolección de la información empresarial.

El proceso de creación de empresas, un enfoque de proceso o conductual.

Los diversos autores que analizan el fenómeno emprendedor con una lógica conductual lo hacen desde diversas perspectivas (describir el proceso de creación, elucidar los factores de éxito, diferencias espaciales en las tasas de creación de empresas, papel que juegan las redes y nexos personales, etc.), pero todos ponen el énfasis en aspectos de índole contextual como explicativos del acto emprendedor. 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.

Partiendo de esta base común, los principales aportes teóricos de esta corriente analítica son esbozados seguidamente según su autor.

Enfoque de Gartner

William Gartner es uno de los pioneros en el estudio conductual del acto emprendedor. Para él, debe analizarse todo el proceso que conlleva crear una empresa y no solo la persona que la comienza, es decir: quién es el emprendedor no es la pregunta correcta sino

más bien debe consultarse, cómo es el nacimiento de la organización desde el punto de vista del proceso y el individuo. En aras de reafirmar lo anterior, Gartner hizo un estudio bibliográfico y demostró que los exponentes del enfoque de rasgos han esbozado “perfiles” muy generales y no distinguibles de cualquier otro individuo (un gerente por ejemplo), cuando se proponen identificar al emprendedor.

Es así como bajo su óptica de análisis, las variables fundamentales a explicar son:

- i) El individuo inmerso en la creación,
- ii) Las actividades efectuadas por el individuo en el proceso,
- iii) La estructura organizacional y estrategia de la firma así como
- iv) El contexto en el cual se lleva a cabo todo lo anterior.

Enfoque de Shapero

En la orientación que Shapero sigue, 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.

En razón de lo anterior, Shapero (1984) propone que el nacimiento de una empresa nueva es el resultado de una decisión que contiene cuatro factores (necesarios pero no suficientes), a saber:

- i) Un evento desubicador (displacement) en la vida del individuo;
- ii) La disposición de actuar;
- iii) Credibilidad del acto y finalmente,
- iv) Disponibilidad de recursos.

Por efecto desubicador se entiende un cambio en el patrón de vida del individuo que lo obliga a tomar una decisión importante (que puede cambiar su sendero de vida). Los

orígenes de este efecto desubicador se catalogan en positivos o negativos. Los positivos podrían ser necesidad de logro o auto-realización y los negativos despido laboral, muerte de un ser querido o cumplir cierta edad. Un individuo iniciará una empresa como respuesta o influido por un efecto desubicador, en la medida que esta decisión le resulte deseable y factible en su escala de valores y/o percepciones.

En segundo lugar se halla la disposición de actuar, misma que está conformada a su vez por la deseabilidad y factibilidad de la decisión que el individuo pretenda tomar. La deseabilidad, según el autor está influida por la cultura, la familia y otros elementos contextuales (modelo de rol, experiencia personal, personajes influyentes). A su vez, la factibilidad implica elementos de percepción individual con respecto al tipo de negocio que el emprendedor ha visualizado.

Posteriormente el proceso debe ser creíble para el individuo, en palabras de Shapero (1978), esto implica ver ejemplos palpables: personas exitosas haciendo lo mismo, modelos de rol, casos famosos y similares.

Finalmente, el autor indica que a la conjunción de factores antes mencionada, debe adicionarse la disponibilidad de recursos de variado índole: físicos, humanos, financieros, intelectuales y más. Este conjunto de factores puede provenir de diversas fuentes (personales, redes, entorno) y son el punto final que anteceden al nacimiento una firma, según este enfoque.

Como puede apreciarse, Shapero esboza un proceso, con pasos muy entrelazados, pero que interactúan con muy diversos estímulos ambientales para completar finalmente la apertura de una nueva empresa.

Enfoque de Reynolds

Acorde a esta visión, el proceso emprendedor se divide en fases o etapas, definidas de la siguiente forma:

- i) Concepción;
- ii) Gestación y nacimiento;
- iii) Infancia y crecimiento.

El proceso de concepción es cuando un individuo o grupo, decide crear una nueva empresa, misma que puede orientarse hacia el auto-empleo o hacia la creación de empleos para terceras personas. Esta concepción está inmersa dentro de un contexto dado y los personajes que impulsan el emprendimiento son denominados por este académico como emprendedores nacientes.

La gestación y nacimiento se produce cuando los nacientes emprendedores finalizan el proceso de concepción y una nueva firma nace, es decir empieza a interactuar con su ambiente. Como puede verse, Reynolds (1994) diferencia una parte del proceso previa al nacimiento y esboza un emprendedor naciente, que puede o no llegar a concretar su idea.

Finalmente, las nuevas empresas atraviesan por un período de infancia y crecimiento. Dentro de él, las empresas pueden mantener su tamaño inicial, otras atraviesan procesos de vertiginoso crecimiento y algunas otras decaen y desaparecen del escenario económico.

Enfoque de Gibb and Ritchie

Estos investigadores identifican un procedimiento creador de empresas que consta de seis etapas, pero catalogan a este proceso como “de idas y venidas”, irregular y sujeto a constante retroalimentación. Las seis fases en cuestión son las siguientes:

- i) Adquisición de la motivación;
- ii) Búsqueda de la idea;
- iii) Validación de la idea;
- iv) Identificación de los recursos;
- v) Negociación previa a la entrada;

- vi) Nacimiento y sobrevivencia.

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.

La motivación y determinación se refleja en varios aspectos. Por un lado está al apoyo de la familia y círculo social básico, y por otro lado la experiencia empresarial y la clase de objetivos y metas del emprendedor.

La idea y mercado se refiere a la factibilidad que tenga el nuevo proyecto empresarial. Específicamente se verá afectada por la necesidad a satisfacer, el tipo de clientes, nivel competitivo del mercado y/o sector, entre otros aspectos.

Los recursos se refieren tanto a los financieros como no financieros. El acceso a infraestructura, equipo, instalaciones así como a capital o fondos para iniciar el arranque determinarán en buena medida la decisión final.

Finalmente, la habilidad se refiere tanto al futuro empresario como su equipo de trabajo o recursos humanos. En este sentido influyen cuestiones de educación formal, experiencia previa, capacitación técnica o comercial.

Para los autores en cuestión, los factores interactúan entre sí y la importancia que cada uno tiene puede variar según las circunstancias, por lo que el proceso no debe verse como estático o inamovible en el tiempo.

Enfoque de Sexton et al

Este grupo de autores propone que las personas pueden iniciar su propio negocio básicamente por tres razones: necesidad de logro combinado con sentido de independencia y autonomía; deseo de cambiar una condición insatisfactoria con su trabajo actual y ánimo de seguir la tradición familiar de estar en los negocios.

Al igual que Shapero, Sexton et al consideran que debe haber “un detonante” que impulse el accionar. En el caso de este enfoque, esos detonantes pueden ser de “push o pull” y comparten como rasgo característico estar todos ligados al concepto de control.

Los aspectos de push son los equivalentes a una situación de impulso o proactividad, en la cual el emprendedor toma la iniciativa para cambiar su “status quo”. La citada necesidad de independencia o autonomía son un buen ejemplo. Por su lado, los factores “pull” son de empuje o reactivos, en donde el emprendedor se ve encauzado por alguna situación a tomar la decisión que puede convertirlo en empresario. Como ejemplo se puede mencionar un despido laboral.

Enfoque de Redes

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.

Por dimensión se entiende el tamaño de la red en cuanto al número de integrantes que la componen. Por su lado, la composición se refiere al tipo de miembros que posee la red, es decir que tan homogéneos (solamente amigos de la misma profesión por ejemplo) o

heterogéneos (amigos de diversas ocupaciones, otros empresarios, gente del ámbito financiero, bancario, universitario etc.) son los integrantes.

Al estudiar el fenómeno emprendedor se halla que los emprendedores normalmente se desenvuelven en redes informales (Birley 1985). En función de esto no sería extraño asumir que el individuo con mayor riqueza de redes sociales está más propenso a formar empresas. Lo anterior se materializa en un mayor acceso del individuo a información, oportunidades, recursos y apoyo en general que le brinda su red social.

En esta misma línea, Johannisson (2001) define tres tipos de redes: personales, profesionales y económicas. Estas tres redes son componentes del contexto en el cual se desarrolla el nuevo emprendimiento, pero cada una cumple una función diferente. En sus investigaciones, se analiza el rol de las redes o networks personales dentro de un contexto regional y a su vez como este influye en la constitución de la red y en última instancia en el nacimiento de nuevas empresas.

De acuerdo a esta visión, los aspectos cardinales 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. Adicionalmente, el autor subraya la necesidad de estudiar las redes desde dos ópticas, una individual o egocéntrica y otra social o global.

En adición, otros autores reconocen la importancia y beneficios de las redes del empresario en materias como: reproducción de la vocación y espíritu emprendedor, legitimación social, proveedor de recursos e información, generación de ventajas competitivas entre otras (Kantis 1999).

2.2 CONSTRUCCIÓN DE MODELO EMPRENDEDOR

Con base en la revisión teórica y una serie de entrevistas en profundidad con informantes claves del contexto latinoamericano, el proyecto BID desarrolló un modelo de proceso emprendedor que consta de tres etapas las cuales abarcan: la motivación inicial, el momento en que se toma la decisión de iniciar el negocio, la fundación del mismo y sus primeros tres años de operación, los cuales según la literatura consultada son los más importantes para la supervivencia y desempeño de una nueva empresa (Reynolds 1994).

Estas etapas han sido designadas respectivamente como: inepción (inception), arranque (start up) y desarrollo temprano (early development). Asimismo, dentro de cada etapa se definieron los componentes cardinales, es decir aquellos que son tangibles e identificables dentro del proceso de apertura de una nueva empresa.

Estos componentes cardinales se derivan de una conjugación de factores internos y externos del contexto bajo el cual se desarrollan los emprendedores. Como factores internos se consideran primordiales 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 rol de modificadores / influyentes de los cuatro anteriores.

Seguidamente se describen las etapas del modelo junto con sus componentes cardinales.

Primera etapa "INCEPCION": consta de tres componentes cardinales que se detallan seguidamente:

Motivación preliminar: la cual es la antesala de cualquier emprendimiento y se origina desde el preciso momento en que una persona o grupo de ellas, decide convertirse en empresario. Esta decisión puede estar influenciada por numerosos factores como la cultura, el entorno familiar, los modelos de rol, el sistema educativo. Es preciso señalar que este

evento es entendido como el momento en que se toma la decisión, independientemente de que la oportunidad de negocio haya sido identificada o siquiera se tenga noción de su existencia.

Identificación de oportunidades de negocio e ideas de negocios: es cuando el futuro empresario identifica una oportunidad para concretar su motivación. En este lapso la idea se analiza superficialmente y no se hacen consideraciones de riesgo asociado o necesidad de recursos. Podría definirse a esta etapa como preliminar y en ella fácilmente el empresario puede desechar la idea y buscar otra. Específicamente el estudio busca determinar **de qué forma, en qué contexto y qué capacidades y/o motivaciones** permiten al emprendedor (en este caso futuro empresario) **identificar y definir su idea de negocios**.

Análisis previo y decisión final (plan de negocios o esquemas informales): una vez aceptada en primera instancia la idea de negocio previamente identificada, el emprendedor realiza un proceso de evaluación de su factibilidad. Este proceso de análisis varía desde alternativas formales (plan de negocios o estudios de factibilidad) hasta mecanismos completamente informales.

Seguidamente el individuo toma la decisión final de arrancar su empresa o no hacerlo, en teoría, basándose en los riesgos y beneficios asociados al proyecto. Se parte de la consideración que aunque no se analiza formalmente estos dos elementos, se les percibe a través de factores implícitos, por lo cual se investiga sobre ellos. Estos factores son de orden económico y no económico (auto-realización, rol y valoración dentro de la sociedad). Este evento marca el preámbulo de la segunda etapa del proceso y además es el momento es que se comunica la decisión a las personas allegadas al nuevo empresario.

Segunda etapa, ARRANQUE: constituida básicamente por un componente cardinal relacionado con la localización, el acceso y la movilización de los recursos necesarios para iniciar la nueva firma.

Identificación y organización de recursos para iniciar: aunque este evento en la realidad no es lineal y puede ser efectuado de forma parcial, o paralelamente al arranque y desarrollo temprano, se asume que la persona que establece una empresa realiza un proceso de localización y organización de recursos previo al inicio de operaciones. Estos insumos iniciales, de muy variada índole, abarcan recursos humanos, financiamiento, infraestructura entre otros.

Tercera etapa, DESARROLLO TEMPRANO: incluye los tres primeros años de operación de la firma que como se señaló, según la literatura respectiva, son los más críticos y decisivos para la supervivencia de la empresa. Esta etapa a su vez se subdivide en los siguientes dos componentes cardinales:

Penetración de mercado: se entiende como paralelo al inicio efectivo de operaciones de la empresa, es decir cuando por primera vez produce y/o comercializa sus bienes o servicios con otros agentes del mercado. Asimismo, dentro del modelo propuesto, este evento es independiente al proceso de registro de la empresa.

Desarrollo temprano: el mercado fue abordado y la empresa opera continuamente dentro del mismo. Enfrenta problemas de su entorno pero también de gestión interna de sus recursos y funciones.

2.3 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.

Asimismo, el estudio parte de la consideración que es fundamental evaluar comparativamente los resultados, por lo que se definió un grupo objetivo (TG) y uno control (CG) de empresas (esto será abordado en la sección metodológica). El TG son

aquellas empresas que mostraron mayor dinamismo que sus pares del CG. 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.

Asimismo, en el tema de redes (específicamente su influencia en aspectos de oportunidades e información) se plantean hipótesis en función de los sectores económicos definidos para el estudio (convencional y basadas en el conocimiento), por cuanto se considera que las diferencias existentes en este sentido, podrían añadir riqueza al análisis de los temas mencionados.

A continuación se presentan las preguntas de investigación junto a sus respectivas hipótesis (H), las cuales se generaron en una fase previa del proyecto BID y encuentran sustento tanto en la revisión de la literatura como en un estudio exploratorio previo desarrollado en el marco de dicho proyecto.

PRIMERA ETAPA, INCEPCIÓN.

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 La cultura juega un papel negativo en la formación de empresarios, manifestándose en la reacción de la familia y amigos ante el deseo del individuo de ser empresario.

H1-3 Dado este contexto cultural, 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.

H1-4 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.

H1-5 La etapa de inyección se desarrolla en un menor lapso de tiempo en los empresarios de firmas más dinámicas.

Parece ser que empresarios de firmas más dinámicas recorren la fase de inyección de forma más acelerada que sus pares de otras firmas, habiendo desarrollado su motivación a más temprana edad.

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 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.
- c- Demandas crecientes para productos/servicios producidos en mercados locales o foráneos.

H 2.2 Las redes de contactos personales (networks 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.

3. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión final de lanzar la empresa?. ¿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 motivaciones positivas relacionadas con factores no económicos (independencia, contribución a la sociedad) son más frecuentes entre los emprendedores más dinámicos (TG) que en los menos dinámicos (CG).

El predominio de elementos motivadores relacionados con aspectos de índole personal o social, más que factores meramente económicos, podría explicar en parte las diferencias entre las empresas más dinámicas (TG) de sus pares (CG).

H3.2 La disponibilidad de fondos es uno de los factores más relevantes en la decisión final de iniciar la empresa.

Acorde a investigaciones similares realizadas (la mayoría en otros contextos) es dable esperar que la falta de financiamiento inicial juega un papel clave en la toma de decisión final que efectúa el emprendedor antes de abrir su empresa.

H 3.3 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 3.4 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.

SEGUNDA ETAPA, ARRANQUE.

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 Los networks personales son más importantes en las empresas del sector conocimiento que en las del sector convencional al buscar recursos no monetarios.

Debido al contexto específico de las firmas basadas en el conocimiento, donde la adquisición de información es crítica y la velocidad del cambio en las condiciones del mercado es muy elevada, se asume que para las firmas del conocimiento, las redes personales son más críticas que en sus pares del sector convencional.

H 4-4 El tamaño y composición de los networks 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 los networks personales son importantes para la movilización de los recursos (financieros y no financieros) necesarios al abrir la empresa.

H 4-5 Los ahorros personales, dinero de la familia o amigos/parientes, son la principal fuente de financiamiento al lanzar la nueva empresa.

H 4-6 Tal composición de fondos financieros trasciende la pertenencia a algún sector de las empresas.

H 4-7 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 "business angel" o capitalistas de riesgo. Asimismo, fue notable que en algunos casos los mismos emprendedores rehusan utilizar financiamiento (aunque esté disponible) en función de mantener el control del negocio o alguna otra razón similar.

TERCERA ETAPA, DESARROLLO TEMPRANO.

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?

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 (network 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.

H 5-5 Las empresas más dinámicas (TG) son lideradas por equipos de emprendedores, cuyos miembros poseen habilidades o conocimientos complementarios, más que por empresarios individuales.

La conformación de equipos con habilidades y/o conocimientos complementarios, debería producir firmas más dinámicas en virtud de las mayores capacidades intrínsecas de las empresas.

2.4 METODOLOGÍA

Elaboración del estudio

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 (ver cuestionario en anexo 3).

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 (TG) y un grupo de control (CG). Asimismo el estudio abarca una división sectorial, compuesta por empresas provenientes de sectores tradicionales (alimentos, textiles, metalurgia) así como sectores ligados al conocimiento (empresas productoras de software). Las variables sobre las cuales reposa esta asignación de grupos son las siguientes:

Empresas Objetivo (TG):

Antigüedad: 3 a 10 años de edad

Empleados: 15 a 300.

Sectores: conocimiento (tecnologías de la información) y convencional (manufactureras)

Empresas de Control (CG):

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%)	TG 56% CG 44%	Convencional 54% (mayoritariamente alimentos y textiles) Conocimiento 46% (productoras software)	<ul style="list-style-type: none"> • Convencional Target 31% • Convencional Control 23% • Conocimiento Target 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).

Análisis estadístico (AFCM)

A fin de fortalecer el proceso analítico, se efectuó un análisis factorial de componentes multivariado (AFCM) y agrupamiento (CLUSTER). La facultad descriptiva de estos métodos hacen del mismo un elemento enriquecedor del análisis exploratorio propuesto, al permitir examinar la vinculación existente entre todas las variables de un conjunto.

En general, los objetivos del AFCM pueden variar entre:

- i) Establecimiento de semejanzas entre individuos.
- ii) Determinación de semejanzas entre variables.
- iii) Distinción de elementos complementarios.
- iv) Definición de modalidades o perfiles.

Por su lado, el análisis de cluster es utilizado para asignar a un determinado grupo de variables aquellos objetos o individuos con características “similares”.

En el caso de esta tesis, buscando acrecentar la comprensión del proceso emprendedor, se pretendió establecer de que forma se vinculan entre sí las distintas variables definidas como influyentes de dicho proceso. Específicamente se buscó determinar perfiles de individuos emprendedores con base en dichas variables de influencia incluidas en el estudio.

Para esto se elaboró una tabla lógica de resultados para cada empresario entrevistado, en donde se definieron las principales variables de influencia del proceso emprendedor y los valores para cada una (aproximadamente 15, por ejemplo: tipo de formación académica, experiencia laboral, empresa de la cual proviene, qué clientes iniciales tuvo, tamaño y composición de la red, tipo de financiamiento empleado entre otras). Una vez conformada esta tabla, el programa utilizado (SPAD), hace un análisis y agrupa o perfila individuos con base en las variables más comunes para ese perfil.

El SPAD agrupa o conforma los perfiles sustentándose en tres criterios básicos: la “proximidad” de individuos en torno las variables definidas (es decir grupo de individuos que respondieron a una variable, por ejemplo: formación académica), el porcentaje de cada respuesta posible para la variable dentro del grupo (por ejemplo número de individuos con

formación académica universitaria presentes) y el porcentaje de la respuesta sobre el total de encuestas (siguiendo con el ejemplo cuantos individuos con formación académica universitaria hay en toda la muestra). Adicionalmente el software dibuja un plano en donde se ubican espacialmente los perfiles en torno a las variables definidas. Es decir, las variables se colocan en un plano y hay perfiles que se acercan más a unas u otras de esas variables.

Finalmente es importante mencionar que, si bien el análisis propuesto es de enorme utilidad al explorar datos, no es sencillo hacer inferencias a partir de ellos. Esto por cuanto, además de que la muestra es pequeña, no hay un estudio de las distribuciones de los puntajes factoriales como para hacer inferencias, y los clusters se construyen por métodos numéricos, que tampoco tienen asociadas distribuciones de estimadores. Eventualmente se podría probar, por ejemplo, cuántos valores propios son significativos, pero eso sólo sirve para rechazar la hipótesis de que no existe ninguna estructura en los datos (lo cual es poco interesante). Otros métodos que podrían validar los resultados (como el bootstrap, por ejemplo) no permiten realizar inferencias tipo "intervalos de confianza" o "test de hipótesis", o los que se podrían realizar no tienen demasiado interés. (Roitter, 2001)

Además de la ya citada dificultad para realizar inferencias estadísticas, debe agregarse que en el caso del análisis de cluster "diferentes métodos no necesariamente producen los mismos resultados a partir de un mismo conjunto de datos" (Graña et al, 2000).

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS: EL PROCESO EMPRENDEDOR

Este capítulo contiene los resultados obtenidos en el trabajo de campo del estudio. La información ha sido organizada acorde al proceso de creación de empresas definido en el diseño (inceptión, arranque y desarrollo temprano) e incluye un análisis de los principales hallazgos asociados a las preguntas orientadoras y sus respectivas hipótesis. Además a manera de introducción se exponen los principales hallazgos relacionados con las características de los emprendedores y sus empresas.

Es útil añadir que en el transcurso del análisis se señalarán aquellas variables donde se hallen diferencias significativas con los resultados obtenidos para el resto de naciones americanas incluidas en el proyecto BID.

CARACTERISTICAS RELACIONADAS CON LOS CRITERIOS DE SELECCION

Tal y como se definió en el diseño original del estudio, la selección de empresas se basó en su grado de dinamismo revelado a través del tamaño alcanzado en sus días de vida. Este dinamismo ha sido cuantificado mediante el número de empleados que posee la firma, por lo que las TG son aquellas que poseen más de quince empleados y las CG menos de diez.

En este sentido vale indicar que las TG seleccionadas se ubican más frecuentemente en el rango de 16 a 30 empleados (56% del total de TG). En línea con esto, también debe señalarse que hay una importante proporción de empresas del TG (30%) que poseen más de 50 empleados pero menos de 200.

Otra variable interesante de analizar es el nivel de facturación actual de las empresas. Aunque debe resaltarse que muchas organizaciones han sido renuentes a brindar esta información, entre las que si lo hicieron las TG muestran una importante representación de empresas que facturan más de un millón de dólares anuales (48%) , mientras que un 94%

de las CG se ubican por debajo de esa cifra. La **tabla 2** muestra la distribución correspondiente.

Finalmente, se consultó sobre el porcentaje de exportaciones (sobre el total de ventas) que efectúa la empresa. Los resultados también muestran que las TG son más dinámicas en este sentido, pues casi la mitad de ellas realizan exportaciones mientras que en las CG un 72% no exporta. El comportamiento de esta variable puede apreciarse en la **tabla 3**.

En síntesis, pueden notarse diferencias claras en el comportamiento de las empresas pertenecientes a los distintos estratos seleccionados para el estudio, mostrando con ello un comportamiento más dinámico para el grupo de organizaciones que son el objeto de este estudio.

CARACTERISTICAS RELACIONADAS CON LAS EMPRESAS Y LOS EMPRENDEDORES

Si bien todas las empresas estudiadas nacieron en la década de los 90, en promedio las TG fueron creadas entre 1990-91 y las CG entre 1996-98. La conjunción de fechas señalada, hace necesario evaluar la definición de dinamismo adoptada en el estudio BID, pues el factor tiempo y todo lo que ello implica, podría influir en esta definición.

Para entender mejor esta probable relación (tiempo y dinamismo), se preguntó a las empresas los resultados obtenidos al cumplir su tercer año de operaciones (**tabla 4**).

Inicialmente se examinó comparativamente el nivel de ventas alcanzado y su comportamiento. En este sentido pudo percibirse que las TG evolucionan más rápidamente, pues para su tercer año un 39% pasó al siguiente rango de facturación establecido (de menos de \$100.000 anuales al rango de "entre \$100.000 y un millón" anuales). Por su lado, solo un 13% de las CG habían logrado este ascenso al cumplir su tercer aniversario.

Otro dato que refuerza la observación es que, en las TG solamente un 44.4% de las firmas permanece con una facturación por debajo de los 100.000 dólares anuales, mientras que en las CG un 80% aún factura menos de la cifra de marras.

Además se puede apreciar que, aproximadamente un 17% de las empresas pertenecientes al TG facturan en su tercer año sumas mayores a un millón de dólares anuales, mientras que entre las CG ninguna empresa alcanza esos niveles.

En lo que respecta al promedio de ventas anuales, en las TG este dato se ubica aproximadamente en \$385.000 contra \$ 102.000 de las CG.

Finalmente se observó el nivel de exportaciones y el número de empleados que tienen las empresas al tercer año. En el caso de las exportaciones, entre las TG un 37% de las empresas exportan mientras que en las CG esa suma es solamente un 20%. En cuanto al número de empleados, resalta que en las TG un 62% posee más de 10 empleados en tanto que en las CG solamente un 10% ha superado esa cifra de empleados.

Es de esta forma como puede notarse que, aunque las empresas TG y CG presentan diferencias en la trayectoria histórica recorrida hasta el momento del presente estudio, existen elementos de juicio para reafirmar que las empresas incluidas en el TG han presentado mayores niveles de dinamismo que las del CG.

Retomando el análisis de las características básicas de empresas y emprendedores estudiados, se tienen los siguientes resultados.

El tamaño de las empresas al nacer es pequeño.

Evaluated desde distintas ópticas, como volumen de ventas, inversión inicial, número de empleados y tendencia exportadora, en promedio el tamaño inicial de todas las empresas es reducido (**tabla 5**).

En términos agregados, si se mide por el volumen de ventas en su primer año, un 88% se ubica por debajo de los \$100.000 dólares y en el 85% de los casos la inversión inicial (Io) fue inferior a los \$100.000. Asimismo, el número de empleados al inicio es reducido, un 63% de los casos arrancaron con menos de diez individuos y un 33% sin ninguno (por cuenta propia). Finalmente, la tendencia exportadora complementa esta visión de las organizaciones en su momento cero, y muestra que el 92% de ellas no exportaron nada en ese instante.

Desagregando el análisis entre grupos y sectores se hallan algunas diferencias y similitudes.

En primera instancia, puede afirmarse que la variable “ventas del primer año” ha marcado algunas diferencias significativas entre empresas menos y más dinámicas, así como que sectorialmente las empresas ligadas al conocimiento tienden a iniciar en menor escala de facturación que sus pares del sector convencional. Esto por cuanto en los datos de nivel de ventas iniciales, puede apreciarse que las TG presentan un 23% de casos en que arrancaron vendiendo cifras superiores a \$100.000 anuales, mientras que en las CG el 100% de las empresas vendieron menos de la misma cifra durante su primer período. Entre sectores, son más las empresas de tipo convencional que superaron la cifra de marras en sus ventas anuales (19% vrs 6% en conocimiento).

En lo que refiere al tamaño de inversión inicial (Io), solo se halla una pequeña disimilitud entre TG y CG, pues las primeras presentaron algunos casos de Io superior a \$500.000, aunque en general la tendencia fue a bajas inversiones de arranque.

En cuanto al número de empleados sí existen diferencias, pero contrario a lo supuesto, las TG presentan mayor porcentaje de empresas que han empezado con menos de 10 empleados en comparación con sus homólogas de CG (68% vrs 57%). Esta “anomalía” podría tener explicaciones relacionadas con temas de productividad o subcontratación. Las firmas más dinámicas pueden nacer con mecanismo de tercerización y parámetros de productividad mejores que las CG, por lo que su tamaño inicial en número de empleados

es menor. A este respecto es importante recordar el análisis comparativo realizado para el tercer período de las firmas, donde se demostró que las empresas del TG evolucionan más rápidamente que las del CG.

Por su lado, la tendencia exportadora inicial de la empresa también muestra disparidades entre grupos. Un 33% de las TG exportó parte de su producción comparado con un 20% de las CG. Entre sectores las empresas ligadas al conocimiento fueron más propensas a vender en mercados extranjeros (33% lo hizo), mientras que las convencionales se concentraron en mercados locales (solo 19% inició exportando). Vale añadir que los porcentajes de exportaciones con respecto al total de ventas fue reducido en todos los casos, solo un 6% del total de la muestra exportó más del 50% de su producción en su primer año de operaciones.

En resumen, las empresas tienden a ser pequeñas en su nacimiento pero existen variables como ventas iniciales y tendencia exportadora que distinguen ligeramente a las empresas más dinámicas con relación a sus pares.

La práctica de conformar equipos de socios emprendedores es generalizada, siendo aún más pronunciada entre las empresas más dinámicas y las basadas en el conocimiento.

En general un 70% de las empresas son fundadas por equipos de 2 o más personas, y las mismas fueron creadas por grupos de individuos en donde predominan socios con conocimientos complementarios y especializados (70% de los casos). Comparando TG versus CG, en las primeras un 78% de los casos fueron formadas por grupos de socios, contra un 67% de casos en las segundas (**ver tabla 6**).

Trasladando la observación hacia sectores, es factible hallar diferencias más significativas. Las empresas del conocimiento tienden a ser formadas por equipos (86% de los casos) en mayor medida que las tradicionales (62% de casos).

En otras palabras, la práctica de conformar grupos es bastante habitual entre todas los emprendedores estudiados, aunque sobresalen en este sentido los ligados al conocimiento.

Asociado a lo anterior y buscando ampliar el análisis, es notorio que al conjugar la variable conformación de equipos con nivel educativo, si se hallan disparidades importantes. **A mayor nivel educativo (educación universitaria) exhibido, mayor tendencia se aprecia hacia la conformación de equipos interdisciplinarios** (mientras en el grupo de los empresarios con mayor nivel educativo un 79% constituyó grupos, en los de menos educación fue un 53%).

Lo anterior permite apreciar también que, el fenómeno emprendedor “individualista” emerge con mayor frecuencia entre las empresas de tipo “control convencionales” y especialmente en individuos con menor nivel educativo (72% de los casos).

Obviamente esto podría arrojar correlación positiva entre la educación y trabajo en grupo o capacidad asociativa y marca pautas importantes para el sistema educativo y en general para la promoción del mejor accionar del conglomerado empresarial mediante la creación de equipos interdisciplinarios.

La edad actual de los encuestados es de 41 años en promedio y la mayoría empezó a pensar en la carrera empresarial a los 24 años y medio. Además la mayor parte inauguró su primer emprendimiento entre los 26-35 años (el valor medio fue 29 años).

Los datos correspondientes a esta variable (ver tabla 7), permiten determinar que la mayoría de entrevistados pensaron muy jóvenes en ser empresarios (69% de los casos antes de los 25 años) pero les tomó bastante tiempo tomar la decisión de lanzarse al reto emprendedor (aspecto que será retomado más adelante).

Adicionalmente debe señalarse que, no obstante lo expresado en el párrafo anterior, también un importante porcentaje de los entrevistados inició su primera empresa antes de los 25 años (40% de los casos).

El nivel educativo de los empresarios encuestados es elevado.

Un 60% de los individuos interrogados posee educación universitaria completa y un 13% adicional estudió en la universidad (sin concluir). No obstante, en este hallazgo debe sopesarse las características de elite de la muestra (antes citada). Este resultado es muy valioso (incluso tratándose de una elite), pero también es claro que no permite establecer sólidamente una conexión positiva entre empresas más dinámicas creadas en los turbulentos años 90 y el nivel educativo del emprendedor.

Esto es así por cuanto al desagregar el análisis según el grado de dinamismo (**ver tabla 8**) llama la atención que la proporción de personas con educación superior es mayor entre las CG que entre las TG (81% versus 67%) aunque también es revelador el hecho que en las CG predominan los graduados universitarios en ingeniería (a nivel de grado) mientras en las TG lo hacen los postgraduados en ciencias económicas (53%). Esto podría eventualmente revelar debilidades en la formación empresarial de los ingenieros.

Trasladando el eje del análisis al ámbito sectorial (**tabla 8**), se aprecia un mayor nivel educativo entre los empresarios ligados a sectores del conocimiento (86% tiene universitaria completa) en contraposición a sus pares de sectores convencionales (37% tiene estudios universitarios concluidos y 19% incompletos).

En conclusión puede señalarse que, el nivel educativo general es bastante elevado y parece existir una conexión entre los estudios de postgrado y el nivel de dinamismo mostrado por las firmas encuestadas, aunque no es posible determinar si este fenómeno es de push o pull. Es decir, los empresarios de firmas más dinámicas requieren complementar sus estudios (y cursan postgrados) o el hecho de tener postgrados hace que los empresarios operen empresas más dinámicas.

Características socioeconómicas: la mayoría de emprendedores proviene de familia de clase media, cuyo padre trabajó como empleado y su madre como ama de casa.

En términos generales, los empresarios se ubicaron en la clase media (50%), seguido por la media- alta (25%). Asimismo, un 43% tuvo padres que trabajaron en relación de dependencia en alguna empresa, aunque también un 33% son hijos de empresarios. Estos datos son muy similares al estudiarlas tanto por grupo (TG vrs CG) como por sectores (conocimiento vrs convencional) (**tabla 8**).

En donde si existe disparidad, es en quienes provienen de padres emprendedores. En general, este fenómeno es más frecuente entre empresarios de menor nivel educativo. Es así como, aunque pareciera notarse algún vínculo entre los empresarios de menor educación y padres emprendedores, no se puede hacer ninguna conclusión definitiva.

Finalmente, debe llamar la atención que la presencia femenina de emprendedoras en la muestra es muy baja (solo 8%) considerando que el 51.1% de la población del país son mujeres.

Experiencias previas: la mayor parte de emprendedores tuvo experiencia previa como empleado (63%), mayoritariamente de PyMEs (50%) aunque la GE es muy significativa (46%).

Entre grupos (**ver tabla 9**), las TG son más propensas a ser fundadas por ex- empleados de GE que operan en sectores similares o relacionados al de su nueva empresa (30%) mientras que las CG son fundadas por ex-propietarios de PyMEs provenientes de sectores similares o relacionados al actual emprendimiento (23.8%). Además, en las CG también hay una importante proporción de ex-empleados de empresas grandes que son de distintos sectores al actual, aunque la persona desempeñó funciones similares (23.8%).

En este sentido, parece existir alguna conexión entre la similitud de sectores, previo y actual, y la experiencia de trabajar en GE al momento de evaluar el dinamismo empresarial.

Sectorialmente también existen divergencias. Los empresarios ligados al sector conocimiento son en alta proporción (55%) ex-empleados de GE (tanto del mismo sector como diferente pero en funciones parecidas), mientras que en el sector convencional predominan tanto, ex-empresarios de PyMEs relacionadas al sector actual así como ex-empleados de GE (23% cada uno).

En comparación con el resto de países americanos incluidos en el estudio, el resultado es distinto (a excepción de Brasil) pues muestra un mayor vínculo de la GE como incubadora de empresarios aunque, como se verá adelante, la misma GE no es calificada por los emprendedores como fuente importante de adquisición de vocaciones empresariales.

Volviendo al análisis de la experiencia previa, es valioso indicar que también se presentan valores elevados para los ex-empresarios (38%) y la categoría de otros (25%) que en este caso se conforma en su mayoría por personas del sector académico (docentes, investigadores y estudiantes). En este sentido vale traer a colación una vez más las características de la muestra seleccionada que puede influir en los resultados descritos.

De esta forma, si bien no pueden vislumbrarse tendencias que permitan conclusiones definitivas, es interesante subrayar la presencia de indicios substanciales que parecen conectar la experiencia de trabajar en GE y sectores afines con la mayor dinámica empresarial, así como la presencia de un nutrido grupo de individuos con experiencias previas como emprendedores, formando nuevas empresas en sectores similares al original (predominantemente pertenecientes al grupo de control dentro del sector tradicional).

ETAPA DE INCEPCION

Tal y como se definió en el diseño, esta fase incluye los momentos previos a la fundación de la organización. Su estudio es encauzado mediante preguntas de investigación que abarcan: los factores motivadores (personales y contextuales) que hacen de la carrera empresarial una opción atractiva, el surgimiento e identificación de las oportunidades empresariales, los elementos que afectan la decisión final de iniciar la empresa así como

también la importancia de tener información relevante antes de ese inicio y utilizar herramientas profesionales para su análisis.

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

H.1.1 La principal motivación es la auto-realización personal y/o ser independiente

Las motivaciones de orden no económico son más importantes que las de orden económico.

En general, las motivaciones más mencionadas (top five) fueron las siguientes:

Auto-realización	88%
Ser su propio jefe	71%
Aumentar ingresos	71%
Contribuir a sociedad	69%
Practicar conocimientos	66%

Los mismos top-five predominan entre todas las subclasificaciones de la muestra, ya sea dinamismo (TG vrs VG) así como sectores (conocimiento vrs convencional), aunque varían en importancia relativa (**tabla 10**).

Ahondando en lo anterior, se tiene que para las TG ser su propio jefe es mucho menos importante (56 %) en relación al CG (91%). Por su lado, comparando al sector conocimiento versus convencional se aprecia que en el primero es más importante la autorealización (86.4%) y poner en práctica conocimientos (86.4%), mientras que en el segundo también es más importante la autorealización (88.5%) pero acompañado de ser su propio jefe y mejorar los ingresos (80.8% cada uno).

Adicionalmente, es importante añadir que los modelos de rol y el hecho de ser millonario son poco mencionados en todas las categorías (**ver. tabla 10-A**).

El conjunto de observaciones antes detalladas, permite aceptar H1-1 que argumenta acerca de la importancia de los factores no económicos sobre los meramente económicos en las motivaciones empresariales. Esto genera un importante insumo que debe ser considerado a la hora de plantear políticas o medidas de impulso a las vocaciones empresariales.

H.1.2 La cultura juega un papel negativo en la formación de empresarios, manifestándose en la reacción de la familia y amigos ante el deseo del individuo de ser empresario.

H1-3 Dado este contexto cultural, los modelos de rol solo se presentan como factor motivador en la minoría de las empresas.

La cultura no juega un papel desfavorable pero tampoco favorable hacia la creación de empresas.

En términos generales, de las respuestas puede desprenderse que el contexto inmediato del emprendedor valora con buenos ojos la decisión de iniciarse como empresario y en altos porcentajes (88%, 85%, 90%) su núcleo familiar, otros familiares y amigos lo calificaron muy positivamente. En el contexto laboral, los colegas del nuevo empresario se mostraron muy favorables a la decisión (85%) mientras que la percepción de los jefes previos no fue tan benévola comparativamente hablando (solo 68% lo calificó muy favorable). Asimismo vale añadir que los profesores universitarios del emprendedor casi no fueron mencionados como una fuente de validación utilizada por los nuevos empresarios en su proceso de toma de decisión (**tabla 11**).

Analizando entre grupos no surgen discrepancias importantes entre TG y CG, pero si en las empresas ligadas al conocimiento y las de tipo convencional. Los niveles de apoyo, sobretodo en los ámbitos familiares, son más elevados en las primeras (95% núcleo familiar y 94 % otros familiares versus 82% y 75% respectivamente lo calificaron de muy favorable). Aunque en las restantes categorías (amigos, colegas, jefes previos y docentes)

los valores son similares a los generales, las diferencias anotadas dejan entrever una mejor percepción cultural hacia el emprendedor tecnológico. En esta circunstancia es probable que influyan factores adicionales como una mejor valoración del tipo de negocios y la dinámica del sector productor de software en CR, así como la imagen positiva proveniente de los EE.UU acerca de las empresas de base tecnológica.

En lo que respecta a modelos de rol, como se mencionó anteriormente, su impacto es muy bajo y solamente un 10.4% de los encuestados lo mencionó como un factor muy positivo en su decisión de convertirse en empresario (tabla 10-A).

Como conclusión puede afirmarse que, contrario a lo supuesto en la H1-2, la cultura no desempeña un rol negativo en la creación de nuevas empresas en Costa Rica y los modelos de rol ejercen un limitado papel como motivadores de vocaciones empresariales, según lo señalado por H 1-3.

H1-4 El sistema educativo no juega un rol positivo, pues no promueve las motivaciones o capacidades emprendedoras.

La principal fuente de adquisición de competencias es la experiencia laboral, mientras que la universidad se enfoca más hacia aportar conocimientos técnicos y poco a fomentar actitudes empresariales.

En aras de establecer cuales contextos son los más influyentes para que el emprendedor adquiriera sus competencias empresariales, se consultó la ponderación que le brindaban a los diversos contextos definidos como importantes en función a las distintas competencias.

Específicamente los contextos incluidos en el estudio son: “sistema educativo” (nivel secundario, técnico, universitario), “cursos de capacitación”, “experiencia laboral” y “contexto familiar”. Por su lado las competencias analizadas son: resolución de problemas, vocación empresarial, habilidades sociales, toma de riesgos, negociación, trabajo en equipo,

creatividad, conocimiento técnico, marketing, administración, trabajo duro, comunicación y habilidad para motivar a la gente.

En línea con lo anterior, la “experiencia laboral” previa aparece como la más importante fuente de adquisición de competencias emprendedoras y entre las habilidades más citadas se hallan: resolver problemas (79%), administrar (79%) y habilidad para negociar (75%) **(ver tabla 12 y derivadas)**.

En adición, es interesante señalar que la motivación empresarial fue la única competencia incluida en el cuestionario que no alcanzó valores superiores al 50% en la ponderación que le dieron los entrevistados con respecto a la experiencia laboral previa. En otras palabras, la mayoría de los empresarios relevados valoran muy bien su experiencia laboral previa, pero no considera que la misma le haya generado motivaciones empresariales en igual proporción.

Aunque, como se dijo, la ponderación de la experiencia laboral como generadora de motivaciones empresariales es en general baja para todos los casos, vale rescatar que es menos negativa en las TG (en las TG un 44.4% opinó que la experiencia laboral le generó motivaciones empresariales mientras que en CG solamente un 29% lo hizo).

En cuanto al “sistema educativo”, la mejor ponderación es para el aporte de la universidad al conocimiento técnico (60%), trabajo en equipo (44%) y mercadeo (40%). Esto debe ser moderado un poco, pues estos porcentajes se refieren a los emprendedores que cursaron estudios superiores (el 73% del total). Estos datos refuerzan, al igual que en los otros países de Latinoamérica incluidos en el proyecto del BID, la apreciación acerca de que la universidad no está generando motivaciones empresariales, aunque sí vale destacar su contribución al desarrollo de competencias para el trabajo en equipo.

Prosiguiendo con el “sistema educativo”, las ponderaciones anteriores no muestran diferencias entre grupos de empresas (TG vrs CG) ni sectores (conocimiento vrs

convencional) Asimismo, los restantes componentes (secundaria y técnica) no participan activamente en la promoción de competencias empresariales.

Finalmente, los otros contextos incluidos en el cuestionario son poco mencionados y el único que resalta es el familiar como “escuela” de trabajo duro (69%) y parcialmente de motivación empresarial (44%).

La suma de factores citados, permite aceptar la H1-3 pues la educación secundaria y técnica no juega un rol destacado y la educación universitaria desempeña un rol limitado a forjar fundamentalmente el conocimiento técnico pero no el más vasto conjunto de competencias empresariales. Además la experiencia laboral ejerce un rol crucial en la adquisición de competencias o habilidades empresariales.

H1-5 La etapa de inepción se desarrolla en un menor lapso de tiempo en los empresarios de firmas más dinámicas.

La edad media del empresario cuando inició su empresa fue de 29 años, pero comenzó a sentirse motivado a ser empresario desde los 24 años y medio.

Los datos parecen mostrar que, aunque los individuos tuvieron una motivación (a edad muy joven) de ser empresarios, el proceso de búsqueda y selección de oportunidades es bastante extenso o bien que las personas prefieren “entrenarse” en otros contextos durante un largo período de tiempo antes de dar el paso definitivo en su carrera empresarial.

Bajo el análisis inter-grupal, se percibe que los comportamientos son muy similares tanto para empresas TG y CG así como entre sectores (tabla 7). Este resultado lleva a rechazar la H 1-5.

En suma, se concluye que las inquietudes empresariales rondan en la mente de los emprendedores desde una edad muy joven, pero el tiempo promedio para ejecutarlas es bastante dilatado. Este largo período podría tener explicaciones relacionadas con costos de

oportunidad personales, falta de madurez, dificultades financieras o de recursos en general, dudas personales con respecto al negocio o dificultad para identificar oportunidades de negocios.

2. ¿Cómo se identifican las oportunidades? ¿Cuáles son las principales fuentes de oportunidades?

¿ Está asociado el dinamismo empresarial con una mayor capacidad para identificar y explotar oportunidades con potencial de crecimiento?.

Asimismo estas preguntas intentarán responderse con base a diversas hipótesis.

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.
- c- Demandas crecientes para productos/servicios producidos en mercados locales o foráneos.

a- Estrategias de tercerización de GE

Los principales clientes al inicio de los emprendimientos fueron otras empresas, mayoritariamente grandes. Para un núcleo significativo de nuevas firmas la subcontratación de grandes clientes constituyó una fuente importante de oportunidades (40%).

En el 84% de las ocasiones, las nuevas firmas tuvieron a otras firmas como clientes iniciales, y casi en la mitad estos casos fueron prácticas de tercerización o subcontratación (40%) (**tabla 13**). En comparación con el resto de América Latina (18,8%, Kantis 2001), es interesante resaltar la mayor importancia relativa que ejerce este tipo de encadenamientos en la economía costarricense como fuente de oportunidades.

En el caso específico de la tercerización, esta ha generado más oportunidades para las firmas de mayor dinamismo (48% vrs 27%), independientemente del sector al cual pertenezcan (conocimiento o convencional).

Tratando de apreciar mejor lo anterior, puede agregarse también el tamaño de las empresas cliente (tabla 14). A este respecto, un 87% mencionó a GE y un 44% a PyMEs. Esto muestra una conducta interesante de las GE como generadoras de oportunidades empresariales para los emprendimientos estudiados y se corresponde con la estructura de la producción costarricense tal como se describió en la sección del contexto.

Estos resultados, unidos a lo antes comentado con respecto a las experiencias laborales previas de los empresarios en GE, podrían ser indicio de que un grupo de emprendedores se han desprendido de GE para conformar sus propias firmas (vía outsourcing o tercerización), las cuales presentarían mayores niveles de dinamismo que el resto de las firmas. Si bien este resultado demanda ser profundizado, podría alentar el desarrollo de programas de creación de empresas relacionadas con GE.

En el ámbito sectorial, las empresas de conocimiento presentan el más alto porcentaje de clientes conformado por empresas que antes no producían dicho bien (77%). En este sector debe resaltarse que la clientela inicial está totalmente compuesta por empresas, por lo que el outsourcing parece ser menos relevante comparativamente. Esto podría explorarse como una posibilidad para desarrollar más intensamente este sector.

En adición a lo anterior, las empresas "convencionales control" son las que más dependieron de consumidores finales (46%).

Las observaciones anotadas permiten aceptar la H-2-1 (a), pues los datos reflejan que las firmas más dinámicas aprovechan mayoritariamente oportunidades de negocios provenientes de la GE. No obstante, persisten interrogantes acerca del tipo de encadenamiento que se produce y si en última instancia el mismo es causa o efecto de

firmas más dinámicas. Asimismo, debe contemplarse que el estudio no permite dimensionar el grado de generalización de esta fuente de oportunidad al conjunto de nuevas empresas, lo que por otra parte, según las estadísticas presentadas en la sección contextual indicaron ser pocas en el ámbito industrial.

b- Conductas innovadoras

La estrategia genérica más utilizada por las empresas en su nacimiento fue la diferenciación de propuestas comerciales nuevas y/o existentes, siendo por el contrario la innovación una fuente relativamente menos explotada.

En valores agregados, un 65,5% de los entrevistados mencionó a la diferenciación como su conducta estratégica de ingreso al mercado. En segunda instancia un 33,4% acudió a innovaciones sobre la oferta disponible para satisfacer una necesidad específica del mercado doméstico y un 25% compitió en términos de menor precio (**tabla 15**).

En todos los estratos (grupos y sectores) la diferenciación ocupa el primer lugar como estrategia genérica, pero existen distintas importancias relativas y balance entre opciones al interior de cada grupo.

Como se mencionó, para las TG lo más importante fue la diferenciación (52%) seguido de estrategias de menor precio (33,3 %) e innovación (29,6%). Por su lado las CG se concentraron más en diferenciarse (76%) seguido de innovaciones (38,1%).

Entre sectores, las ligadas al conocimiento también tendieron más a diferenciarse (59%) e innovar (40,9%) mientras que las convencionales se basaron en la diferenciación (65%) y en menores precios (30,8%).

En todos los casos, la introducción de productos innovadores a nivel internacional fue marginal.

En resumen, como puede apreciarse las TG utilizan en mayor medida la estrategia de diferenciación junto con menores precios, mientras que las CG tienden a concentrarse mayoritariamente en estrategias de diferenciación. Asimismo debe destacarse que las empresas ligadas al conocimiento explotan relativamente más la innovación que las convencionales.

Las observaciones anteriores dejan espacio para concluir que, contrario a lo esbozado en la H2-1 (b), las conductas innovadoras no han sido una fuente de oportunidades explotada por la mayoría de nuevas firmas, no existiendo tampoco diferencias significativas por ello, entre los grupos de distinto dinamismo empresarial. Sin embargo debe destacarse su importancia entre los del sector basado en el conocimiento, aunque orientado al mercado doméstico.

c- Mercados dinámicos

Las nuevas empresas ingresaron en mercados con demanda creciente donde ya existían ofertas de productos de empresas competidoras.

Un alto porcentaje de los entrevistados (96%) hizo ingreso en mercados con demanda creciente y relativamente pocos presentaron un comportamiento innovador, pues como se citó, solamente un 33,4% utilizó alguna innovación sobre productos previamente ofrecidos (**tabla 15**), y un 10% ofreció productos diferentes a la oferta disponible (**tabla 16**).

Asimismo y seguramente como reflejo del proceso de apertura regional vivido en la década de los 90s, la competencia imperante provino desde ambos flancos, productores locales e internacionales.

Llevando el análisis a los grupos se notan mayores diferencias. Las TG enfrentan tanto competidores foráneos como locales (un 58% versus un 41% en CG). Sectorialmente, no se hallan diferencias significativas entre la competencia enfrentada por las compañías del conocimiento y las convencionales (66% vrs 60% respectivamente) (**tabla 16**).

Las tendencias anotadas permiten concluir que los nuevos emprendimientos de mayor dinamismo aprovecharon oportunidades provenientes del incremento en la demanda, que debe ser satisfecha tanto con oferta local como foránea, aunque debe indicarse que esta situación no los distingue de las menos dinámicos lo cual impide confirmar la H 2-1(c).

¿ Se relaciona el dinamismo empresarial con una mayor utilización de redes para captar las oportunidades y movilizar los recursos necesarios?

H.2-2 Las redes de contactos personales (networks 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.

La principal fuente de captación de oportunidades fue la experiencia laboral previa y también es importante la interacción – discusión con otras personas de la red.

Las cifras son claras al indicar que un 85% de los entrevistados dicen haber identificado su idea a partir de anteriores experiencias laborales y un 73% a partir de sus interacciones o discusiones con otras personas. Adicionalmente algunas otras fuentes que alcanzaron valores dignos de mencionar son la lectura de revistas (41%) y la visita a ferias comerciales (38%) (tabla 17).

Observando los grupos (TG vrs CG) las conductas son casi idénticas, aunque las TG usan relativamente un poco menos sus experiencias laborales previas (81,5 % vrs 90,5%) y más sus redes personales (74,1 % vrs 71,4%).

Entre sectores es importante señalar que el uso de redes como fuente de identificación de oportunidades es más frecuente entre las empresas ligadas al conocimiento (86.4%) que entre las convencionales (61.5%). Además otra divergencia es que las del conocimiento usan relativamente más la lectura de revistas especializadas (55% vrs 31%) en tanto que las

convencionales las visitas a ferias comerciales (43% vrs 32%). Probablemente esto se deba a factores propios de cada sector comercial y su forma de adquisición de información y conocimientos

El tamaño y la composición de la red de contactos del emprendedor al fundar su empresa son limitados si se le compara con el resto de naciones latinoamericanas incluidas en el estudio, constituyendo esto una debilidad del proceso emprendedor en Costa Rica.

Al consultársele a los entrevistados por la cantidad de personas con las cuales interactuó para obtener información para el arranque de la empresa (es decir, su red de contactos en ese momento) casi un 30% respondió que nadie le dio información, un 54,1% manifestó que entre uno y ocho y un 16% más de ocho personas (**tabla 18**). Por su lado en Latinoamérica, del total de respuestas un 70% se ubicó en el rango de una a ocho personas y un 30% superior al mismo (nótese que ninguno manifestó haber arrancado sin que nadie le diera información).

Entre grupos las cifras no varían mucho, tanto en los que respondieron que nadie les proporcionó información, como en el tamaño de las redes de aquellos que si tuvieron acceso a ella.

Intentando ahondar en el tema de redes, también es valioso mirar su composición interna (**ver tabla 18**). Sin dejar de lado que su tamaño no es muy amplio, es interesante evaluar si existen diferencias entre categorías.

En la mayoría de casos **los amigos fueron un componente muy importante (30%)**, pero debe resaltarse que **existe algún grado de “dispersión de integrantes”** (es decir los conocidos, colegas, relaciones comerciales y desconocidos también tienen valores importantes) aunque esto es igual de cierto para las TG como CG.

En cuanto a la ocupación de los individuos de esas redes, **una importante cantidad fueron ejecutivos de GE y profesionales independientes (alrededor de 25% para cada categoría)**. Esto es cierto tanto para TG como CG y en el caso de conocimiento vrs convencional solo se diferencia en que los profesionales independientes fueron más importantes para las primeras.

Analizando la relación actual de esas personas con el negocio, se puede derivar un tema de estabilidad de la red, pues **el 54% no tiene al día de hoy ningún tipo de relación comercial** y solo un 23% es cliente actual (esto es más marcado para las convencionales).

Dado que también es valioso evaluar la composición de la red desde la perspectiva socioeconómica y demográfica se consultó sobre ese aspecto, y para Costa Rica **la mayor parte (66%) de sujetos de la red pertenecen a una clase socioeconómica similar y están ubicados en la misma ciudad (74%)**.

Retomando las consideraciones anteriores respecto a importancia y tamaño, puede concluirse que las redes personales son una fuente de oportunidades muy valiosas para el empresario, pero que su tamaño, composición y estabilidad no marcan diferencia alguna entre los grupos de distinto dinamismo empresarial, no permitiendo con ello confirmar lo estipulado en H 2-2 acerca de su mayor relevancia entre las firmas más dinámicas. Además se nota un menor comportamiento de redes entre el empresariado costarricense con respecto a los restantes países analizados por el proyecto BID en Latinoamérica.

3. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la decisión final de lanzar la empresa?.

H 3.1 Las motivaciones positivas relacionadas con factores no económicos son más frecuentes entre los emprendedores más dinámicos (TG) que en los menos dinámicos (CG).

Los principales factores que inciden positivamente en la decisión de iniciar la empresa fueron de carácter no económico, pero los de tipo económico también han sido muy relevantes.

Globalmente los cinco factores más citados fueron: **auto-realización (90%), enfrentar continuos desafíos (88%), mejorar nivel de ingresos (83%), tamaño y crecimiento del mercado (77%), ser su propio jefe (77%) y contribuir a la sociedad (75%)**. Como puede apreciarse se conjugan cuatro elementos de carácter no económico y dos económicos en las principales razones para abrir la empresa (**tabla 19**).

En aras de afianzar los resultados anteriores, se consultó a los empresarios por su ponderación personal respecto a ambos tipos de factores (se pidió asignar un 100% entre ambos tipos de motivos) y las respuestas obtenidas reflejan lo antes dicho, ya que un 53% fue la ponderación obtenida por los no económicos contra un 47% para los económicos.

El análisis grupal muestra, que para las TG la importancia de su auto realización es aún más elevada (96%), seguido de contribuir a la sociedad (70%) y ser su propio jefe (63%). Por su lado las CG valoran un poco menos la auto-realización personal (81%) como motivador de su emprendimiento pero comparativamente se motivan más por ser su propio jefe (95%) y enfrentar continuos desafíos (91%).

En vista de lo descrito, y opuesto a la H 3-1, para el caso costarricense no parece haber diferencias significativas entre las motivaciones originales que impulsaron la apertura de empresas pertenecientes al TG y CG.

Sectorialmente las conductas son bastante parecidas, lo que quizá sea llamativo mencionar es que la única divergencia notable es que las empresas del conocimiento relativamente valoran más el enfrentarse a continuos desafíos (95.5%) y menos el aumento de sus ingresos personales (72.7%) mientras que para las convencionales es lo opuesto, importa más aumentar ingresos (92.3%) y menos enfrentar desafíos (80.8%).

H3.2 La disponibilidad de fondos es uno de los factores más relevantes en la decisión final de iniciar la empresa.

Casi la mitad de los empresarios calificó la falta de financiamiento como una influencia muy negativa en su proceso de toma de decisión.

En forma global, un 46% calificó la falta de financiamiento como un factor que influyó muy negativamente, y como se verá adelante, la mayor parte inicia su emprendimiento con recursos internos (personales o de su círculo social- familiar).

Segregado por grupos hay una diferencia importante, pues las TG perciben más positivamente su acceso al financiamiento (un 37% lo calificó como negativo pero un 40% favorable). Esta mejor percepción fue más notoria en las empresas “target-tradicional” (que fueron las más activas al utilizar sus redes industriales y por tanto podría percibir mejor esta variable). En cambio en las CG solamente un 19% percibió como positivo el disponer de financiamiento y 45% lo percibió como negativo.

Los elementos antes citados, hacen que la H 3-2 referida a la disponibilidad de fondos como elemento determinante en la decisión de arrancar una empresa no sea confirmada, ya que aunque muchos empresarios calificaron como muy negativa para sus intereses esta variable, aun así tomaron la decisión de iniciar su empresa, lo cual se refleja además en su menor importancia relativa frente a otros factores como los indicados en H 3-1. Debe sin embargo relativizarse este resultado debido a que el panel no incluye empresarios que no se iniciaron finalmente.

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

H 3.3 Las empresas que dispusieron de información técnica y comercial antes de su apertura, han tenido un mejor desempeño que aquellas que no lo hicieron.

La información utilizada previamente por el empresario es especializada y no hay diferencia sustancial entre el tipo de información que conocían las empresas más y menos dinámicas al momento de su apertura. Disponer de información al parecer es relevante incluso para sobrevivir.

En términos generales, el empresariado costarricense entrevistado conoce y utiliza en mayor medida el siguiente tipo de información al abrir su empresa: fuente de conocimiento técnico (88% de los casos), conocimiento de sus competidores (77%) y características del mercado (73%). La única disparidad interesante de resaltar es que las TG tuvieron comparativamente mucho más acceso a información relativa a los canales de distribución del producto (ver tabla 20). Estos resultados permiten ponderar la importancia de esto último para penetrar exitosamente en el mercado y crecer en ventas.

Volviendo al total de la muestra, se ve que el tipo de información por el cual menos se interesaron los emprendedores fue el tamaño de planta requerido para ser competitivo así como el tamaño de inversión inicial (Io) para los mismos fines (solo 25% y 31% dijeron conocerla). Es posible que el tamaño venga más definido por los recursos disponibles que por una evaluación más profesional sobre el tamaño mínimo eficiente y/o competitivo.

Vistos los datos por sectores también son similares, y las divergencias responden mas bien a temas propios del sector (por ejemplo las empresas tradicionales se preocupan más por el tamaño de planta o canales de distribución).

En oposición a la H3-3, se puede concluir que en términos generales no hay diferencias entre las empresas (TG vrs CG) con respecto al tipo de información que conocían y utilizaron en su proceso de toma de decisión de inicio de empresa. Solamente resalta como un factor interesante que las empresas más dinámicas tienen mejor conocimiento de los canales de distribución asociados al mercado / producto de su empresa. En general predomina la utilización de información técnica y comercial propia del producto o servicio

en conjunto con alguna caracterización del mercado que permite al emprendedor vislumbrar la factibilidad de su negocio..

H 3-4 La utilización de herramientas profesionales para evaluar el proyecto empresarial es más frecuente entre las empresas más dinámicas.

El uso de planes de negocios previo al arranque de la firma fue moderado.

Los emprendedores relevados solamente hicieron uso de cálculos muy generales como forma previa de evaluar su ingreso al mercado. Bajo este marco, los más utilizados fueron las estimaciones aproximadas de ingresos y costos (63% lo hicieron) y cálculos de ingresos personales esperados del proyecto (54%), aunque también destacan (con valores cercanos al 40%) el uso de planes de negocios formales, flujos de caja (cash flows) estimados y período medio de recuperación del capital (**tabla 21**).

Visto por grupos, los resultados son equivalentes y más bien se nota una mayor tendencia en las CG a la utilización de cálculos previos, con lo cual no se comprueba la H 3-4 que sostenía como elemento diferencial de las organizaciones más dinámicas el uso más extendido de estos instrumentos. En este punto vale recordar la relación entre las CG y el Centro de Incubación de Empresas, lo cual podría afectar estos resultados.

Introduciendo otras variables para profundizar en el análisis, se puede buscar correlación del resultado anterior con el nivel educativo y experiencia previa del emprendedor (**tabla 21**).

En cuanto a la educación se aprecia una clara tendencia, pues **a mayor nivel educativo más se utilizan planes de negocios**. Por su lado, en lo que se refiere a experiencia laboral previa resalta que **el emprendedor que proviene de PyMEs y de GE como empleado, tienden a utilizar en igual medida los planes de negocios**.

En línea con el uso de proyecciones financieras, también se consultó con respecto a la comparación de resultados con otras alternativas y/o proyectos del emprendedor y se obtuvo un bajo porcentaje (**tabla 21-A**). Ergo, el análisis para ingresar al mercado toma en cuenta de forma moderada las proyecciones, pero las mismas no son contrastadas con otras alternativas de inversión ni se basa en la mayoría de los casos en la formulación de planes de negocios.

La comparación de los potenciales ingresos versus los ingresos obtenidos como empleado sí son habituales entre los emprendedores que manifestaron prever los ingresos personales esperados de proyecto (**tabla 21-B**). No obstante, al trasladar este análisis al total del panel se obtiene un bajo impacto, pues este porcentaje de individuos que realizaron cálculos de ingresos personales es poco significativo dentro del total del panel (54.2%). No obstante, esto de alguna forma refuerza la anteriormente citada importancia motivadora que posee el hecho de mejorar el nivel de ingresos a la hora de abrir una nueva empresa.

ETAPA ARRANQUE

La segunda etapa incluye los momentos del “lanzamiento empresarial” y su estudio pretende distinguir básicamente cómo es el comportamiento del emprendedor en lo que al acceso y movilización de recursos se refiere. En definitiva, el acceso, movilización y organización de los recursos confluyen para hacer realidad las motivaciones empresariales que cualquier individuo pueda tener. En este sentido las experiencias previas (laboral y educativa), el manejo de redes y las fuentes de recursos disponibles hacen de la idea original una actividad emprendedora

4. Qué factores influyen en el acceso y movilización de recursos? ¿Cuál es la contribución de la formación y experiencias laborales previas 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 la hora de buscar y movilizar recursos, en promedio un 90% de los entrevistados citó a la experiencia laboral como la más valiosa fuente. Esto ocurre tanto en la búsqueda de tecnología como de otros recursos no monetarios (**tabla 22**).

Visto por grupos no existen diferencias significativas, ya que la relación entre experiencia laboral y tecnología y/o otros recursos, es igual de importante para las TG y CG (un 96% y 93% fueron los valores para TG contra un 84% para ambos casos en CG). Entre sectores solamente hay cifras distintas en la variable tecnología, pues para las empresas del conocimiento es más clara la conexión de su experiencia laboral con esta variable como fuente facilitadora.

Retomando los valores totales de la muestra se concluye que, en línea con la H4-1, la experiencia laboral es un elemento crucial para la obtención de recursos en el arranque de la firma. Este resultado estaría indicando que es en dicho ámbito donde los emprendedores aprenden acerca de los recursos necesarios y cómo acceder a los mismos.

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.

La educación de postgrado es muy importante en el acceso y movilización de recursos.

Con una ponderación superior a la educación universitaria de grado, la educación de postgrado es vista como una fuente valiosa a la hora de obtener la tecnología clave y otros recursos para iniciar el negocio (89% y 78% de los casos respectivamente) (**tabla 22**).

El fenómeno anterior se origina exclusivamente en las TG, pues de las CG solo un individuo posee formación de postgrado. Entre las referidas TG, la mayoría de los que valoran positivamente la educación de postgrado pertenece al sector conocimiento. No

obstante lo antedicho, debe resaltarse que también la contribución de la educación universitaria de grado es bien ponderada (84% y 72% de los casos).

En razón de lo anterior es válido concluir, acorde a las H 4-2, que el nivel educativo es un factor fundamental en la búsqueda y organización de los recursos necesarios para iniciar la empresa.

H 4-3 Los networks personales, industriales e institucionales son más importantes en las empresas del sector conocimiento que en las del sector convencional al buscar recursos no monetarios.

Las redes industriales (proveedores, clientes, colegas) cumplen un rol de mayor relevancia en relación a las personales (amigos, parientes, conocidos) y a las institucionales (profesores, universidades, instituciones públicas, asociaciones comerciales y otros por el estilo) como facilitadoras de recursos no monetarios (información, tecnología y otros recursos importantes como instalaciones o equipo) (ver tabla 23).

En la búsqueda de información las redes industriales superan a las personales (92% de menciones versus 71%) y además surge la institucionalidad como una fuente de información significativa (46% de menciones).

Analizado entre grupos, en términos generales este comportamiento a la hora de buscar información es bastante similar entre las TG y CG.

Asimismo, sectorialmente no hay mayor divergencia, aunque vale resaltar que el apoyo de la institucionalidad se circunscribe mayoritariamente hacia empresas convencionales del CG, las cuales las ponderan más favorablemente (tabla 23-A). Nuevamente las características de la muestra pueden influir los datos, sesgando el rol de las instituciones en forma positiva.

En la búsqueda de tecnología se mantiene la supremacía de las redes industriales y disminuyen notablemente las personales. Tanto en TG como CG las principales fuentes son los proveedores ubicados en la misma región (**ver tabla 23-B**). Además vale añadir que la institucionalidad en este rubro es bastante limitada y orientada a las empresas CG. Analizando entre sectores, debe agregarse que las empresas ligadas al conocimiento tienen lazos más fuertes con sus redes industriales como fuente de adquisición de tecnología.

En la búsqueda de otros recursos, las redes industriales y personales tiene similar importancia, (un 46% versus 40% respectivamente). Como puede apreciarse (**ver tabla 23-C**), en general el uso de redes disminuye ostensiblemente en esta categoría. En semejanza con las variables anteriores, los estratos de la muestra no arrojan mayor diferencia entre ellos.

En síntesis, los datos descritos permiten concluir que en el momento de buscar recursos no financieros para arrancar, los emprendedores tienden a hallarlos preferiblemente entre sus redes industriales independientemente del sector al cual pertenezcan (lo cual refuta la H 4-3 que proponía la importancia mayoritaria de las redes personales para las empresas de conocimiento).

H 4-4 El tamaño y composición de los networks 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.

El tamaño de la red del empresario al iniciar su empresa es menor a 8 personas y esto no marca diferencias entre las TG y CG en la adquisición y organización de recursos

Al consultar cuantas personas facilitan el acceso a recursos no monetarios para el surgimiento de la compañía, un 6% manifestó que nadie y un 88% dijo que de una a ocho, mientras que, en los restantes países latinoamericanos el promedio se ubicó en 7% y 70% respectivamente. En otros términos en Costa Rica solamente un 6% se favoreció por una red de más de ocho personas frente al 23% en promedio de América Latina.

Entre grupos los datos son parecidos y sectorialmente la tendencia en el tamaño de las redes es semejante (**ver tabla 24**).

Es así como, en estrecha concordancia con lo antes expuesto, las dimensiones de las redes del empresariado costarricense son relativamente más limitadas. Esto genera una interesante cuestión, pues pareciera necesario aumentar las actividades y conductas generadoras de redes entre el empresariado costarricense.

Asimismo, la conclusión anterior es valedera para todo tipo de organizaciones, lo cual contradice la H 4-4, que estableció una diferenciación entre TG y CG con base en esta variable de redes.

H 4-5 Los ahorros personales, dinero de la familia o amigos/parientes, son la principal fuente de financiamiento al lanzar la nueva empresa.

H 4-6 Tal composición de fondos financieros trasciende la pertenencia a algún sector de las empresas.

Las fuentes internas de financiamiento (ahorros personales y préstamos de familiares) son las más utilizados para iniciar empresas, siendo muy restringido el acceso a fuentes externas (bancos, capitalistas de riesgo, entidades financieras).

En valores agregados, un 90% de los entrevistados dijo haber acudido a este tipo de fuentes internas para solventar sus necesidades financieras al iniciar su empresa (**ver tabla 25**).

Adicionalmente se observa que las fuentes externas (inversores privados, bancos, financieras) son, al igual que en Latinoamérica, muy limitados (solo 17% los mencionó). Asimismo es interesante la importancia relativa de otras fuentes (básicamente comerciales o indirectas) que alcanzaron un 60% de menciones.

Analizando otras fuentes en particular, es notoria la ausencia de capital de riesgo y ángeles inversores (0 y 2% respectivamente).

Por grupos la tendencia es muy parecida pero entre sectores si se hallan divergencias significativas.

En las empresas ligadas al conocimiento, las fuentes son aún más limitadas y solo pueden mencionarse dos como importantes: ahorros de fundadores (86% de casos) y avance de clientes (37%). Por su lado en las convencionales existe mayor dispersión de fuentes: ahorros personales (81%), préstamos de amigos o familia (46%), bancos (20%), crédito de proveedores (39%), compra de maquinaria de segunda mano (42%). Este hallazgo refuerza la necesidad de contar con mecanismos de evaluación que permitan promover financieramente a las empresas del conocimiento.

En conclusión (y acorde con H 4-5) puede decirse que: las fuentes internas han sido el soporte de la creación de empresas en Costa Rica y es notable la necesidad de atraer (vía sensibilización, capacitación y marco regulatorio) a las fuentes externas hacia la creación de empresas. Además las fuentes comerciales constituyen una interesante alternativa para solventar parcialmente los problemas de financiamiento, por lo que sería interesante profundizar en su estudio. Además, en concordancia con la H 4-6, no existen diferencias significativas entre grupos (TG vrs CG) al analizar esta variable de financiamiento inicial de las nuevas empresas.

H 4-7 La composición inicial de los fondos refleja también la actitud del emprendedor hacia las fuentes externas en adición a la disponibilidad de las mismas.

Ahondando en el análisis de **las fuentes de financiamiento, pero con una óptica desde la demanda**, se consultó al emprendedor por qué razones no accedió a las fuentes externas. En los resultados (**tabla 26**) la causa más común fue atribuida a los oferentes (82% de los casos indico que la oferta era inapropiada o no tenía información al respecto) pero destaca que en un 59% de ocasiones las causas fueron propias del emprendedor (prefirió evitarlas

o no las estimó necesarias). Ergo, el limitado acceso a las fuentes externas (financieras - bancarias) también tiene una explicación importante desde el lado de la demanda del empresario, indistintamente del sector que se trate. Esto permite comprobar al menor parcialmente la H 4-7

Finalmente se estudió el efecto causado en las compañías el no tener acceso a fuentes externas y se obtuvo, al igual que en el estudio BID para Latinoamérica, que las limitaciones más importantes tienen que ver con su impacto sobre la dimensión del tamaño-escala inicial (65% de casos) y sobre el nivel tecnológico de arranque (41%) (tabla 27). Es decir, las firmas nuevas se vieron obligadas a limitar estas dos variables al inicio de sus operaciones.

Al interior de los grupos los efectos más adversos fueron para las TG, aunque estas mismas obtuvieron apoyo de clientes grandes o proveedores (esto con mayor énfasis en conocimiento) lo cual de nuevo refuerza tanto la importancia de las fuentes externas como de las comerciales u otras.

ETAPA DE DESARROLLO TEMPRANO

La etapa de desarrollo temprano abarca los primeros tres años de operación de la firma y su análisis se orienta básicamente a comprender cómo es el proceso inicial de penetración de mercado que lleva a cabo la nueva empresa así como cuáles son y cómo enfrenta los principales problemas en esta etapa.

5. ¿Qué factores afectan el desarrollo temprano?. ¿Qué 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?

¿Qué factores afectan la penetración de mercados?

Un importante grupo de firmas manifestaron haber enfrentado una competencia intensa o muy intensa en sus inicios.

Un 41% de la muestra percibió un elevado nivel competitivo en su entorno (**ver tabla 28**).

Analizado por grupos, la percepción acerca del nivel competitivo fue relativamente similar. Entre las TG un 37% opinó que era elevado o muy elevado y en las CG un 45% así lo pensó. Sectorialmente visto, las empresas del conocimiento percibieron menor nivel competitivo en su entorno (23,8%) mientras que en las convencionales fue más elevada esta percepción (44%).

Agregando el tamaño predominante de los competidores, **la mayoría de las empresas entrevistadas compite tanto contra GE como PyMEs.**

En promedio, un 46% de las respuestas situaron a la GE y PyME como sus competidores en los primeros tres años de vida. La opinión de que su mayor competencia proviene de "todo tipo" de empresas es menos habitual en las TG que en las CG (30% vrs 65%)

Por su lado, las empresas del conocimiento percibieron que sus competidores eran tanto GE como PyMEs en la mita de los casos (50%) contra un poco menos en las firmas convencionales (42.3%).

Adicionalmente, en aras de entender como fue ese proceso de penetración al mercado, se consultó con respecto a las ventajas y desventajas de la firma en ese contexto competitivo inicial.

En general, **la mayoría de empresas manifestó tener mejor calidad, diseño y servicios por un precio menor. Asimismo reconocieron su inferioridad en labores de mercadotecnia (tabla 29).**

Sin dejar de lado la natural tendencia que tiene el empresario a ser muy optimista con su propuesta comercial (“yo tengo mejor calidad y servicio aunque menos recursos para mercadear y financiar que mis competidores”) es importante destacar que el comportamiento estratégico arriba señalado es muy similar para todos los grupos y sectores bajo estudio, lo cual podría denotar una tendencia que caracterice a las empresas exitosas de los 90s. Además surgen también claras líneas en cuanto a las necesidades de mejoramiento del accionar empresarial.

Como conclusión resulta palpable que no existe una nítida relación entre la presión competitiva (en términos de número y tamaño predominante de competidores) y el dinamismo observado entre las empresas. Más bien resulta interesante señalar que las TG percibieron relativamente menor presión competitiva que las CG e identificaron más claramente que tipo de competidores (GE ó PyME) era los que enfrentaban.

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.

Los cinco problemas (top five) más importantes fueron:

Lograr un flujo de caja balanceado	85%
Gerenciar la empresa	60%
Hallar clientes	55%
Comprar maquinaria adecuada	55%
Gerenciar la producción	53%

Entre grupos, los datos son muy similares y los top five se mantienen en todos los cruces de variables (target, control y sector) aunque cambia la importancia relativa de cada uno (ver tabla 30).

Por ejemplo, en TG se suma a los principales problemas el conseguir información de mercado (52% vrs 45%) mientras que en CG es más relevante conseguir clientes (60% vrs 52%). Sectorialmente es destacable que en las empresas ligadas al conocimiento es donde más se presenta el problema de conseguir información de mercado y “sale” de los top five el conseguir equipo adecuado. Es decir, el acceso a información es más relevante para las empresas del TG – conocimiento.

A modo de conclusión, vale subrayar el predominio de problemas de índole interno vinculados con la gestión empresarial (cuatro de los top five) así como la ausencia, entre los principales, de problemas relacionados con dotación de recursos humanos (comprobando parcialmente la H 5-1). Esto puede iluminar vías de acción en el mejoramiento del accionar de las empresas y de los sistemas institucionales de apoyo.

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

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.

En valores globales las fuentes internas disminuyen su importancia relativa (del 90% de casos al 78%) como fuente de financiamiento, pero siguen ocupando el lugar de privilegio (**tabla 31**). Asimismo la importancia de las otras fuentes (comerciales) se incrementa y pasa a ocupar un lugar preponderante (de 60% pasan a 71% de casos), al tiempo que las fuentes externas (inversores, bancos y financieros) también aumentan pero no son de gran impacto (27 % de casos y en la etapa previa eran 17%).

Entre los grupos el comportamiento se mantiene muy similar al mismo que imperó durante la etapa de arranque. Esto es, entre TG y CG no hay diferencias significativas. Además en las empresas del conocimiento las otras fuentes comerciales (básicamente adelanto de

3.6 RESUMEN DE RESULTADOS E HIPÓTESIS.

Hipótesis planteada	Resultado
H.1.1 La principal motivación es la auto-realización personal y/o ser independiente	Confirmada
H.1.2 La cultura juega un papel negativo en la formación de empresarios, manifestándose en la reacción de la familia y amigos ante el deseo del individuo de ser empresario.	No confirmada
H1-3 Dado este contexto cultural, los modelos de rol solo se presentan como factor motivador en la minoría de las empresas	Confirmada
H1-4 El sistema educativo no juega un rol positivo, pues no promueve las motivaciones o capacidades emprendedoras	Confirmada
H1-5 La etapa de inyección se desarrolla en un menor lapso de tiempo en los empresarios de firmas más dinámicas.	No confirmada
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. c- Demandas crecientes para productos/servicios producidos en mercados locales o foráneos.	a- Confirmada b- No confirmada c- No confirmada
H.2-2 Las redes de contactos personales (networks 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.	Confirmada parcialmente. (No existen diferencias según dinamismo).
H 3.1 Las motivaciones positivas relacionadas con factores no económicos son más frecuentes entre los emprendedores más dinámicos (TG) que en los menos dinámicos (CG).	No confirmada
H3.2 La disponibilidad de fondos es uno de los factores más relevantes en la decisión final de iniciar la empresa	No confirmada
H 3.3 Las empresas que dispusieron de información técnica y comercial antes de su apertura, han tenido un mejor desempeño que aquellas que no lo hicieron	No confirmada
H 3-4 La utilización de herramientas profesionales para evaluar el proyecto empresarial es más frecuente entre las empresas más dinámicas.	No confirmada
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.	Confirmada
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	Confirmada
H 4-3 Los networks personales, industriales e institucionales son más importantes en las empresas del sector conocimiento que en las del sector convencional al buscar recursos no monetarios.	No confirmada
H 4-4 El tamaño y composición de los networks 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.	No confirmada
H 4-5 Los ahorros personales, dinero de la familia o amigos/parientes, son la principal fuente de financiamiento al lanzar la nueva empresa.	Confirmada

H 4-6 Tal composición de fondos financieros trasciende la pertenencia a algún sector de las empresas.	Confirmada
H 4-7 La composición inicial de los fondos refleja también la actitud del emprendedor hacia las fuentes externas en adición a la disponibilidad de las mismas.	Confirmada parcialmente
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.	Confirmada parcialmente
H 5-2 El acceso a fuentes externas de financiamiento en esta etapa es crucial para el éxito empresarial.	Confirmada
H 5-3 Las redes del empresario desempeñan un papel más relevante en el proceso de resolución de problemas de las firmas más dinámicas.	No confirmada
H 5-4 El apoyo institucional (network institucional) no ejerce un papel vital en el desarrollo temprano de las empresas más dinámicas.	Confirmada parcialmente
H 5-5 Las empresas más dinámicas (TG) son lideradas por equipos de emprendedores, cuyos miembros poseen habilidades o conocimientos complementarios, más que por empresarios individuales.	Confirmada

3.7 ANALISIS FACTORIAL DE COMPONENTES MULTIPLES (AFCM) Y AGRUPAMIENTO (CLUSTERS)

Como se mencionó, los datos fueron analizados a partir de una tabla lógica completa de resultados para cada empresario y se procesaron mediante el programa SPAD.

Globalmente el AFCM y cluster produjeron, con base a las variables incluidas en el cuestionario original, cinco tipos de perfiles de individuos y se determinó una variable como la de mayor causa de diferencias entre dichos perfiles. De esos cinco perfiles, cuatro son factibles de analizar, pues el quinto presenta falta de respuestas según el software utilizado.

La presentación de los resultados como se mencionó, incluye la “proximidad” de individuos en torno las variables definidas (es decir grupo de individuos que respondieron a una variable, por ejemplo: formación académica), el porcentaje de cada respuesta posible para la variable dentro del grupo (por ejemplo numero de individuos con formación académica universitaria presentes) y el porcentaje de la respuesta sobre el total de encuestas (siguiendo con el ejemplo cuantos individuos con formación académica universitaria hay en toda la muestra) (ver anexo 1).

A continuación se presentará el análisis de cada perfil, a fin de detectar los principales componentes y diferencias de cada uno. El software utilizado, y por ende los porcentajes que se anotarán a la par de cada variable, permite presentar el porcentaje de la categoría dentro del grupo y el porcentaje de la categoría sobre el total de encuestas. Es decir, el SPAD conforma grupos o perfiles en función de las diferencias significativas entre estos dos porcentajes, correspondientes al grupo sobre el perfil y sobre el total del panel.

Perfil 1

En esta clase, destaca la presencia de empresas que nacen orientadas al mercado doméstico en forma exclusiva (96% dentro del grupo y 63% del total de la muestra), con una inversión menor a 100.000 dólares. Aunque también debe manifestarse que, por las características de la muestra, este resultado es típico de la mayoría de empresas incluidas en el estudio (especialmente en lo que respecta al nivel de inversión).

Asimismo, esta clase muestra un emprendedor con nivel educativo alto (universitario en 89% grupo y 41% total muestra), con experiencia previa fundamentalmente como empleado de GE en otro sector diferente al actual pero en funciones similares a la actividad de la empresa fundada (88% y 26%) así como también se observan experiencias no empresariales (docente, investigador o estudiante en 75% y 33%).

En el tema de conformación de equipos, este perfil arroja empresas con más de dos socios, (37% y 20%). Dentro de los equipos predominan los roles complementarios (55% y 33%).

Analizando el proceso emprendedor, se tiene que la primera etapa (inicipción) de este perfil se caracteriza por:

La motivación proviene mayoritariamente de factores no económicos (59% y 28%); iniciaron su empresa entre los 24 y 35 años (67% y 40%) y su mayor adquisición de capacidades empresariales fue mediante su experiencia laboral (85% y 58%).

El surgimiento de las oportunidades para este perfil proviene claramente de empresas que no producían los bienes o servicios que la nueva empresa ofreció (85% y 41%), y a su vez estas empresas fueron de ambos tamaños, GE y PyME (33% y 17%).

En cuanto a la etapa de arranque, se aprecia que este perfil accedió a los recursos para lanzar su firma mediante una red de contactos personales de aproximadamente 4-8 personas (48% y 21%) y utilizó en alguna medida fuentes de financiamiento catalogadas como "otras", es decir fuentes comerciales, indirectas y de mercados de segunda mano (37% y 11%).

La etapa de desarrollo temprano solamente presenta una variable distintiva importante para este perfil número 1. En este sentido, las cifras exponen que la discusión de asuntos relevantes del negocio con terceras personas ajenas a la firma es un rasgo distintivo (59% y 35%).

Perfil 2

Este perfil es el más limitado de todos, pues solo se compone de tres variables que además tienen bajos porcentajes de impacto en el total de la muestra, no obstante resulta muy interesante la asociación que el software realiza de las variables experiencia previa, nivel de exportaciones iniciales de la firma y contexto que más le influyó.

Como se dijo antes, el método usado es exploratorio y no permite hacer inferencias, pero llama la atención que las empresas de mayor nivel de exportación inicial (aquellas que exportaron más del 50% de su producción), se vinculan en mayor medida con ex-empleados de PyMEs provenientes de sectores diferentes al actual pero en funciones similares (66% y 3%). Como corolario de este perfil número 2 los individuos, que pertenecen al mismo, valoraron a su contexto familiar como el más importante para la adquisición de sus habilidades / competencias empresariales. No obstante debe tenerse presente que estos individuos representaron poco en el total del panel, de ahí que no se pueda asociar estas variables muy fuertemente.

Perfil 3

El tercer perfil muestra a un empresario que inició su firma después de los 35 años (78% y 21%) y cuya tendencia a conformación de equipos es alta (78% y 24%) y dentro de ellos los roles asumidos son similares (44% y 10%).

Asimismo este perfil muestra una mayor presencia de ex- empresarios Pymes de otros sectores pero en funciones similares (33% y 4%).

Por su lado, la etapa de inepción para este perfil, se caracteriza por el “surgimiento de oportunidades” provenientes claramente de procesos de tercerización de otras firmas (78% y 24%), mayoritariamente GE (67% y 25%).

En relación con lo anterior, también resalta que la estrategia más utilizada en este segmento fue la de menor precio (44% y 10%) y fueron los de mayor uso de información previa al arranque (44% y 6%).

Perfil 4

El perfil 4 exhibe a un empresario que fue empleado de una empresa PyME de sector igual o relacionado (44% y 9%), hijo de padre empleado (78% y 31%) y madre ama de casa (89% y 47%) y con nivel educativo de secundaria incompleta (44% y 11%).

Unido a lo anterior, se tiene que este perfil posee baja tendencia a la conformación de equipos (un solo socio en el 66% y 26% de los casos) y su mayor fuente de adquisición de competencias empresariales fue la experiencia laboral (100% y 59%).

La etapa de inepción en esta clase se caracteriza porque sus clientes iniciales (surgimiento de oportunidades), proviene de consumidores individuales (89% y 17%) y es prácticamente

inexistente la presencia de empresas como clientes iniciales, (ni las que no producían el producto o servicio ofrecido ni las que implementaron procesos de tercerización).

Observación Gráfica.

De los resultados obtenidos de la aplicación del método de AFCM, se aprecia que la variable de mayor importancia y que marca la principal diferencia entre perfiles es la de “como surgen las oportunidades para el emprendedor”.

A fin de profundizar en este hallazgo se efectuó un proceso de cluster, mediante una serie de mapas que arroja el SPAD, que muestra la ubicación espacial de los perfiles en relación con las principales características del emprendedor y del proceso de surgimiento de oportunidades (**ver mapas 1-2 en anexo 2**).

Lo que se desea con este procedimiento es refinar el análisis y para ello el SPAD ubica en el plano a cada perfil, relacionándolo con las características demográficas y la forma en la cual surgió su oportunidad de negocios.

Específicamente en el mapa 1 se ve como en el perfil 1 se ubican individuos con educación universitaria y distintas modalidades de experiencias previas, (empleados de GE en otro sector pero con funciones similares, docentes o académicos, y también ex-empresarios de PyMEs de sector diferente).

Otra característica que se ubica afín a la clase 1 son personas con rango de edad entre 24-35 o menores de 24 años.

El mismo mapa 1 señala que las clases 2 y 3 tienden a acercarse al sector PyME (ex-empleado diferente sector y empresario otro sector pero función similar). Otras características adicionales e interesantes de asociar con estas dos clases son el rango de edad (mayor de 35 años) y la tendencia a conformar equipos con roles similares (especialmente en el perfil 2).

Finalmente el mapa 1 enseña que en la clase 4 predominan los ex-empleados PyME de igual sector, con educación secundaria (completa e incompleta), y que tienen una relativa tendencia a no conformar equipos (un solo socio).

En lo que respecta al surgimiento de oportunidades, el mapa 2 presenta algunos aspectos interesantes.

En el perfil 1 se nota que las empresas que no producen lo que la nueva empresa ofrece, fueron la principal fuente de oportunidades.

Por su lado los perfiles 2 y 3, bajo el método de clusters, no se relacionan con ninguna fuente de oportunidades en especial y solamente se observa un mayor impacto del contexto familiar como transmisor de habilidades o competencias empresariales.

En cuanto al perfil 4, resalta la importancia de consumidores individuales y la carencia de empresas como clientes iniciales de las nuevas empresas.

Asimismo vale añadir que el mapa 2 refuerza el hecho que algunas variables como experiencia laboral (generando competencias empresariales), demanda creciente y red inicial de contactos menor a 15 individuos, se asocian medianamente igual con todas las clases o perfiles (se ubican al centro del mapa - coordenadas 0,0 – y a una distancia equivalente a todas las perfiles).

Perfiles Depurados

Los datos de mayor peso porcentual surgidos de los dos análisis anteriores, permiten distinguir en forma simplificada a los perfiles de la siguiente manera:

Perfil 1, principal rasgo: empresas que en su inicio le vendieron a otras empresas domésticas (sin tercerización).

Compuesto por empresas que le comenzaron vendiendo a otras empresas que no producían sus productos. Fueron fundadas por: individuos con experiencia previa como empleado de GE en sector diferente pero función similar, como empresario PyME de diferente sector y como docentes - académicos. Además este grupo se basa en estrategias de diferenciación y ponderan muy bien su educación universitaria.

Perfil 2, principal rasgo: empresas muy exportadoras fundadas por ex-empleados de PyMEs.

Interesante pero limitada asociación entre empresas de mayor nivel de exportación, fundadas por ex- empleados de PyMEs provenientes de sectores diferentes al actual pero en funciones similares.

Perfil 3, principal rasgo: empresas fundadas por procesos tercerización de GE

Empresario que inició su firma después de los 35 años, con elevada tendencia a conformar grupos y “beneficiado por surgimiento de oportunidades” provenientes claramente de procesos de tercerización de otras firmas, mayoritariamente GE. Su experiencia previa es variada, aunque hay leve predominio de personas ligadas a PyMEs. Además la estrategia más utilizada en este segmento fue la de menor precio y hubo elevado uso de información previa al arranque.

Perfil 4, principal rasgo: empresas que le vendieron en su inicio a consumidores individuales.

Empresario que antes fue empleado de una empresa PyME de sector igual o relacionado, con baja tendencia a la conformación de equipos y su mayor fuente de adquisición de

competencias empresariales fue la experiencia laboral. Su oportunidad de negocio proviene de consumidores individuales y es prácticamente inexistente la presencia de otras empresas como clientes iniciales.

En síntesis puede decirse que el AFCM define a la variable “como surgen las oportunidades de negocios” como el principal factor diferenciador entre cuatro perfiles que pueden apreciarse sucintamente en la siguiente tabla:

Variable y rasgos distintivos	Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4
Oportunidad de negocios para iniciar su empresa	Le vendieron a otras empresas domésticas sin procesos de tercerización.	Nd.	Procesos de tercerización mayoría de GE	Le vendieron principalmente a consumidores individuales.
Experiencia previa	- Empleados de GE en sector diferente pero función similar - Empresario de PyME de diferente sector. -Docente, estudiante	Ex empleados de PyMEs	Personas ligadas a las PyMEs	Nd. Pero aprecia muy bien a la experiencia laboral como fuente de competencias y habilidades.
Nivel educativo	Universitaria	Nd.		Secundaria completa e incompleta.
Estrategia	Diferenciación	Nd.	Menor precio.	Nd.
Tendencia exportadora	Nd.	Elevada		Nd.
Conformación de grupos	Nd.	Nd.	Elevada	Baja.

Nd no diferencia entre perfiles

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

El presente capítulo incluye las principales conclusiones extraídas del análisis de los datos y se presenta siguiendo el orden establecido para el proceso emprendedor.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS EMPRENDEDORES Y SUS EMPRESAS

1. El tamaño inicial de las empresas es pequeño (medido en ventas, número de empleados, inversión inicial y tendencia exportadora). El nivel de ventas iniciales y la tendencia exportadora permiten distinguir ligeramente entre empresas más dinámicas y el resto.

2. La práctica de conformar equipos de socios emprendedores es predominante y ligeramente más acentuado entre las TG, especialmente en las ligadas al conocimiento, aunque en general la mayoría de las empresas fueron fundadas por equipos.

3- La mayor parte de emprendedores tuvo experiencia previa como empleado y proviene mayoritariamente de PyMEs, aunque la GE es bastante significativa también.

PRIMERA ETAPA DEL PROCESO EMPRENDEDOR: INCEPCION.

Qué motiva al emprendedor?

4- Entre las motivaciones más relevantes existen mayor número de factores de orden no económico (necesidad de logro, independencia, contribuir a la sociedad, poner en práctica los conocimientos, enfrentar continuos desafíos) que de orden económico (en este sentido la más importante es mejorar el nivel de ingresos). Asimismo es importante añadir que los modelos de rol y el deseo de enriquecerse tienen poco impacto.

5- En general, para la muestra costarricense se obtiene que la cultura no es desfavorable pero tampoco promueve la creación de empresas. En primer lugar el entorno familiar y los

amigos son muy favorables ante la decisión de iniciarse en la actividad empresarial, pero por el otro lado no se favorecen modelos de rol y además el emprendedor no percibe una mejora de su estatus social por convertirse en empresario.

6- 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.

7. El sistema educativo costarricense parece no ejercer un rol 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).

8- 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.

Cómo existen y cuáles son las fuentes de oportunidades?

9- 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. En

general la dependencia exclusiva de consumidores fue más preponderante en empresas de control en sectores convencionales.

10- Los emprendedores presentaron en su gran mayoría productos que ya eran ofrecidos por sus competidores, que son tanto nacionales como extranjeros, y la mayoría ingresaron en mercados con demanda creciente.

11- La estrategia genérica más utilizada por las empresas en su nacimiento fue la diferenciación mientras que las conductas innovadoras no han sido una fuente de oportunidades muy explotada, excepto entre las nuevas firmas basadas en el conocimiento, las que de todas formas, lo hicieron sin una proyección internacional. No se hallaron diferencias significativas entre la conducta estratégica de la empresa y el nivel de dinamismo mostrado.

Cómo identifica el emprendedor las oportunidades?

12- La principal fuente de oportunidades fue la experiencia laboral previa y también es importante la interacción – discusión con otras personas (redes). Relacionando este resultado con la importancia de GE en Costa Rica y el protagonismo venido a menos de la PyME, se recalca la impresión de que el surgimiento de empresarios más dinámicos 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.

13- 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.

Qué factores afectan la decisión final de abrir la empresa?

14- Los principales motivos para iniciar la empresa fueron de carácter no económico, pero los de tipo económico también son muy relevantes. Para el caso costarricense no parece haber diferencias significativas entre las motivaciones originales que impulsaron la apertura de empresas pertenecientes al TG y CG.

15- Casi la mitad de empresarios calificó el acceso a financiamiento como muy negativo. No obstante, entre las empresas del grupo objetivo pertenecientes a sectores tradicionales hubo una mejor percepción de la disponibilidad de contar con financiamiento a la hora de arrancar su negocio. Además es valioso añadir que estas empresas (TG- tradicional) fueron las más activas en utilizar sus redes industriales como fuente de recursos.

Qué tan importante es tener información relevante antes de iniciar la empresa?

16- La información utilizada previamente por el empresario es especializada (técnica y comercial) y no hay diferencia sustancial entre el tipo de información que conocían las empresas más y menos dinámicas al momento de su apertura. El uso de proyecciones financieras fue moderado y a mayor nivel educativo más se utilizan los planes de negocios, sobre todo entre la gente que ya tuvo su propia empresa y el que fue empleado de GE, pero esto tampoco se vincula con diferencias de dinamismo exhibido.

SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO EMPRENDEDOR: ARRANQUE.

Cómo acceden y qué factores influyen en la organización y movilización de los recursos requeridos por el emprendedor para arrancar su empresa?

17- La experiencia laboral previa es fundamental al acceder a los recursos para iniciar la empresa. Esto se vincula con lo anteriormente mencionado en cuanto a la importancia de la experiencia laboral como fuente de oportunidades y como proveedora de competencias empresariales.

18- El nivel educativo del emprendedor es muy importante en el acceso y movilización de recursos. Asimismo, para un grupo de emprendedores (relacionados básicamente con las TG del sector conocimiento) la educación de post grado ha sido fundamental para este acceso y movilización de recursos.

19-. Las redes industriales (proveedores, clientes, colegas) cumplen un rol de mayor relevancia en comparación con las redes personales (amigos, parientes, conocidos) y con las redes institucionales (profesores, universidades, instituciones públicas, asociaciones comerciales y otros por el estilo) como facilitadoras de recursos no monetarios (información, tecnología y otros recursos importantes como instalaciones o equipo) El comportamiento anterior no difiere entre grupos (TG vrs CG).

20- Esta red de contactos del emprendedor al iniciar su empresa es concentrada y estable, y al igual que en la detección de oportunidades mencionada previamente, su composición es de ocho personas o menos, independientemente del sector que se trate.

21- Las fuentes internas de financiamiento (ahorros personales y préstamos de familiares) son las más utilizados para iniciar empresas en Costa Rica. Asimismo se observa que los emprendedores, al igual que el resto de países de Latinoamérica incluidos en proyecto BID, tienen un acceso muy limitado a las fuentes externas (bancos, capitales de riesgo, entidades financieras). Finalmente es interesante la importancia relativa que otras fuentes (comerciales o indirectas) han alcanzado.

Sectorialmente visto, en las empresas ligadas al conocimiento, las fuentes son más limitadas y solo pueden mencionarse dos de ellas como importantes: los ahorros de fundadores y los avances de pago de sus clientes. Por su lado en las convencionales existe

mayor variedad de fuentes: ahorros personales, préstamos de amigos o familia, bancos, crédito de proveedores, compra de maquinaria de segunda mano.

22- El limitado acceso a las fuentes externas (financieras - bancarias) 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.

23- 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.

TERCERA ETAPA DEL PROCESO EMPRENDEDOR: DESARROLLO TEMPRANO

Cuáles factores afectan la penetración inicial de mercados de las nuevas empresas?

24- En general todas las empresas han enfrentado un grado importante de presión competitiva, en mercados con demanda creciente y amplio espectro de competidores. Las empresas del TG percibieron menor presión competitiva (en términos de tamaño y número de competidores) que las del CG.

Cuáles son los principales problemas que enfrenta una empresa en sus primeros años y como los resuelven?

26- Destaca el predominio de problemas de índole interno vinculados con la gestión empresarial (mantener un flujo de caja equilibrado, gerenciar la empresa, gerenciar la producción) así como la ausencia, entre los principales, de problemas relacionados con la calidad de los recursos humanos.

27- 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 (inversores, bancos y financieros) aunque aumentan levemente, no son de gran impacto. En las empresas del conocimiento las otras fuentes comerciales (básicamente adelanto de clientes y crédito de proveedores) siguen siendo vitales mientras que las tradicionales dependen más de fuentes internas aunque mejora su acceso al crédito bancario y fuentes externas en general.

28- 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 TG o CG.

29- Las redes institucionales tiene un impacto reducido en el desarrollo temprano de las empresas y su limitada labor ha estado concentrada en un sector de empresas de la muestra (las CG del sector tradicional).

30- El AFCM combinado con cluster, permitió esbozar cinco agrupamientos de individuos que se podrían definir como clases o perfiles. De esos cinco perfiles, cuatro resultaron factibles de analizar y se pudo notar que la variable definida como “forma en que surgen las oportunidades para las nuevas empresas” fue el principal elemento diferenciador en la mayoría de esos perfiles.

31- Las principales diferencias halladas entre empresas, según su dinamismo, a través del proceso emprendedor definido son:

Durante la inyección:

- El nivel de ventas iniciales y la tendencia exportadora permiten distinguir ligeramente entre empresas más dinámicas y el resto.

- En las empresas TG conseguir información de mercado es más importante mientras que en CG es más relevante conseguir clientes.
- Hay más presencia de equipos entre las TG.

32- Sectorialmente las principales diferencias halladas en el proceso de creación de empresas son las siguientes:

Durante la etapa de inyección:

- En las empresas del conocimiento los niveles de apoyo, sobretudo en los ámbitos familiares, son más elevados, lo cual dejan entrever una mejor percepción cultural hacia el emprendedor tecnológico
- Las empresas de conocimiento presentan el más alto porcentaje de clientes conformado por empresas que antes no producían dicho bien y la tercerización parece ser menos relevante. Por su lado, las empresas del convencional varían entre outsourcing (las más dinámicas) y consumidores individuales (las menos dinámicas).
- Las empresas ligadas al conocimiento explotan relativamente más la innovación que las convencionales.
- El uso de redes como fuente de identificación de oportunidades es más frecuente entre las empresas ligadas al conocimiento que entre las convencionales.

Durante la etapa de arranque:

- En las empresas ligadas al conocimiento, las fuentes de financiamiento son aún más limitadas y solo pueden mencionarse dos como importantes: ahorros de fundadores y avance de clientes

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

Acorde a las conclusiones y resultados obtenidos, se presentan seguidamente propuestas de acción orientadas a fortalecer la promoción del espíritu empresarial en el ámbito costarricense.

Generar motivaciones empresariales

El incremento de motivaciones y actitudes empresariales abarca varios aspectos

- ❖ 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 (que actualmente está

siendo fortalecida mediante un proyecto de cooperación entre Centroamérica y la República China de Taiwán) 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 y la capacidad para desarrollar redes, los cuales resultaron ser los principales elementos de aversión señalados por los entornos familiares.

Ampliar las fuentes de oportunidades emprendedoras

A nivel macro y micro las oportunidades emprendedoras pueden ser ampliadas.

- ❖ 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 existe un precedente en la experiencia efectuada por CICR, BID, CENAT entre otros, para generar un programa de proveedores para grandes empresas, que podría ser evaluado y replicado en otros sectores y/o ser orientado a nuevas empresas.
- ❖ 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.

Reforzar el comportamiento y conformación de redes.

Considerando los tres ámbitos de redes analizados se puede 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 (como EmpreTec por ejemplo).
- ❖ 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 experiencias muy exitosas (por ejemplo Endeavor,) que basan su accionar especialmente en la generación de redes entre los empresarios.
- ❖ Las redes institucionales demostraron estar limitadas y enfocadas hacia un segmento de la muestra estudiada; las empresas del grupo control en sector convencional. La concientización de la clase gobernante del papel protagónico de la PyME en la economía (hasta hace poco se debatió en CR una ley para PyMEs con participación de sectores estatales, académicos, gremiales y empresariales) puede ser la oportunidad para

generar una red institucional interesante que promueva los nuevos emprendimientos dinámicos en sectores basados en el conocimiento. En este sentido la sensibilización y capacitación de la clase gobernante son primordiales y las entidades que hasta el momento han ejercido el liderazgo en el campo del sector pyme (Cámara de Industrias de Costa Rica, FUNDES, ITCR, entre otros) deberían propiciar esa labor.

Crear posibilidades de financiamiento

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

Apoyar el desarrollo temprano.

- ❖ 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 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.

TABLAS

Tabla 1 Año de fundación

Año	Total	TG	CG
1988	2,1	0	4,8
1989	8,3	7,4	9,5
1990	6,3	11,1	0
1991	10,4	14,8	4,8
1992	8,3	11,1	4,8
1993	10,4	14,8	4,8
1994	6,3	7,4	4,8
1995	2,1	3,7	0
1996	8,3	11,1	4,8
1997	12,5	7,4	19
1998	10,4	3,7	19
1999	12,5	7,4	19
2000	2,1	0	4,8
Average	(92),81%	(91),67%	(94),29%
Base	48	27	21

Tabla 2 Nivel actual de ventas

	Total	TG	CG
Menos de \$100.000 anuales.	35	10	61
Entre 100.000 y \$1 millón.	38	42	33
Más de \$1 millón anual.	24	48	0
Base	37	19	18

Tabla 3 Nivel actual de exportaciones (%) sobre total de ventas

	Total	TG	CG
No exporta	54	41	72
Menos del 15%	12	19	5
Entre 16 y 50%	16	19	14
Más del 50%	18	21	9
Base	47	27	21

Tabla 4 Nivel de exportaciones y ventas al año 3

Ventas	Total	TG	CG
Menos de \$100.000 anuales.	60,6	44,4	80
Entre 100.000 y \$1 millón.	30,4	38,9	20
Más de \$1 millón anual.	9	16,7	0
Base	37	19	18
Exportaciones	Total	TG	CG
No exporta	70,2	63	80
Menos del 15%	12,8	18,5	5
Entre 16 y 50%	12,8	14,8	10
Más del 50%	4,2	3,7	5
Base	47	27	21

Tabla 5. Características de las empresas en su primer año (%)

	Total	TG	CG	Conoc	Conven	
Ventas anuales (\$ corrientes)	Base	33	18	15	17	16
	Menos de 100.001	87,9	77,8	100	94,1	81,3
	Entre 100.001 y 500.001	9,1	16,7	0	0	18,8
	Entre 500.001 y 1000.001	3	5,6	0	5,9	0
	Más de 1000.001	0	0	0	0	0
	Average	73,8	114,7	24,7	80,5	66,6
Inversión Inicial	Base	48	27	21	22	26
	Menos de 100.001	81,2	77,7	85,7	77,3	84,6
	Entre 100.001 y 500.001	14,6	14,9	14,3	13,6	15,4
	Entre 500.001 y 1000.001	4,2	7,4	0	9,1	0
	Más de 1000.001	0	0	0	0	0
Número de Empleados	Base	46	25	21	20	26
	0	32,6	24	42,9	40	26,9
	1 a 10	63	68	57,1	60	65,4
	11 a 15	2,2	4	0	0	3,8
	16 a 30	2,2	4	0	0	3,8
	Más de 30	0	0	0	0	0
	Average	3,0	4,5	1,2	1,6	4,1
Exportaciones (% ventas)	Base	48	27	21	22	26
	0	91,7	92,6	90,5	90,9	92,3
	1 a 5 %	2,1	3,7	0	4,5	0
	6 a 15	0	0	0	0	0
	16 a 25	0	0	0	0	0
	26 a 50	0	0	0	0	0
	51 o más	6,3	3,7	9,5	4,50	7,7
	Average	5,1	3,8	6,6	2,9	6,9

Tabla 6 Presencia de equipos emprendedores.

Socios Fundadores	Total	Grupo		Sector		
		TG	CG	Conoc	Conven	
Base	48	27	21	22	26	
1	27,1	22,2	33,3	13,6	38,5	
2	37,5	37	38,1	36,4	38,5	
3	16,7	22,2	9,5	18,2	15,4	
4 ó más	18,8	18,5	19	31,8	7,7	
Average	2,6	2,8	2,3	3,2	2,1	
Tipo de roles	Base	33	20	13	16	17
	Mismo rol	30,3	40	15,4	25	35,3
	Complementarios	69,7	60	84,6	75	64,7

Tabla 7. Edad cuando empezó a pensar en ser empresario, abrió su primer negocio y creó el actual

Empezó a pensarlo	Total	Grupo		Sector		
		TG	CG	Conoc	Conven	
25 y menos	68,8	70,4	66,7	72,7	65,4	
26 a 35	20,8	18,5	23,8	22,7	19,2	
36 y mas	10,4	11,1	9,5	4,5	15,4	
ns/nc	0	0	0	0	0	
Average	24,5	24,1	25,1	23,9	25,0	
Primer negocio	25 y menos	39,6	40,7	38,1	31,8	46,2
	26 a 35	47,9	44,4	52,4	59,1	38,5
	36 y mas	12,5	14,8	9,5	9,1	15,4
	ns/nc	0	0	0	0	0
	Average	28,9	28,5	29,3	28,3	29,4
Actual negocio	25 y menos	18,8	18,5	19	27,3	11,5
	26 a 35	47,9	44,4	52,4	59,1	38,5
	36 y mas	33,3	37	28,6	13,6	50
	ns/nc	0	0	0	0	0
	Average	33,6	33,5	33,7	29,1	37,4
Total	Base	48	27	21	22	26

Tabla 8. Nivel de educación, clase socioeconómica, características de familia y género (%)

Educación	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Conven
Graduado o post grado	60,4	55,6	66,7	86,4	38,5
Universidad	12,5	11,1	14,3	4,5	19,2
Universidad sin concluir	14,6	14,8	14,3	9,1	19,2
Secundaria completa	10,4	18,5	0	0	19,2
Secundaria incompleta o primaria	2,1	0	4,8	4,5	0
Alta	25	22,2	28,6	27,3	23,1
Media Alta	50	48,1	52,4	31,8	65,4
Media	14,6	18,5	9,5	27,3	3,8
Media Baja	8,3	11,1	4,8	9,1	7,7
Baja	33,3	37	28,6	31,8	34,6
Empresario	4,2	7,4	0	4,5	3,8
Gerente	14,6	18,5	9,5	18,2	11,5
Auto empleo o profesional independ	43,8	33,3	57,1	36,4	50
Empleado	4,2	3,7	4,8	9,1	0
Otro	12,5	18,5	4,8	9,1	15,4
Empresario	2,1	3,7	0	4,5	0
Gerente	0	0	0	0	0
Auto empleo o profesional independ	14,6	7,4	23,8	9,1	19,2
Empleado	70,8	70,4	71,4	77,3	65,4
Otro	91,7	96,3	85,7	95,5	88,5
Masculino	8,3	3,7	14,3	4,5	11,5
Femenino	48	27	21	22	26
total					

Tabla 9, Experiencia previa

	Total	Grupo		Sector		
		TG	CG	Conoc	Conven	
PyMEs	Empleado de sector similar o relacionado	8,3	7,4	9,5	4,5	11,5
	Empleado otro sector pero función similares	6,3	11,1	0	4,5	7,7
	Empleado sector completamente diferente	6,3	7,4	4,8	0	11,5
	Empresario de sector similar o relacionado	18,8	14,8	23,8	13,6	23,1
	Empresario otro sector pero función similar	12,5	11,1	14,3	4,5	19,2
	Empresario sector completamente diferente	2,1	3,7	0	4,5	0
	PyMEs	50	48,1	52,4	31,8	65,4
Gran Empresa	Empleado de sector similar o relacionado	22,9	29,6	14,3	22,7	23,1
	Empleado otro sector pero función similares	16,7	11,1	23,8	31,8	3,8
	Empleado sector completamente diferente	2,1	3,7	0	0	3,8
	Empresario de sector similar o relacionado	2,1	3,7	0	0	3,8
	Empresario otro sector pero función similar	2,1	0	4,8	4,5	0
	Empresario sector completamente diferente	0	0	0	0	0
GE	45,8	48,1	42,9	59,1	34,6	
Otros	OTROS (profesores / estudiantes)	25	18,5	33,3	27,3	23,1
	TOTAL EMPLEADOS	62,5	70,4	52,4	63,6	61,5
	TOTAL EMPRESARIO	37,5	33,3	42,9	27,3	46,2
	Average de menciones	1,25	1,22	1,29	1,18	1,31
	Base	48	27	21	22	26

Tabla 10 Fuentes de motivación para iniciar empresa (ranking de importancia)

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Conven
Ser propio jefe	70.9 (2)	55.6 (5)	90.5 (1)	59.1(4)	80.8 (2)
Auto realización	87.5 (1)	92.6 (1)	81 (2)	86.4 (1)	88.5 (1)
Ser como empresario admirado – familiar	4.2	7.4	0	4.5	3.8
Ser como empresario admirado – amigos	4.2	3.7	4.8	9.1	0
Ser como... – alguien de los medios	0	0	0	0	0
Contribuir con sociedad	68.8 (4)	70.4 (2)	66.7 (5)	81.8 (3)	57.7 (4)
Obtener estatus social	18.8	25,9	9.5	18.2	19.2
Seguir tradición familiar	10.4	14.8	4.8	4.5	15.4
Porque estaba desempleado	6.3	7.4	4.8	9.1	3.8
Porque no pudo concluir estudios	6.3	3.7	9.5	0	11.5
Para ser millonario	25 (6)	33.3 (6)	14.3 (6)	27.3 (6)	23.1 (6)
Para memorar sus ingresos	70.8 (3)	70.4 (3)	71.4 (3)	59.1(5)	80.8 (3)
Para poner en practica sus conocimientos	66.7 (5)	63 (4)	71.4 (4)	86.4 (2)	50 (5)
Promedio de menciones	4.42	4.48	4.33	4.5	4.35
Base	48	27	21	22	26

Tabla 10-A Modelo de rol - % importante/muy importante

	Total	Grupo	
		TG	CG
B1.C. Familia	4,2	7,4	0
B1.D. Amigos	4,2	3,7	4,8
B1.E. Alguien de la ciudad	2,1	0	4,8
B1.F. Alguien de los medios	0	0	0
Total	10,4	11,1	9,5

Tabla 11, Reacción a la decisión de ser empresario.

	Base	Total	Grupo		Sector		
			TG	CG	Conoc	Conven	
Fuertemente Positiva	Núcleo familiar	43	88,4	88,5	88,2	95,2	81,8
	Otra familia	28	85,7	85,7	85,7	93,8	75
	Amigos	32	90,6	88,9	92,9	83,3	100
	Colegas	26	84,6	80	90,9	83,3	87,5
	Jefes previos	22	68,2	66,7	71,4	84,6	44,4
	Profesores	9	22,2	20	25	14,3	50
Fuertemente Negativa	Núcleo familiar	43	11,6	11,5	11,8	4,8	18,2
	Otra familia	28	14,3	14,3	14,3	6,3	25
	Amigos	32	9,4	11,1	7,1	16,7	0
	Colegas	26	15,4	20	9,1	16,7	12,5
	Jefes previos	22	31,8	33,3	28,6	15,4	55,6
	Profesores	9	77,8	80	75	85,7	50

Tabla 12. Fuentes de adquisición de competencias

Base 48	Secundaria	Educación Técnica	Universid	Cursos de Capacitación	Experienc laboral	Contexto Familiar
Resolver problemas	4,2	4,2	39,6	6,3	79,2	45,8
Motivación empresaria	0	0	6,3	2,1	37,5	43,8
Tratar con la gente	4,2	0	33,3	2,1	68,8	35,4
Toma de riesgos	4,2	0	16,7	0	68,8	25
Negociar	0	0	14,6	6,3	75	20,8
Trabajo en equipo	6,3	8,3	43,8	2,1	64,6	4,2
Creatividad	0	2,1	18,8	2,1	54,2	16,7
Conocimiento técnico	4,2	4,2	60,4	20,8	66,7	2,1
Mercadeo	0	0	39,6	35,4	62,5	2,1
Administración	2,1	2,1	35,4	25	79,2	10,4
Trabajo duro	2,1	4,2	22,9	0	70,8	68,8
Planificar	0	2,1	37,5	6,3	68,8	31,3
Comunicar	0	0	29,2	6,3	64,6	18,8
Motivar a la gente	2,1	2,1	4,2	8,3	56,3	8,3
Average	0,29	0,29	4,02	1,23	9,17	3,33

Tabla 12 bis Aprendizaje de competencias en diferentes sectores
Base: TG (27), CG (21), Conocimiento (22), Convencionales (26)

a- Resolución de problemas

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conve
1. Secundaria	4,2	3,7	4,8	4,5	3,8
2. Educación técnica	4,2	3,7	4,8	4,5	3,8
3. Universidad	39,6	33,3	47,6	54,5	26,9
4. Cursos capacitación	6,3	3,7	9,5	9,1	3,8
5. Experiencia laboral	79,2	81,5	76,2	81,8	76,9
6. Contexto familiar	45,8	48,1	42,9	45,5	46,2

b- Motivación empresarial

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conve
1. Secundaria	0	0	0	0	0
2. Educación técnica	0	0	0	0	0
3. Universidad	6,3	3,7	9,5	4,5	7,7
4. Cursos capacitación	2,1	3,7	0	4,5	0
5. Experiencia laboral	37,5	44,4	28,6	40,9	34,6
6. Contexto familiar	43,8	44,4	42,9	36,4	50

c-Tratar con la gente

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conve
1. Secundaria	4,2	3,7	4,8	4,5	3,8
2. Educación técnica	0	0	0	0	0
3. Universidad	33,3	33,3	33,3	40,9	26,9
4. Cursos capacitación	2,1	3,7	0	4,5	0
5. Experiencia laboral	68,8	59,3	81	72,7	65,4
6. Contexto familiar	35,4	37	33,3	31,8	38,5

d-Toma de riesgos

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	4,2	7,4	0	4,5	3,8
2. Educación técnica	0	0	0	0	0
3. Universidad	16,7	14,8	19	9,1	23,1
4. Cursos capacitación	0	0	0	0	0
5. Experiencia laboral	68,8	74,1	61,9	77,3	61,5
6. Contexto familiar	25	18,5	33,3	27,3	23,1

e-Negociar

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	0	0	0	0	0
2. Educación técnica	0	0	0	0	0
3. Universidad	14,6	11,1	19	18,2	11,5
4. Cursos capacitación	6,3	7,4	4,8	13,6	0
5. Experiencia laboral	75	85,2	61,9	86,4	65,4
6. Contexto familiar	20,8	14,8	28,6	9,1	30,8

f- Trabajo en equipo

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	6,3	11,1	0	9,1	3,8
2. Educación técnica	8,3	3,7	14,3	9,1	7,7
3. Universidad	43,8	37	52,4	59,1	30,8
4. Cursos capacitación	2,1	3,7	0	4,5	0
5. Experiencia laboral	64,6	74,1	52,4	68,2	61,5
6. Contexto familiar	4,2	7,4	0	0	7,7

g- Creatividad

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	0	0	0	0	0
2. Educación técnica	2,1	0	4,8	0	3,8
3. Universidad	18,8	14,8	23,8	22,7	15,4
4. Cursos capacitación	2,1	3,7	0	4,5	0
5. Experiencia laboral	54,2	66,7	38,1	40,9	65,4
6. Contexto familiar	16,7	22,2	9,5	27,3	7,7

h-Conocimiento Técnico

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	4,2	7,4	0	0	7,7
2. Educación técnica	4,2	3,7	4,8	0	7,7
3. Universidad	60,4	55,6	66,7	86,4	38,5
4. Cursos capacitación	20,8	14,8	28,6	27,3	15,4
5. Experiencia laboral	66,7	59,3	76,2	59,1	73,1
6. Contexto familiar	2,1	3,7	0	0	3,8

i-Mercadeo

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	0	0	0	0	0
2. Educación técnica	0	0	0	0	0
3. Universidad	39,6	40,7	38,1	50	30,8
4. Cursos capacitación	35,4	29,6	42,9	31,8	38,5
5. Experiencia laboral	62,5	66,7	57,1	63,6	61,5
6. Contexto familiar	2,1	0	4,8	0	3,8

j-Administración

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	2,1	0	4,8	4,5	0
2. Educación técnica	2,1	0	4,8	4,5	0
3. Universidad	35,4	37	33,3	45,5	26,9
4. Cursos capacitación	25	22,2	28,6	18,2	30,8
5. Experiencia laboral	79,2	81,5	76,2	90,9	69,2
6. Contexto familiar	10,4	7,4	14,3	4,5	15,4

k-Trabajo duro

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	2,1	3,7	0	4,5	0
2. Educación técnica	4,2	3,7	4,8	0	7,7
3. Universidad	22,9	14,8	33,3	13,6	30,8
4. Cursos capacitación	0	0	0	0	0
5. Experiencia laboral	70,8	74,1	66,7	77,3	65,4
6. Contexto familiar	68,8	70,4	66,7	72,7	65,4

k-Planificar

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	0	0	0	0	0
2. Educación técnica	2,9	5,6	0	0	6,7
3. Universidad	51,4	38,9	64,7	60	40
4. Cursos capacitación	8,6	5,6	11,8	5	13,3
5. Experiencia laboral	65,7	77,8	52,9	75	53,3
6. Contexto familiar	34,3	27,8	41,2	15	60

l- Comunicar

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	0	0	0	0	0
2. Educación técnica	0	0	0	0	0
3. Universidad	40	33,3	47,1	35	46,7
4. Cursos capacitación	8,6	5,6	11,8	10	6,7
5. Experiencia laboral	65,7	72,2	58,8	65	66,7
6. Contexto familiar	22,9	27,8	17,6	30	13,3

m-Motivar a la gente

	Total	Grupo		Sector	
		Target	Control	Conoc	Conv
1. Secundaria	2,1	0	4,8	4,5	0
2. Educación técnica	2,1	0	4,8	4,5	0
3. Universidad	4,2	3,7	4,8	4,5	3,8
4. Cursos capacitación	8,3	11,1	4,8	13,6	3,8
5. Experiencia laboral	56,3	55,6	57,1	63,6	50
6. Contexto familiar	8,3	11,1	4,8	9,1	7,7

Tabla 13, Tipo de clientes iniciales

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convent
Consumidores individuales	25	22,2	28,6	0	46,2
Empresas que antes producían los productos o servicios hechos por su empresa	39,6	48,1	28,6	40,9	38,5
Empresas que antes NO producían los productos o servicios hechos por su empresa	54,2	44,4	66,7	77,3	34,6
Base	48	27	21	22	26

Tabla 14 Tipo y tamaño de clientes (empresas)

	Total	Grupo		Sector		
		TG	CG	Conoc	Conv	
Grandes Empresas	Fabricantes	13,2	18,2	6,3	4,8	23,5
	Servicios	26,3	31,8	18,8	42,9	5,9
	Comercio Mayoristas	18,4	13,6	25	9,5	29,4
	Comercio Minoristas	18,4	13,6	25	4,8	35,3
	Otros	28,9	18,2	43,8	33,3	23,5
	GE total	86,8	81,8	93,8	85,7	88,2
PyMEs	Fabricantes	2,6	4,5	0	0	5,9
	Servicios	13,2	9,1	18,8	19	5,9
	Comercio Mayoristas	10,5	9,1	12,5	4,8	17,6
	Comercio Minoristas	13,2	9,1	18,8	9,5	17,6
	Otros	18,4	13,6	25	23,8	11,8
	PyMEs total	44,7	36,4	56,3	47,6	41,2
Total	Base	38	22	16	21	17

Tabla 15 Conducta estratégica de las nuevas empresas

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
A- Innovadora a nivel internacional	8,3	3,7	14,3	13,6	3,8
B- Innovadora a nivel nacional	33,4	29,6	38,1	40,9	26,9
B1- Introdujo al mercado un producto / servicio conocido en el exterior.	6,3	3,7	9,5	9,1	3,8
B2- Identifico en el país una necesidad específica y diferente a la oferta disponible y adapto/desarrolló	27,1	25,9	28,6	31,8	23,1
C- Competitivo por diferenciación	62,5	51,9	76,2	59,1	65,4
D- Competitivo por menor precio	25	33,3	14,3	18,2	30,8
Promedio de menciones	1,2	1,1	1,4	1,3	1,2
Base	48	27	21	22	26

Tabla 16 Productos ofrecidos y competencia enfrentada al inicio.

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Quando empezó a ofrecerlo					
Base	48	27	21	22	26
Ya era ofrecido en el país	89,6	96,3	81	81,8	96,2
No era ofrecido en el país	10,4	3,7	19	18,2	3,8
Origen					
Base	43	26	17	18	25
Doméstico	37,2	34,6	41,2	33,3	40
Importado	11,6	7,7	17,6	5,6	16
Ambos	51,2	57,7	41,2	61,1	44
Penetración de mercado					
Base	48	27	21	22	26
Demanda creciente	95,8	96,3	95,2	95,5	96,2
Demanda estable	4,2	3,7	4,8	4,5	3,8
Demanda declinante	0	0	0	0	0

Tabla 17, Cómo identifica las oportunidades

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Interactuando discutiendo con otras personas	72,9	74,1	71,4	86,4	61,5
Internet	16,7	11,1	23,8	22,7	11,5
Tv, radio	12,5	14,8	9,5	9,1	15,4
Visita ferias de negocios	37,5	37	38,1	31,8	42,3
Periódicos	31,3	25,9	38,1	36,4	26,9
Revistas	41,7	40,7	42,9	54,5	30,8
Artículos académicos	29,2	25,9	33,3	40,9	19,2
Experiencias de trabajo o labores previas	85,4	81,5	90,5	81,8	88,5
Otros	8,3	11,1	4,8	9,1	7,7
Base	48	27	21	22	26

Tabla 18, Size and composición of Networks

	Total	Grupo		Sector		
		TG	CG	Conoc	Convenc	
Personas que le dieron información	Base	48	27	21	22	26
	0	29,1	29,6	28,5	18,1	38,4
	1 a 3	37,46	41,01	33,07	43,27	31,02
	4 a 8	16,64	14,94	18,91	19,69	13,31
	9 a 15	12,46	11,19	14,16	7,86	17,70
	16 a 30	2,05	3,75	0	0	4,46
	>30	2,05	0	4,74	0	4,46
	Relación en aquel momento con esas personas	Base	0	43	38	39
Amigo		29,6	32,6	26,3	30,8	28,6
Familiar		13,6	16,3	10,5	10,3	16,7
Conocido		14,8	11,6	18,4	12,8	16,7
Colega		21	18,6	23,7	35,9	7,1
Relación comercial		17,3	18,6	15,8	10,3	23,8
Desconocido presentado por algún anterior		2,5	2,3	2,6	0	4,8
Desconocido		1,2	0	2,6	0	2,4
Ocupación	Base	81	43	38	39	42
	Ejecutivo de GE	28,4	30,2	26,3	28,2	28,6
	Ejecutivo de PyME	12,3	9,3	15,8	5,1	19
	Profesional independiente	25,9	27,9	23,7	35,9	16,7
	Banquero	2,5	2,3	2,6	5,1	0
	Miembro de institución de apoyo a PyMEs	4,9	0	10,5	2,6	7,1
	Empleado	7,4	11,6	2,6	7,7	7,1
	Otros	18,5	18,6	18,4	15,4	21,4
Relación actual	Base	81	43	38	39	42
	Suplidor	6,2	4,7	7,9	0	11,9
	Cliente	22,2	23,3	21,1	17,9	26,2
	Competidor	3,7	0	7,9	7,7	0
	Socio	13,6	20,9	5,3	15,4	11,9
	Ninguna	54,3	51,2	57,9	59	50
Origen sociec	Base	77	42	35	35	42
	Relativamente similar	66,2	64,3	68,6	68,6	64,3
	Considerablemente más alto	23,4	23,8	22,9	25,7	21,4
	Considerablemente menor	10,4	11,9	8,6	5,7	14,3
Localización	Base	81	43	38	39	42
	Misma ciudad	74,1	72,1	76,3	79,5	69
	Otra ciudad	16	23,3	7,9	12,8	19
	Extranjero	9,9	4,7	15,8	7,7	11,9

Tabla 19. Factores que influyeron decisión final (positivos)

	Total	Grupo		Sector			
		TG	CG	Conoc	Convenc		
No económicos factores - muy importantes	Ganar estatus social	16,7	22,2	9,5	18,2	15,4	
	Ser propio jefe	77,1	63	95,2	77,3	76,9	
	Ser influyente en comunidad	8,3	3,7	14,3	9,1	7,7	
	Enfrentar continuos desafíos	87,5	85,2	90,5	95,5	80,8	
	Auto realización	89,6	96,3	81	86,4	92,3	
	Ser como alguien admirado [padres, amigos, alguien de la ciudad]	20,8	22,2	19	27,3	15,4	
	Contribuir a la sociedad	75	70,4	81	81,8	69,2	
	Porque estaba sin empleo	2,1	0	4,8	0	3,8	
	Peso relativo de factores No Económicos	52,7	52,2	53,3	60,4	46,1	
	Económicos - muy positivos	Impuestos	0	0	0	0	0
		Costos de trámites	2,1	0	4,8	4,5	0
		Riesgo de quebrar	0	0	0	0	0
Disponible financiamiento		31,3	40,7	19	31,8	30,8	
Número y tamaño de competencia		62,5	66,7	57,1	63,6	61,5	
Tamaño y crecimiento de mercado		77,1	81,5	71,4	77,3	76,9	
Crecimiento esperado de economía nacional		31,3	25,9	38,1	36,4	26,9	
Ingresos familiares		39,6	48,1	28,6	36,4	42,3	
Ser millonario		8,3	7,4	9,5	18,2	0	
Mejorar ingresos		83,3	81,5	85,7	72,7	92,3	
Disponible ayuda pública (cursos por ejemplo)		18,8	3,7	38,1	18,2	19,2	
Peso de factores Económicos		47,2	47,7	46,6	39,5	53,8	
Total	Base	48	27	21	22	26	

Tabla 19- A. Factores que influyeron decisión final (negativos)

	Total	Grupo		Sector		
		TG	CG	Conoc	Convenc	
No económicos factores: negativos	Ganar estatus social	83,3	77,8	90,5	81,8	84,6
	Ser propio jefe	22,9	37	4,8	22,7	23,1
	Ser influyente en comunidad	91,7	96,3	85,7	90,9	92,3
	Enfrentar continuos desafíos	12,5	14,8	9,5	4,5	19,2
	Auto realización	10,4	3,7	19	13,6	7,7
	Ser como alguien admirado [padres, amigos, alguien de la ciudad]	64,6	63	66,7	68,2	61,5
	Contribuir a la sociedad	25	29,6	19	18,2	30,8
	Porque estaba sin empleo	16,7	22,2	9,5	4,5	26,9
	Económicos - muy negativos	Impuestos	25	22,2	28,6	0
Costos de trámites		56,3	55,6	57,1	40,9	69,2
Riesgo de quebrar		16,7	18,5	14,3	4,5	26,9
Disponibile financiamiento		45,8	37	57,1	45,5	46,2
Número y tamaño de competencia		14,6	18,5	9,5	13,6	15,4
Tamaño y crecimiento de mercado		8,3	11,1	4,8	9,1	7,7
Crecimiento esperado de economía nacional		14,6	22,2	4,8	13,6	15,4
Ingresos familiares		16,7	14,8	19	13,6	19,2
Ser millonario		10,4	11,1	9,5	4,5	15,4
Mejorar ingresos		4,2	3,7	4,8	4,5	3,8
Disponibile ayuda pública (cursos por ejemplo)		27,1	37	14,3	22,7	30,8
Total		Base	48	27	21	22

19-b Cuántos meses le tomó: ?

	Total *	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
	17,7	13,6	23,4	16,7	18,7
A. Tomar la decisión final	(20,34)	(13,36)	(26,01)	(11,93)	(25,51)
	4,1	5,9	1,8	3,0	5,1
B. Lanzar el negocio	(7,25)	(8,6)	(3,75)	(6,84)	(7,46)

* Los valores entre paréntesis son el error estándar.

Tabla 20, Información usada por el emprendedor

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Tamaño planta para ser competitivo	25	25,9	23,8	9,1	38,5
Tamaño de inversión para ser competitivo	31,3	25,9	38,1	18,2	42,3
Conocimiento técnico o forma de acceder al mismo	87,5	85,2	90,5	90,9	84,6
Número y caracts potenciales competidores	77,1	74,1	81	68,2	84,6
Tamaño del mercado	45,8	37	57,1	45,5	46,2
Características del mercado	72,9	77,8	66,7	63,6	80,8
Canales de distribución o forma de acceder a ellos	42,9	52	29,4	27,8	54,2
Base	48	27	21	22	26

Tabla 21, Preparación de cálculos previos al arranque

BASE: RESPONDENTS		BASE	PLAN DE NEGOCIOS	FLUJO DE CAJA ESTIMADO	TASA INTERNA DE RETORNO	RECUPERACION DE CAPITAL	PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS	CALCULOS DE INGRESO PERSONAL	Average
GRUPO	Total	48	41,7	35,4	22,9	41,7	62,5	54,2	2,58
	Target	27	33,3	25,9	18,5	44,4	51,9	48,1	2,22
	Control	21	52,4	47,6	28,6	38,1	76,2	61,9	3,05
	Conocimiento	22	40,9	36,4	13,6	36,4	59,1	45,5	2,32
	Convencional	26	42,3	34,6	30,8	46,2	65,4	61,5	2,81
EDUCACION	Total	48	41,7	35,4	22,9	41,7	62,5	54,2	2,58
	Posgraduado in Ciencias Econom	10	70	60	30	70	90	70	3,9
	Posgraduado en otras	2	0	0	0	0	0	0	0
	Graduado Univ en Ciencias Econom	2	0	0	0	50	50	100	2
	Graduado en otras	15	53,3	46,7	33,3	33,3	66,7	53,3	2,87
	Menor nivel	19	26,3	21,1	15,8	36,8	52,6	47,4	2
	Posgraduado SUBTOTAL	12	58,3	50	25	58,3	75	58,3	3,25
	Universidad SUBTOT	17	47,1	41,2	29,4	35,3	64,7	58,8	2,76
	Menor nivel	19	26,3	26,3	15,8	36,8	52,6	47,4	2
EXPERIENCIA	Total								
	PyME Empleado	10	20	20	20	50	50	30	1,9
	PyME Empresario	16	56,3	43,8	25	31,3	68,8	68,8	2,94
	PyME SUBTOTAL	48	41,7	35,4	22,9	41,7	62,5	54,2	2,58
	GE Empleado	20	40	35	15	40	70	65	2,65

Tabla 21-A, Comparó sus cálculos con otros proyectos alternativos?

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Sí	14,8	0	33,3	8,3	20
No	85,2	100	66,7	91,7	80
No responde	0	0	0	0	0
Base	27	15	12	12	15

Tabla 21-B, Comparó sus cálculos con sus ingresos como empleado?

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Sí	61,5	76,9	46,2	60	62,5
No	38,5	23,1	53,8	40	37,5
No responde	0	0	0	0	0
Base	26	13	13	10	16

Tabla 22, Rol de experiencia laboral y educación en el acceso a tecnología clave y otros recursos

	Total	Grupo		Sector		
		TG	CG	Conoc	Convenc	
Tecnología clave	Experiencia laboral	91,3	96,3	84,2	95	88,5
	Base (muy importante)	46	27	19	20	26
	Educación de grado	84,4	81,3	87,5	84,2	84,6
	Base (muy importante)	32	16	16	19	13
	Educación de postgrado	88,9	87,5	100	87,5	100
	Base (muy importante)	9	8	1	8	1
Otros recursos	Experiencia laboral	89,1	92,6	84,2	90	88,5
	Base (muy importante)	46	27	19	20	26
	Educación de grado	71,9	75	68,8	73,7	69,2
	Base (muy importante)	32	16	16	19	13
	Educación de postgrado	77,8	75	100	75	100
	Base (muy importante)	9	8	1	8	1

Tabla 23, Fuentes de recursos no financieros.

INFORMACION	Total	Grupo		Sector		
		TG	CG	Conoc	Convent	
CONTACTOS PERSONALES	70,8	77,8	61,9	77,3	65,4	
CONTACTOS COMERCIALES	91,7	92,6	90,5	90,9	92,3	
INSTITUCIONES	45,8	37	57,1	36,4	53,8	
Average	5,0	4,7	5,3	4,6	5,3	
TEC CLAVE	35,4	37	33,3	36,4	34,6	
CONTACTOS PERSONALES	75	77,8	71,4	81,8	69,2	
CONTACTOS COMERCIALES	16,7	11,1	23,8	9,1	23,1	
INSTITUCIONES	2,2	2,3	2,0	2,2	2,1	
Average	2,2	2,3	2,0	2,2	2,1	
OTROS RECURSOS	39,6	44,4	33,3	31,8	46,2	
CONTACTOS PERSONALES	45,8	44,4	47,6	45,5	46,2	
CONTACTOS COMERCIALES	14,6	7,4	23,8	4,5	23,1	
INSTITUCIONES	1,8	1,7	2,1	1,5	2,2	
Average	1,8	1,7	2,1	1,5	2,2	
Total	Base	48	27	21	22	26

Tabla 23-A, Fuentes de recursos no financieros (información)

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Contactos personales	70,8	77,8	61,9	77,3	65,4
Amigos	54,2	59,3	47,6	54,5	53,8
Familia	20,8	22,2	19	13,6	26,9
Conocidos	45,8	48,1	42,9	59,1	34,6
Personas presentadas por a, b, c	25	18,5	33,3	13,6	34,6
Contactos comerciales	91,7	92,6	90,5	90,9	92,3
Suplidores de misma región	64,6	66,7	61,9	54,5	73,1
Suplidores de otras regiones	29,2	29,6	28,6	27,3	30,8
Cientes de misma región	64,6	66,7	61,9	63,6	65,4
Cientes de otras regiones	35,4	33,3	38,1	36,4	34,6
Otros colegas	54,2	51,9	57,1	63,6	46,2
Instituciones	45,8	37	57,1	36,4	53,8
Profesores	22,9	18,5	28,6	27,3	19,2
Universidades	31,3	22,2	42,9	31,8	30,8
Instituciones públicas	25	22,2	28,6	9,1	38,5
Asociaciones de comercio	20,8	7,4	38,1	9,1	30,8
Otros	8,3	11,1	4,8	4,5	11,5
Average	5,0	4,7	5,3	4,6	5,3
Base	48	27	21	22	26

Tabla 23-B, Fuentes de recursos no financieros (Tecnología clave)

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Contactos personales	35,4	37	33,3	36,4	34,6
Amigos	18,8	25,9	9,5	27,3	11,5
Familia	2,1	3,7	0	0	3,8
Conocidos	22,9	18,5	28,6	22,7	23,1
Personas presentadas por a, b, c	14,6	11,1	19	4,5	23,1
Contactos comerciales	75	77,8	71,4	81,8	69,2
Suplidores de misma región	50	48,1	52,4	63,6	38,5
Suplidores de otras regiones	33,3	40,7	23,8	31,8	34,6
Clientes de misma región	10,4	11,1	9,5	18,2	3,8
Clientes de otras regiones	16,7	25,9	4,8	18,2	15,4
Otros colegas	20,8	22,2	19	27,3	15,4
Instituciones	16,7	11,1	23,8	9,1	23,1
Profesores	8,3	7,4	9,5	4,5	11,5
Universidades	14,6	7,4	23,8	9,1	19,2
Instituciones públicas	6,3	11,1	0	0	11,5
Asociaciones de comercio	0	0	0	0	0
Otros	2,1	3,7	0	0	3,8
Average	2,2	2,3	2,0	2,2	2,1
Base	48	27	21	22	26

Tabla 23-C Fuentes de recursos no financieros (Otros recursos útiles)

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Contactos personales	39,6	44,4	33,3	31,8	46,2
Amigos	29,2	29,6	28,6	27,3	30,8
Familia	27,1	22,2	33,3	13,6	38,5
Conocidos	6,3	7,4	4,8	9,1	3,8
Personas presentadas por a, b, c	4,2	3,7	4,8	0	7,7
Contactos comerciales	45,8	44,4	47,6	45,5	46,2
Suplidores de misma región	25	22,2	28,6	27,3	23,1
Suplidores de otras regiones	16,7	18,5	14,3	13,6	19,2
Clientes de misma región	25	22,2	28,6	31,8	19,2
Clientes de otras regiones	16,7	14,8	19	13,6	19,2
Otros colegas	10,4	14,8	4,8	9,1	11,5
Instituciones	14,6	7,4	23,8	4,5	23,1
Profesores	2,1	0	4,8	0	3,8
Universidades	8,3	3,7	14,3	4,5	11,5
Instituciones publicas	10,4	7,4	14,3	0	19,2
Asociaciones de comercio	2,1	0	4,8	0	3,8
Otros	4,2	3,7	4,8	0	7,7
Average	1,8	1,7	2,1	1,5	2,1
Base	48	27	21	22	26

Tabla 24, Cuántas personas facilitaron su acceso a los recursos (cualquier tipo) al iniciar

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
0	6,3	11,1	0	13,6	0
1 a 3	54,2	48,1	61,9	36,4	69,2
4 a 8	33,3	29,6	38,1	50	19,2
9 a 15	2,1	3,7	0	0	3,8
16 a 30	2,1	3,7	0	0	3,8
Mas de 30	2,1	3,7	0	0	3,8
Base	48	27	21	22	26

Tabla 24 -a Cuántas personas facilitaron su acceso a los recursos (cualquier tipo) al iniciar a través de interacción –Por Educación

	Total	Educación						Menor nivel
		Posgraduado			Universidad			
		Econom	Otros	Subtotal	Econom	Otros	Subtotal	
0	6,3	20	0	16,7	0	6,7	5,9	0
1 a 3	54,2	30	50	33,3	100	40	47,1	73,7
4 a 8	33,3	50	50	50	0	53,3	47,1	10,5
9 a 15	2,1	0	0	0	0	0	0	5,3
16 a 30	2,1	0	0	0	0	0	0	5,3
Más de 30	2,1	0	0	0	0	0	0	5,3
NR	0	0	0	0	0	0	0	0
Base	48	10	2	12	2	15	17	19

Tabla 24 -a Cuántas personas facilitaron su acceso a los recursos (cualquier tipo) al iniciar a través de interacción – Por Experiencia laboral

	Total	PyMEs			GE			Otros
		Empleado	Empresa	Subtotal	Empleado	Empresario	Subtotal	
0	7,9	0	6,3	6,3	15	0	13,6	0
1 a 3	33,8	50	68,8	54,2	60	50	59,1	41,7
4 a 8	39,1	30	18,8	33,3	25	0	22,7	58,3
9 a 15	9,3	10	0	2,1	0	0	0	0
16 a 30	5,3	10	6,3	2,1	0	0	0	0
>30	4,6	0	0	2,1	0	50	4,5	0
Sin respuesta	0	0	0	0	0	0	0	0
Base	48	10	16	26	20	2	22	12

Tabla 25, Fuentes para financiar el arranque.

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Internas	89,6	92,6	85,7	86,4	92,3
Ahorros personales fundadores	83,3	88,9	76,2	86,4	80,8
Familia amigos	33,3	33,3	33,3	18,2	46,2
Tarjeta crédito personal	4,2	3,7	4,8	4,5	3,8
Externas	16,7	22,2	9,5	9,1	23,1
Inversores privados que no son amigos ó familia	2,1	0	4,8	0	3,8
Capital de riesgo	0	0	0	0	0
Bancos – préstamos	12,5	18,5	4,8	4,5	19,2
Bancos – sobregiros	0	0	0	0	0
Instituciones públicas nacionales- prestamos o subsidios garantías	2,1	0	4,8	0	3,8
Instituciones publicas nacionales	0	0	0	0	0
Gobiernos locales	0	0	0	0	0
Gobiernos regionales	2,1	3,7	0	4,5	0
Otras fuentes	60,4	63	57,1	59,1	61,5
Clientes [avances]	22,9	25,9	19	36,4	11,5
Suplidores [crédito comercial]	22,9	25,9	19	4,5	38,5
Factoring	0	0	0	0	0
Atraso en impuestos	4,2	3,7	4,8	0	7,7
Atraso en servicios	0	0	0	0	0
Atraso de salarios	4,2	3,7	4,8	9,1	0
Compra maquinaria segunda mano en lugar de nueva	33,3	33,3	33,3	22,7	42,3
Otras	8,3	7,4	9,5	9,1	7,7
Average	2,3	2,4	2,1	2	2,6
Base	48	27	21	22	26

Tabla 26, Por qué no uso fuentes externas?.

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
A- Capital adicional no fue necesario	29,3	36,4	21,1	25	33,3
B- Preferí no usarlas	29,3	18,2	42,1	35	23,8
C- Inapropiadas para mis necesidades	43,9	50	36,8	45	42,9
C1-Inversores privados y capital de riesgo	7,3	9,1	5,3	10	4,8
C2- Bancos -	43,9	50	36,8	45	42,9
C3- Instituciones públicas nacionales y gobiernos locales.	4,9	9,1	0	5	4,8
D- No tenía información sobre esa fuente de financiamiento	41,5	45,5	36,8	40	42,9
C1-Inversores privados y capital de riesgo	36,6	40,9	31,6	35	38,1
C2- Bancos -	2,4	4,5	0	5	0
C3- Instituciones públicas nacionales y gobiernos locales.	36,6	36,4	36,8	35	38,1
Average	1,9	2,0	1,7	1,9	1,8
Base	41	22	19	20	21

Tabla 27, Consecuencias de no tener acceso a fuentes externas.

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
La empresa inició más pequeña de lo necesario para ser competitiva	65,2	72	57,1	71,4	60
La empresa inició más tarde de lo necesario para ser competitiva	28,3	28	28,6	33,3	24
Fueron necesario socios	15,2	12	19	23,8	8
La empresa inició con menor nivel de tecnología al deseado	41,3	40	42,9	38,1	44
Se requirió el apoyo de grandes suplidores que eran clientes	26,1	32	19	38,1	16
Otras	4,3	8	0	4,8	4
No tuvo efectos importantes	26,1	20	33,3	23,8	28
Average	2,0	2,1	2,0	2,3	1,8
Base	46	25	21	21	25

Tabla 28, Intensidad y tamaño predominante de competidores en el early development

		Total	Grupo		Sector	
			TG	CG	Conoc	Convent
Intensidad	Muy baja	8,5	11,1	5	19	0
	Baja	21,3	22,2	20	28,6	15,4
	Media	29,8	29,6	30	28,6	30,8
	Alta	23,4	25,9	20	4,8	38,5
	Muy alta	17	11,1	25	19	15,4
	Base	47	27	20	21	26
Tamaño	PyMEs	30,4	34,6	25	40	23,1
	GE	23,9	34,6	10	10	34,6
	Ambas	45,7	30,8	65	50	42,3
	Base	46	26	20	20	26

Tabla 29, Comparaciones con principales competidores

		Total	Grupo		Sector	
			TG	CG	Conoc	Convenc
Precio	Menor	60,9	57,7	65	50	69,2
	Más o menos igual	28,3	38,5	15	30	26,9
	Mayor	10,9	3,8	20	20	3,8
Calidad	Menor	4,3	7,7	0	5	3,8
	Más o menos igual	34,8	50	15	30	38,5
	Mayor	60,9	42,3	85	65	57,7
Servicio	Menor	17,4	19,2	15	15	19,2
	Más o menos igual	30,4	42,3	15	30	30,8
	Mayor	52,2	38,5	70	55	50
Diseño	Menor	29,5	33,3	25	35	25
	Más o menos igual	15,9	25	5	15	16,7
	Mayor	54,5	41,7	70	50	58,3
Mercado	Menor	61,4	60	63,2	68,4	56
	Más o menos igual	22,7	24	21,1	10,5	32
	Mayor	15,9	16	15,8	21,1	12
Distribución	Menor	22,7	23,1	22,2	22,2	23,1
	Más o menos igual	50	42,3	61,1	33,3	61,5
	Mayor	27,3	34,6	16,7	44,4	15,4
Financiamiento	Menor	24,4	24	25	12,5	32
	Más o menos igual	61	64	56,3	62,5	60
	Mayor	14,6	12	18,8	25	8
Nicho socioeconómico	Menor	17,1	16,7	17,6	17,6	16,7
	Más o menos igual	70,7	70,8	70,6	58,8	79,2
	Mayor	12,2	12,5	11,8	23,5	4,2
Base		48	27	21	22	26

Tabla 31, Fuentes de financiamiento en early development.

	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Internas	78	80	75	68,4	86,4
Ahorros personales fundadores	73,2	76	68,8	68,4	77,3
Familia amigos	9,8	12	6,3	5,3	13,6
Tarjeta crédito personal	0	0	0	0	0
Externas	26,8	28	25	15,8	36,4
Inversores privados que no son amigos ó familia	2,4	0	6,3	0	4,5
Capital de riesgo	0	0	0	0	0
Bancos – préstamos	19,5	20	18,8	5,3	31,8
Bancos – sobregiros	0	0	0	0	0
Instituciones públicas nacionales- prestamos o subsidios garantías	7,3	4	12,5	10,5	4,5
Instituciones publicas nacionales	4,9	4	6,3	0	9,1
Gobiernos locales	2,4	0	6,3	0	4,5
Gobiernos regionales	2,4	0	6,3	0	4,5
Otras fuentes	70,7	72	68,8	68,4	72,7
Clientes [avances]	36,6	40	31,3	57,9	18,2
Suplidores [crédito comercial]	34,1	40	25	15,8	50
Factoring	4,9	4	6,3	5,3	4,5
Atraso en impuestos	7,3	8	6,3	10,5	4,5
Atraso en servicios	4,9	4	6,3	5,3	4,5
Atraso de salarios	9,8	8	12,5	15,8	4,5
Compra maquinaria segunda mano en lugar de nueva	9,8	8	12,5	10,5	9,1
Otras	9,8	4	18,8	10,5	9,1
Average	2,3	2,3	2,5	2,2	2,5
Base	48	27	21	22	26

Tabla 32, Tipo de ayuda externa para solventar problemas

Base: problemas resueltos	Total	Grupo		Sector	
		TG	CG	Conoc	Convenc
Instituciones públicas	11,9	0	27,8	5	18,2
Asociaciones de comercio	11,9	8,3	16,7	10	13,6
Consultoras	11,9	12,5	11,1	10	13,6
Suplidores o clientes	28,6	29,2	27,8	20	36,4
Familia/ amigos	21,4	25	16,7	10	31,8
Colegas	9,5	12,5	5,6	10	9,1
Universidades/ centros de investigación	19	8,3	33,3	5	31,8
Ninguna: solo con recursos internos	54,8	54,2	55,6	70	40,9
Average	1,6	1,5	1,9	1,4	1,9
Base	42	24	18	20	22

REFERENCIAS

- AUDRETSCH AND ACS.
1994 "New firm startups, technology and macroeconomics fluctuations". Vol 6, No 6, December 1994
- BANCO NACIONAL DE COSTA RICA
2001 "Banco Nacional ofrecerá crédito a las PyMEs". Disponible en <http://www.nacion.com>, 25 de mayo de mayo de 2001.
- BURACHIC Gustavo
2000 "Seminario sobre Dinámica Industrial" Maestría en Economía y Desarrollo Industrial. Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires: IDES, 5 agosto del 2000.
- BID
2000 Project "Comparative Study on Entrepreneurship" Inter-American Development Bank. Final Report. Elaborated by: Development Bank of Japan, Japan Economic Research Institute National University Of General Sarmiento, Institute of Industry. May 2000.
- BID
1999 "Compilación de estadísticas de PyMEs en 18 países de América Latina y el Caribe". Segundo informe del proyecto: Diseño de un Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de América Latina y el Caribe. Junio de 1999.
- BIRLEY
1985 "The role of networks in the entrepreneurial process", Frontiers of Entrepreneurial Research, Babson College, 1985.
- CÁMARA DE INDUSTRIAS DE COSTA RICA
1999 "Estudio sobre comportamiento de las exportaciones" Disponible en <http://www.cicr.com>. 1999.
- CÁMARA DE INDUSTRIA DE COSTA RICA
1999 Guía Industrial 2000, Publicación Oficial de la Cámara de Industrias de Costa Rica, San José, 2000
- CASTILLO Geovanny y CHAVES Luis Fernando
2000 PyMEs: una oportunidad de desarrollo para Costa Rica. FUNDES, San José, 2001.
- CEPAL
1999 Análisis de la economía de Costa Rica para 1999. Disponible en <http://www.eclacl.org>. 1999.
- DE ROITTER; Hebe G.
2001 El análisis estadístico multivariado. Seminario de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, 19 mayo 2001.

- 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, 1982:26-46
- GRAÑA, Fernando; MARÍN Anabel y ANGELELLI Pablo
2000 "Una aplicación de métodos multivariados: caracterización de los desocupados residentes en el Partido de General Pueyrredon", *Revista Faces*, Universidad Nacional de Mar del Plata. Año 6, Número 7, Enero/abril 2000, Argentina.
- GUARDIA Jorge.
1999 "Del café al chip. Sin norte claro en desarrollo" Lidiette Brenes y Patricia Leitón Redactoras La Nación. Disponible en [http:// www.nacion.com](http://www.nacion.com), 4 octubre de 1999
- JIMÉNEZ Ronulfo
1999 "Del auge a la crisis" Edición electrónica especial por aniversario de La Nación. Disponible en [http:// www.nacion.com](http://www.nacion.com). 1999
- JOHANNISSON, Bengt.
2001 "Enfoque de Networks" Lección de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires: IDES, 23-24 marzo, 2001.
- JOHANNISSON, Bengt.
1998 "Designing supportive context for emergin enterprises" Vaxjo University. 1998.
- KANTIS, Hugo.
2001 "América Latina Final Report", Capítulo sobre América Latina Report en Project "Comparative Study on Entrepreneurship" Inter-American Development Bank. Final Report. Elaborated by: Development Bank of Japan, Japan Economic Research Institute National University Of General Sarmiento, Institute of Industry. July 2001.
- 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.
- KATZ, Jorge
2000 "Seminario sobre Transición Industrial en América Latina" Maestría en Economía y Desarrollo Industrial. Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires: IDES, 19 mayo de 2000.

LA NACIÓN
2000

“Firmas pequeñas venden poco” Hazel Feigenblatt Redactora de La Nación
Disponible en [http:// www.nacion.com](http://www.nacion.com). 24 de abril del 2000.

LA NACIÓN
1999

“100 años de vida económica nacional. Del café al chip. Sin norte claro en desarrollo” Brenes Lidiette y Leitón Patricia redactoras La Nación. Disponible en [http:// www.nacion.com](http://www.nacion.com), 4 octubre de 1999.

LIZANO Eduardo

1997

“Apertura económica e industrialización en Costa Rica” Disponible en [http:// www.nacion.com](http://www.nacion.com) 28 abril de 1997 .

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.

MONGE Guido. Diputado Nacional

1999

“Acciones para el fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa: Globalización y reforma”. Disponible en [http:// www.nacion.com](http://www.nacion.com), 19 de diciembre de 1999.

NOHRIA, Nitin.

1992

“Is the network perspective a useful way of studying organizations?”, *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, p 1-21, 1992.

PERES Wilson y STUMPO Giovanni

2001

“Small and Medium Sized Manufacturing Enterprises in Latin America and the Caribbean Under the New Economic Model.” *World Development*, volumen 28, número 9, septiembre del 2000, Londres.

RANGEL, Luisa

2000

“Seminario sobre Comercio Exterior” Maestría en Economía y Desarrollo Industrial. Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires: IDES, 1 de agosto del 2000.

REYNOLDS, P.; STOREY, D. Y 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, pp21-40.

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. Y BOWMAN-UPTON, N.

1990. "Entrepreneurship: Creativity and Growth", Macmillan, Capítulo 2.

ANEXO 1 AFCM Y CLUSTERS (SPAD)

TABLAS DE RESULTADOS

DESCRIPTION DE PARTITION(S) DESCRIPTION DE LA COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 5 CLASSES
CARACTERISATION DES CLASSES PAR LES MODALITES

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COUPURE 'a' DE L'ARBRE EN 5 CLASSES
CLASSE 1 / 5

V.TEST		PROBA		POURCENTAGES		MODALITES		IDEN	POIDS
CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES					
6.41	0.000	82.76	88.89	41.43	universitario de gra		Nivel educativo		
6.08	0.000	82.14	85.19	40.00	si		Clientes iniciales empresas que no producian		
5.50	0.000	69.44	92.59	51.43	no		Clientes iniciales consumidores		
4.67	0.000	59.09	96.30	62.86	nada		Expos s/ ventas al nacer		
4.33	0.000	56.52	96.30	65.71	demanda creciente		Tendencia del mercado al ingresar		
4.25	0.000	80.00	59.26	28.57	no economicos		Que factores motivacionales pesan mas		
4.04	0.000	86.67	48.15	21.43	entre 4 y 8		Cuantas personas facilit recursos para iniciar		
3.98	0.000	66.67	74.07	42.86	no		Si tuvo empresas: solo fueron Pymes		
3.71	0.000	72.73	59.26	31.43	no		Si tuvo empresas: solo fueron GE		
3.43	0.000	56.10	85.19	58.57	Menos de 100.000\$		Tamaño de Inversion inicial		
3.43	0.000	56.10	85.19	58.57	experiencia laboral		Contexto que mas le influyo		
3.37	0.000	64.29	66.67	40.00	no		Si tuvo empresas; fueron ambas (Pymes GE)		
3.37	0.000	64.29	66.67	40.00	entre 24 y 35		Edad de arranque		
3.29	0.000	65.38	62.96	37.14	diferenciacion		Propuesta comercial inicial		
3.23	0.001	66.67	59.26	34.29	entre 1 y 3		Cuantas pers ha discutido asun relev del neg		
3.11	0.001	72.22	48.15	25.71	ninguno		Empleados al inicio		
2.93	0.002	65.22	55.56	32.86	roles complement		Roles de socios		
2.88	0.002	66.67	51.85	30.00	control group		Sector economico		
2.86	0.002	57.58	70.37	47.14	otro		Ocupacion de madre		
2.81	0.002	76.92	37.04	18.57	otras (comerciales e		Que fuente de financiamiento fue mas import		
2.75	0.003	58.06	66.67	44.29	no		Clientes iniciales empresas que si producian y tercerizaron		
2.63	0.004	87.50	25.93	11.43	Empleado GE otro sec		Experiencia previa		
2.54	0.006	80.00	29.63	14.29	Otros como docente,		Experiencia previa		
2.50	0.006	75.00	33.33	17.14	si		Si tuvo empresas; fueron ambas (Pymes GE)		
2.49	0.006	71.43	37.04	20.00	mas de dos socios		Socios fundadores		

CLASSE 2 / 5

V.TEST PROBA ---- POURCENTAGES ---- MODALITES IDEN POIDS
 CLA/MOD MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES

4.29 CLASSE 2 / 5

3.03	0.001	100.00	66.67	2.86	Empleado pyme sector	Experiencia previa
3.03	0.001	100.00	66.67	2.86	contexto familiar	Contexto que mas le influyo
2.68	0.004	66.67	66.67	4.29	mas de 50%	Expos s/ ventas al nacer

CLASSE 3 / 5

V.TEST PROBA ---- POURCENTAGES ---- MODALITES IDEN POIDS
 CLA/MOD MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES

12.86 CLASSE 3 / 5

3.64	0.000	100.00	44.44	5.71	muy alto (todos los	Cuanta informacion previa al arranque tenia
3.61	0.000	46.67	77.78	21.43	mas de 35	Edad de arranque
3.33	0.000	41.18	77.78	24.29	si	Clientes iniciales empresas que si producian y tercerizaron
3.08	0.001	36.84	77.78	27.14	dos socios	Socios fundadores
2.96	0.002	100.00	33.33	4.29	Empresario pyme otro	Experiencia previa
2.96	0.002	29.63	88.89	38.57	target group	Sector economico
2.96	0.002	35.00	77.78	28.57	no	Clientes iniciales empresas que no producian
2.67	0.004	26.67	88.89	42.86	no	Si tuvo empresas: solo fueron Pymes
2.65	0.004	57.14	44.44	10.00	roles similares	Roles de socios
2.65	0.004	57.14	44.44	10.00	menor precio	Propuesta comercial inicial
2.46	0.007	33.33	66.67	25.71	si	Si tuvo empresas: solo fueron GE
2.43	0.007	50.00	44.44	11.43	secundaria incomplet	Nivel educativo

CLASSE 4 / 5

V.TEST PROBA --- POURCENTAGES --- MODALITES IDEN POIDS
 CLA/MOD MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES

12.86 CLASSE 4 / 5

4.91	0.000	66.67	88.89	17.14	si	Cientes iniciales consumidores
4.56	0.000	45.00	100.00	28.57	no	Cientes iniciales empresas que no producian
2.91	0.002	66.67	44.44	8.57	Empleado pyme sector	Experiencia previa EX01 6
2.85	0.002	40.00	66.67	21.43	un socio	Socios fundadores
2.73	0.003	31.82	77.78	31.43	empleado	Ocupacion del padre
2.67	0.004	26.67	88.89	42.86	reponse manquante	Si tuvo empresas: solo fueron GE
2.67	0.004	26.67	88.89	42.86	reponse manquante	Si tuvo empresas: solo fueron Pymes
2.67	0.004	26.67	88.89	42.86	reponse manquante	Si tuvo empresas; fueron ambas (Pymes GE)
2.57	0.005	25.81	88.89	44.29	no	Cientes iniciales empresas que si producian y tercerizaron
2.55	0.005	21.95	100.00	58.57	Menos de 100.000\$	Tamaño de Inversion inicial
2.55	0.005	21.95	100.00	58.57	experiencia laboral	Contexto que mas le influyo
2.46	0.007	33.33	66.67	25.71	un solo socio	Roles de socios
2.43	0.007	50.00	44.44	11.43	secundaria incomplet	Nivel educativo
2.39	0.008	24.24	88.89	47.14	otro	Ocupacion de madre

CLASSE 5 / 5

V.TEST PROBA ---- POURCENTAGES ---- MODALITES IDEN POIDS
 CLA/MOD MOD/CLA GLOBAL CARACTERISTIQUES DES VARIABLES

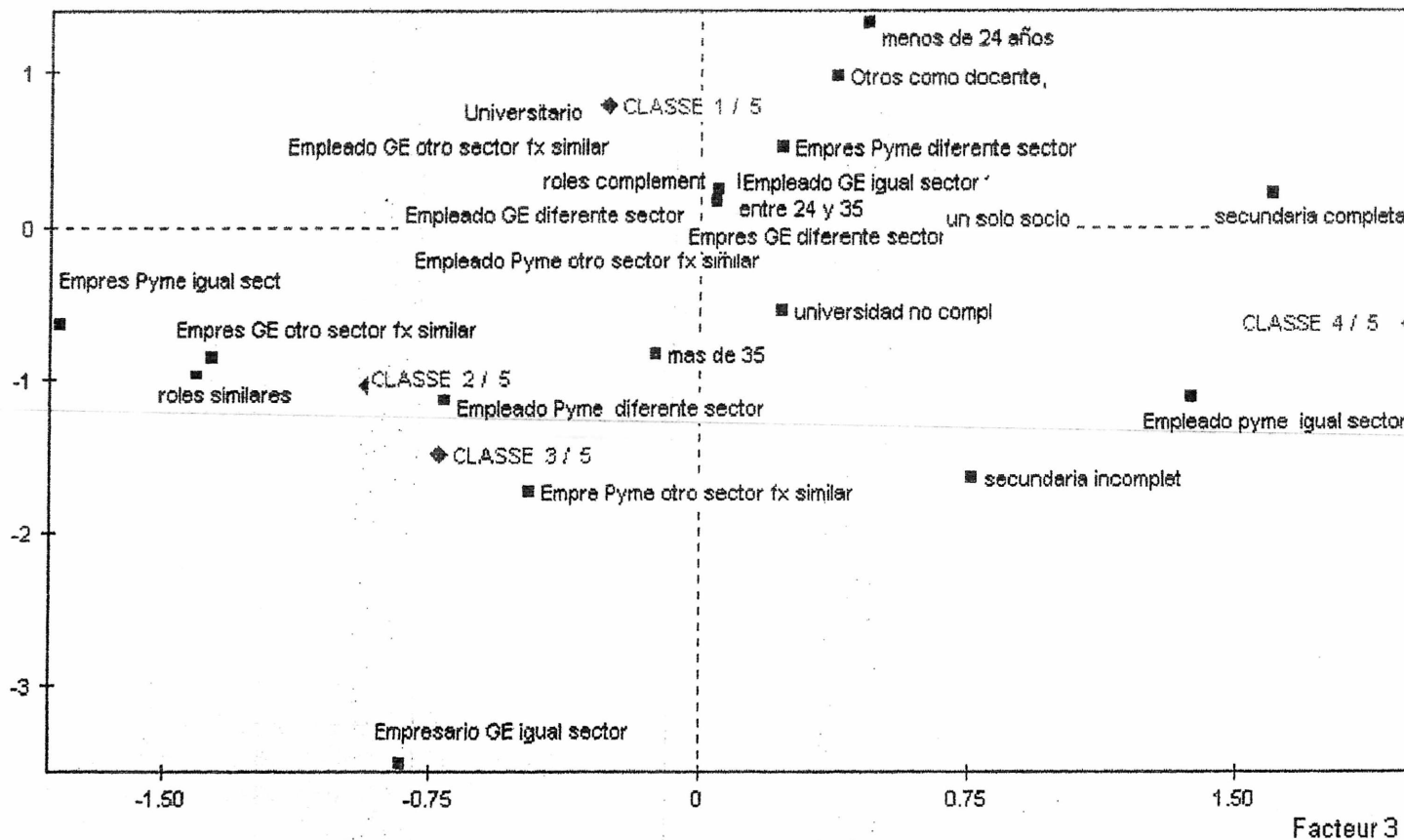
31.43 CLASSE 5 / 5

8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Expos s/ ventas al nacer
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Cientes iniciales empresas que si producian y tercerizaron
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Personas que le dieron info para arrancar
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Ocupacion de madre
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Cientes iniciales consumidores
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Cuantas proyecciones financieras uso
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Que fuente de financiamiento fue mas import
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Roles de socios
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Nivel educativo
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Empleados al inicio
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Cuanta informacion previa al arranque tenia
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Que factores motivacionales pesan mas
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Edad de arranque
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Cientes iniciales empresas que no producian
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Experiencia previa
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Tamaño de Inversion inicial
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Tendencia del mercado al ingresar
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Cuantas personas facilitaron recursos para iniciar
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Ocupacion del padre
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Propuesta comercial inicial
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Socios fundadores
8.74	0.000	100.00	100.00	31.43	reponse manquante	Contexto que mas le influyo
8.38	0.000	95.65	100.00	32.86	reponse manquante	Con cuantas personas ha discutido asuntos relevantes del neg
8.29	0.000	100.00	95.45	30.00	reponse manquante	Sector economico
6.76	0.000	73.33	100.00	42.86	reponse manquante	Si tuvo empresas: solo fueron Pymes
6.76	0.000	73.33	100.00	42.86	reponse manquante	Si tuvo empresas; fueron ambas (Pymes GE)
6.76	0.000	73.33	100.00	42.86	reponse manquante	Si tuvo empresas: solo fueron GE

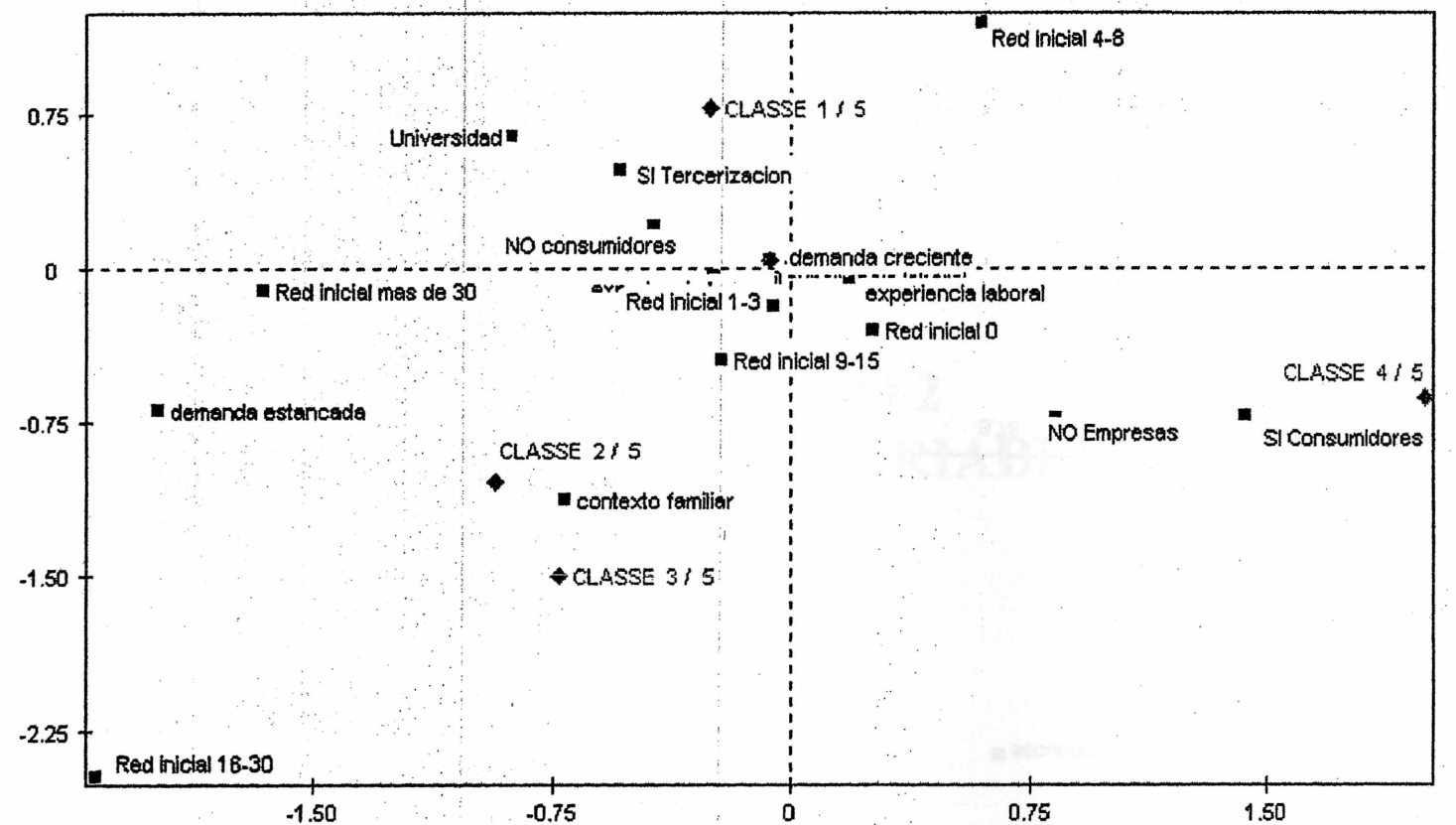
ANEXO 2

MAPAS DE VARIABLES

Facteur 2



Facteur 2



Facteur 3

ANEXO 3
CUESTIONARIO

**Estudio comparado sobre Entrepreneurship
en América Latina y Asia**

CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS

Número de cuestionario: ...

Fecha de entrevista: --/--/--

*Banco Interamericano de Desarrollo
Development Bank of Japan
Universidad Nacional de General Sarmiento*

A. INFORMACION GENERAL

DATOS DE LA EMPRESA

A1. Razón Social	
A2. Teléfono y Fax	
A3. E-mail	
A4. Año de inicio de la empresa	
A5. Dirección (Calle, n°, Ciudad, País)	

A6. Por favor, indique las cifras anuales de ventas, empleo y exportaciones de la empresa.

	(1) El primer año	(2) A los tres años	(3) Actualmente	4) Máximo alcanzado
a) Ventas (\$)				
b) Empleados *				
c) Exportaciones (% de las ventas)				

* Expresado en términos de empleados full time (ej.: 2 part times= 1 full time)

A7. Actividad principal de la empresa (X)

1. Sector basado en el conocimiento*	<input type="checkbox"/>
2. Sector convencional**	<input type="checkbox"/>

* Sectores basados en la Tecnología de la Información, en la biotecnología, etc.

** Otros diferentes a 1 (ej.: alimentos, calzado, muebles....)

Por favor, describa en detalle la actividad principal de la empresa (ej.: producción y comercialización de muebles de oficina):

.....

.....

.....

A8. Por favor, señale con una cruz la inversión inicial que realizó en el primer año de actividad de la empresa (dólares corrientes)

1. < 500,000	<input type="checkbox"/>
2. 500,000 a 1,000,000	<input type="checkbox"/>
3. > 1,000,000	<input type="checkbox"/>

A.8.I Si respondió 1 (< 500,000), indique si fue inferior a 100,000: 1. Si () / 2. No ()

A9. Indique el número de socios de la empresa: a) fundadores (); b) actuales ()

A.9.1 Por favor, indique con una X los roles/funciones de los socios de la empresa (opciones 1 o 2) en el inicio de la empresa y en la actualidad (ej. de rol/función: producción, finanzas, marketing, etc.)

Rol → ↓ Período	1. Todos los socios el mismo rol/función	2. Los roles/funciones de los socios son complementarios y especializados	3. No Aplica (1 titular)
a) Al iniciar			
b) Actualmente			

A. INFORMACIÓN GENERAL (Continuación)

DATOS DEL EMPRESARIO

A10. Nombre	
A11. Posición en la empresa	

A12. Edad

a) Actualaños
b) Cuando comenzó a pensar en ser empresarioaños
c) Cuando Usted inició la 1° empresaaños
d) Cuando Usted inició la actual empresa (si aplica)años

A13. Sexo

1. Masculino	
2. Femenino	

A. INFORMACIÓN GENERAL (Continuación)

A16. Ocupación de los padres

(cuando Usted era chico)	a. Padre	b. Madre
1. Empresario		
2. Ejecutivo/gerente		
3. Auto empleado/profesional		
4. Empleado		
5. Otro		

A17. Nos gustaría conocer su reacción a las siguientes proposiciones vinculadas a la toma de decisiones en su negocio. No hay respuestas correctas o incorrectas, interesa su percepción según la escala siguiente: (1: Completamente en desacuerdo, 2: Desacuerdo 3: Neutral, 4: Acuerdo, 5: Completamente de acuerdo, 9: No aplica)

	1	2	3	4	5	9
a) Frecuentemente asumo riesgos cuando tomo decisiones relacionadas con mi empresa						
b) Prefiero arriesgarme a perder y no darme cuenta más adelante que desperdicie una gran oportunidad.						
c) De no estar preparado a tomar riesgos calculados no puedo esperar grandes ganancias						
d) Uno no debe demorar demasiado tiempo en pensar una situación que encierra riesgos						
e) Por momentos, el asumir riesgos lo vivo con cierta excitación, como si fuera un juego						

A18. Origen social de su familia (considerando aspectos socio-económicos). Usted ha nacido en una familia de

1. Clase alta	
2. Clase media-alta	
3. Clase media	
4. Clase media-baja	
5. Clase baja	

B3. Si la reacción de la familia fue negativa, en general ello se debió a que...

	1. Ser empresario es riesgoso.	2. El respeto/valoración social de la actividad empresarial es menor en relación a otras profesiones	3. Ambas (1 y 2)	4. Otras razones
a) Núcleo familiar				
b) Otros miembros de la familia				

. ETAPA DE INCUBACION (continuación)

B4. Por favor, indicar con una cruz en cada una de las siguientes competencias el contexto (educativo, laboral, familiar) que ha contribuido significativamente a su adquisición:

Competencias↓ (si ningún contexto contribuyó no marque)	Contóxtos					
	Sistema educativo			(4). Cursos de capacitación	(5). Experiencia laboral	(6). Contexto Familiar
	(1). Secundario	(2). Instituto técnico	(3). Universidad			
a) Solucionar problemas						
b) Vocación por los negocios						
c) Capacidad para relacionarse con otros						
d) Tolerar el riesgo/la incertidumbre						
e) Negociar						
f) Trabajar en equipo						
g) Creatividad						
h) Conocimiento técnico						
i) Marketing						
j) Administrar						
k) Trabajo duro						
l) Planificar						
m) Comunicar						
n) Habilidad para motivar a la gente						

B8. Por favor, señale con una cruz cuál de las siguientes opciones caracterizaba su propuesta comercial al momento de iniciar la empresa:

1. Producto/servicio innovador (incluso a nivel internacional)	
2. Producto/servicio innovador (a nivel nacional). <i>Si marcó 2 indique con una cruz en caso de que 2.1 ó 2.2 se ajuste a su caso:</i>	
2.1 Introdujo al mercado un producto/servicio que había conocido en el exterior	
2.2 Identificó en el país una necesidad específica y diferente a la oferta disponible a nivel internacional y realizó la adaptación/desarrollo especial para satisfacerla	
3. Producto/servicio competitivo en base a diferenciación	
4. Producto/servicio competitivo en base a menor precio	

B9. Por favor, señale con una x la situación/tendencia del mercado al que dirigió su producto/servicio al momento de iniciar la empresa.

1. Demanda creciente	
2. Demanda estancada	
3. Demanda decreciente	

¿CÓMO IDENTIFICAN LAS OPORTUNIDADES?

B10. Por favor, marque con una cruz cuáles de las fuentes que se detallan a continuación contribuyeron a identificar su idea de negocios?

Fuentes	0. No	1. Sí
a) Interactuar /discutir con otras personas		*
b) Internet		
c) Televisión, radio		
d) Ferias comerciales		
e) Diarios		
f) Revistas		
g) Artículos académicos		
h) Experiencia en trabajos/actividades previos		
i) Otros. Aclare:		

* Si la respuesta a B10 a) fue Sí, por favor pase a B11 y B12; si fue No, pase a B13

B.13.1 Si el lapso entre la decisión y el lanzamiento fue mayor al deseable, por favor indique las razones a las que ello se debió:

a) trámites/regulaciones existentes.	
b) dificultades en el acceso a la información comercial.	
c) problemas para encontrar instalaciones apropiadas.	
d) problemas de infraestructura de servicios (ej: comunicaciones, electricidad, etc.)	
e) dudas personales respecto del negocio.	
f) empeoramiento de la situación económica global.	
g) otros. Aclare:	

B14 . En qué forma los siguientes factores económicos afectaron su decisión de ser empresario (1: muy negativa, 2: negativa, 3: neutral (no incidió/no lo consideró), 4: positiva, 5: muy positiva, 9: N.A.)

Factores Económicos	1	2	3	4	5	9
a) Nivel impositivo						
b) Costos/tiempos de tramitaciones y registros						
c) Riesgo de quebrar						
d) Disponibilidad de financiamiento						
e) Cantidad y tamaño de competidores						
f) Tamaño y dinamismo del mercado						
g) Crecimiento esperado de la economía						
h) Nivel de ingresos y bienes familiares						
i) Ser rico						
j) Mejorar sus ingresos						
k) Disponibilidad de apoyo público (ejemplo, capacitación)						

B. ETAPA DE INCUBACION (continuación)

B15. Por favor, señale en que medida afectaron los siguientes factores NO económicos su decisión de ser empresario (1: no importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante, 9: N.A.)

Factores No económicos	1	2	3	4	9
a) Ganar estatus social/reputación					
b) Ser su propio jefe					
c) Ser influyente en su comunidad					
d) Enfrentar continuos desafíos					
e) Desarrollarse como persona					
f) Ser como una persona que admira (padre, amigo, alguien de su ciudad)					
g) Contribuir a la sociedad					
h) Estaba desempleado					

C. ETAPA DE INICIO DE LA EMPRESA

¿CÓMO SE ACCEDIÓ A LOS RECURSOS? ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE INFLUYEN?

C1. Por favor, indique cuáles de las siguientes fuentes de financiamiento fueron utilizadas (y en que medida) para iniciar la empresa y durante los primeros años de vida (1: nula; 2: baja; 3: media; 4: elevada)

	(1) Inicio				(2) Primeros años			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Fuentes Internas								
a) Ahorros personales de los fundadores								
b) Parientes y amigos								
c) Tarjeta de crédito personal (fundadores)								
Fuentes Externas								
d) Inversores privados (personas que no son ni parientes ni amigos)								
e) Empresas de capital de riesgo								
f) Bancos:								
f.1) Préstamos								
f.2) Sobregiro en cuenta corriente								
g) Instituciones públicas nacionales:								
g.1) Préstamos, garantías								
g.2) Subsidios								
h) Gobiernos Locales:								
h.1) Préstamos, garantías								
h.2) Subsidios								
Otras fuentes								
i) Clientes (adelantos)								
j) Proveedores (crédito comercial)								
k) Factoring								
l) Atraso en el pago de impuestos								
m) Atraso en el pago de servicios								
n) Atraso en el pago de salarios								
o) Compra de máquinas y equipos usados en lugar de nuevos								
p) Otros (especificar).....								

C4. Por favor, indique cuáles de los siguientes medios han contribuido a facilitar el acceso a los recursos necesarios para empezar la empresa?

Fuentes↓ Recursos→	(1) Información		(2) Tecnología		(3) Otros recursos (ej. Insumos)	
	0: No	1: Si	0: No	1: Si	0: No	1: Si
a) Amigos						
b) Parientes						
c) Conocidos						
d) Personas desconocidas presentadas por a, b o c						
e.1) Proveedores de su región						
e.2) Proveedores de otra región						
f.1) Consumidores localizados en la misma región						
f.2) Consumidores localizados en otra región						
g) Otros colegas						
h) Profesores						
i) Universidades						
J) Institución pública						
k) Asociación comercial						
l) Otros						

C5. Cuantas personas recuerda que han contribuido a facilitarle el acceso a los recursos necesarios para comenzar la empresa?

1. 0 ()	2. 1 a 3 ()	3. 4 a 8 ()	4. 9 a 15 ()	5. 16 a 30 ()	6. >30 ()
----------	--------------	--------------	---------------	----------------	------------

C6. Por favor, indique en que medida la experiencia laboral previa, la educación universitaria y la de post-grado han contribuido a mejorar su acceso a los recursos para empezar la empresa. (Marque con una cruz en cada opción según la siguiente escala: 1:no importante, 2: algo importante, 3: importante, 4: muy importante, 9:No Aplica)

Contexto	(1) Tecnología					(2) Otros recursos				
	1	2	3	4	9	1	2	3	4	9
a) Experiencia laboral										
b) Educación universitaria										
c) Educación post-universitaria										

D4. Indique que tipo de apoyo externo recibió para resolver los problemas que ha indicado en D3

1. Instituciones públicas	
2. Cámaras	
3. Consultoras	
4. Proveedores/clientes	
5. Familia/amigos	
6. Colegas	
7. Universidades/Agencias de investigación	
8. Ninguna de las anteriores: sólo con recursos internos	

D. DESARROLLO TEMPRANO (Continuación)

D5. Por favor, señale la cantidad de personas externas a la empresa con las que Usted ha discutido aspectos relevantes del negocio durante los primeros años de la empresa:

1. 0 ()	2. 1 a 3 ()	3. 4 a 8 ()	4. 9 a 15 ()	5. 16 a 30 ()	6. >30 ()
----------	--------------	--------------	---------------	----------------	------------

D6. Por favor, podría evaluar la importancia de esa interacción (1: no importante, 2: algo importante, 3: importante, 4: muy importante) para:

	1	2	3	4
a) Conseguir clientes				
b) Conseguir buenos proveedores/subcontratistas				
c) Contratar buenos empleados				
d) Obtener información sobre el contexto de negocios				

D.7 Por favor, podría indicar cómo imagina a su empresa en el futuro (por ej.: a 3 años) en comparación a hoy?

Aspecto	1. Más o menos similar	2. Mayor	3. Menor	4. Ns/Nc
a) Productos:				
a.1) Mezcla				
a.2) Intensidad del esfuerzo de R+D/contenido de diseño de producto				
a.3) Producción propia como parte de las ventas totales				
b) Tamaño de la empresa (ventas)				
c) Número de ocupados				
d) Exportaciones como % de ventas				

Tamaño de la empresa
Desarrollo económico
(empresariado)

(inception)

(Startup)

Empresas

economía de la empresa

administración de empresas

