



7ºEdición

Maestría en Economía y Desarrollo Industrial

Mención en la Pequeña y Mediana Empresa

*“Nuevas empresas de rápido crecimiento en Uruguay:
los factores que explican su comportamiento y
desempeño”*

Estudiante: MARIA ELISA HERNANDEZ SIMÓN

Director de Tesis: DR. HUGO KANTIS

Fecha de Defensa:

Jurado:

FORMULARIO "E" TESIS DE POSGRADO

Este formulario debe figurar con todos los datos completos a continuación de la portada del trabajo de Tesis. El ejemplar en papel que se entregue a la UByD debe estar firmado por las autoridades UNGS correspondientes.

Niveles de acceso al documento autorizados por el autor

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis: (resaltar la opción elegida y consignar la misma en el acuerdo de difusión)

- a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.
 - b) Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS**
 - c) Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.
- a. Título completo del trabajo de Tesis: "Nuevas empresas de rápido crecimiento en Uruguay: los factores que explican su comportamiento y desempeño"
 - b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor): Hernández Simón, María Elisa
 - c. E-mail del autor: elisahernandez@adinet.com.uy
 - d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado): "Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con mención en la PyME."
 - e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos): Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Nacional de Mar del Plata.
 - f. Para recibir el título de (consignar completo): "Magister en Economía y Desarrollo Industrial. Mención en la Pequeña y Mediana Empresa."
 - a. Grado académico que se obtiene: Magister
 - b. Nombre del grado académico: "Economía y Desarrollo Industrial con mención en la Pequeña y Mediana Empresa."
 - g. Fecha de la defensa: ___ / ___ / ___
 día mes año
 - h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres): Hugo Daniel Kantis
 - i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres): Hugo Daniel Kantis
 - j. Colaboradores con el trabajo de Tesis: No aplica

- k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.): 160 páginas.
- l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis: Uruguay, 2004-2009.
- m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves): entrepreneurship, emprendedores dinámicos, ecosistema emprendedor, políticas publicas
- n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):

Los últimos años han sido testigo de un fuerte incremento de nuevas empresas que poseen un rol significativo en el crecimiento del empleo, la introducción de innovaciones, la revitalización del tejido productivo, y la canalización de las energías creativas de la sociedad. Utilizando una metodología cualitativa (estudios de casos), donde el centro de atención son las experiencias concretas de emprendedores uruguayos que han conseguido crear y hacer crecer a sus empresas en forma acelerada, la presente investigación ha procurado dar cuenta de los factores que permiten explicar su dinamismo.

Los resultados del estudio ponen en evidencia que las empresas dinámicas se caracterizan por estar fundadas por equipos de emprendedores con un alto nivel de instrucción y experiencia previa en el mundo empresarial. Desde los inicios, estas empresas cuentan con una importante orientación al crecimiento, una inclinación hacia el mercado global y vocación por la innovación, desarrollando para ello diversos comportamientos estratégicos tales como, la implementación de cambios organizacionales orientados a gestionar el crecimiento; la búsqueda de numerosas fuentes de financiamiento, el desarrollo de diversas estrategias comerciales con foco en el cliente, la conformación de redes y alianzas estratégicas que les permitan tener un impacto sobre el crecimiento empresarial, entre otros. Estos resultados permiten esbozar algunos lineamientos estratégicos para la realización de políticas que promuevan y/o fomenten la creación y desarrollo de empresas de rápido crecimiento.

- o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

Nos últimos anos temos observado um aumento acentuado das novas empresas que têm um papel significativo no crescimento do emprego, introdução de inovações, revitalização da produção, canalização as energias criativas da sociedade. Utilizando uma metodologia qualitativa (estudos de caso), onde o foco está nas experiências reais de empresários uruguaios que conseguiram criar e fazer crescer os seus negócios em um ritmo rápido, esta pesquisa buscou identificar os fatores que explicam a seu dinamismo.

Os resultados do estudo mostram que as empresas dinâmicas são caracterizadas por equipes com um nível elevado de educação e experiência no mundo dos negócios. Desde o início, essas empresas demonstram significativa orientação ao crescimento, uma inclinação para o mercado global e talento para a inovação, através do desenvolvimento de vários comportamentos estratégicos, tais como: a implementação de mudanças organizacionais projetadas para gerenciar o crescimento, a busca de muitas fontes de financiamento, o desenvolvimento de estratégias de negócio focadas no cliente, a formação de redes e alianças estratégicas que lhes permitam ter um impacto sobre o crescimento do negócio, entre outros. Estes resultados permitem delinear algumas orientações estratégicas para a implementação de políticas que promovam e/ou incentivam a criação e/o desenvolvimento de empresas em crescimento.

p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

Recent years have shown an increase in new companies that have had a significant role in employment growth, the introduction of innovations, the revitalization of the production, and the channeling of the creative energies of society. Using qualitative methodology (case studies), where the focus is the actual experience of Uruguayan entrepreneurs who have managed to create and grow their businesses, this research has sought to account for factors that explain their dynamism.

The results of the study show that dynamic companies are characterized by being founded by teams with a high level of education and experience in the business world. From the beginning, these companies have had significant growth-orientation, an inclination towards the global market and talent for innovation through developing various strategic behaviours such as the implementation of organizational changes designed to manage this growth, the pursuit of many funding sources, the development of various business strategies focusing on the client, the formation of networks and strategic alliances that allow them to have an impact on business growth, among others. These results outline some strategic guidelines in order to implement new policies that promote and/or encourage the creation and development of growing companies.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

Agradecimientos

A los emprendedores e informantes clave por su colaboración en las entrevistas y la información proporcionada que permitió llevar adelante la investigación.

A mis compañeros de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación quienes directa o indirectamente han contribuido a la finalización de este trabajo de tesis.

A Juan Federico por sus comentarios y sugerencias de mejora a versiones preliminares de este trabajo.

A Hugo Kantis, por su inspiración, enseñanzas y conocimientos.

Se exime a todos ellos de cualquier error u omisión que existiera en la presente tesis.

ÍNDICE

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A ABORDAR Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1.- Planteamiento del problema	9
1.2.- Objetivos y preguntas de investigación	10
1.3.- Estructura del trabajo	11
2.- MARCO CONCEPTUAL: EL CRECIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS	13
2.1.- EL FENÓMENO DEL CRECIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS	13
2.2.- LOS APORTES TEÓRICOS SOBRE EL CRECIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS	14
2.2.1.- Modelos de crecimiento de inspiración neoclásica	15
2.2.2.- Teorías de la organización y la dirección estratégica	17
2.2.3.- Teorías relacionadas con el entorno empresarial y las estrategias de las empresas	22
2.2.4.- Teoría evolutiva de la empresa	23
2.2.5.- Penrose y la teoría de recursos y capacidades	25
2.2.6.- Teorías del capital humano y relacional	29
2.2.7.- El crecimiento empresarial como combinación de diversas perspectivas teóricas	31
3.- AMBITO DE ESTUDIO: LAS EMPRESAS DE RÁPIDO CRECIMIENTO EN EL URUGUAY	36
3.1.- La evolución reciente de la economía uruguaya	36
3.2.- La estructura empresarial uruguaya	40
3.3.- La dinámica empresarial uruguaya (indicadores de demografía empresarial)	47
3.4.- Características de las empresas dinámicas	49
4.- MARCO GENERAL DEL TRABAJO Y PROPOSICIONES (STUDY'S PROPOSITIONS)	53
5.- METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	59
5.1.- La estrategia de investigación	59
5.2.- La definición de empresas de rápido crecimiento	60
6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE CASOS	64
6.1.- NETGATE: “Vendimos caro y compramos barato”	64
6.2.- PAYTRUE SOLUTIONS: “El estallido”	76
6.3.- LOGICSAT: “Socios en la aventura de emprender su propio negocio”	87
6.4.- BIOGÉNESIS: “Una estrategia de internalización barata”	95
6.5.- STUDIO 4D: “Un redireccionamiento estratégico ante cambios en el contexto”	103
6.6.- CONEXIÓN GANADERA: “Nuevas ideas en un negocio tradicional”	110
7.- RESULTADOS: FACTORES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL URUGUAY	119
7.1.- Acerca del equipo emprendedor y sus capacidades	119
7.2.- Acerca de la identificación de las oportunidades de negocio	120

7.3.- Acerca del perfil de los recursos (humanos, financieros y redes) de las e\$mpresas	125
7.4.- Acerca del proceso de aprendizaje y de los comportamientos estratégicos de las empresas	129
7.5.- En síntesis	134
8.- COMENTARIOS FINALES E IMPLICANCIAS DE LA INVESTIGACIÓN	136
BIBLIOGRAFÍA REVISADA	141
ANEXO 1: ECOSISTEMA DE APOYO A LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS	149
ANEXO 2: SINTESIS METODOLOGICA	153
ANEXO 3: PAUTA DE ENTREVISTA: EL PROCESO DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DINÁMICAS	154
ANEXO 4: MAPA DE RESPUESTA DE LOS ENTREVISTADOS.....	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Teorías del Crecimiento de las Empresas.....	15
Figura 3: Relación entre tipos de teorías contractuales y basadas en competencias	28
Figura 4: Principales Factores condicionante del crecimiento de las nuevas empresas	32
Figura 5: Modelo conceptual que integra las perspectivas teóricas sobre las causas del crecimiento empresarial.....	34
Figura 6: Conducta Innovadora de las Empresas Uruguayas. Industria Manufacturera y Servicios. Período 2004-2006.....	40
Figura 7: Marco General del Trabajo.....	53

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Trayectoria históricas y comparada: crecimiento en América Latina y países seleccionados	37
Cuadro 2: Categorización de Empresas del Uruguay (según Decreto 504/0)	41
Cuadro 3: Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado, por tramo de personal ocupado. Año 2009	41
Cuadro 4: Número de Empresas en América Latina	41
Cuadro 5: Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado, por tramo de personal ocupado. Años 2004-2009	42
Cuadro 6: Personal ocupado en entidades jurídicas con actividad económica del sector privado, por tramo de personal ocupado. Año 2009	43
Cuadro 7: Personal ocupado en entidades jurídicas con actividad económica del sector privado, por tramo de personal ocupado. Años 2004-2009.....	43
Cuadro 8: Evolución de la actividad emprendedora en Uruguay – 2006 a 2009	45
Cuadro 9: Indicadores de demografía empresarial	47

Cuadro 10: Indicadores de demografía empresarial por distribución de tamaño	48
Cuadro 11: Matriz de transición. Año 2008.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Saldo de la Balanza Comercial de Uruguay (1950-2000)	37
Gráfico 2: Activos y Ocupados. Años 1986-2003 (miles de personas).....	38
Gráfico 3: Índice de Gini con valor locativo. Años 1986-2003.....	38
Gráfico 4: Personas bajo la línea de la pobreza. Años 1986-2003	39
Gráfico 5: Personal promedio ocupado en Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado por tipo de empresa. Años 2004- 2009.....	44
Gráfico 6: Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado por Sector de Actividad. Año 2009.....	46
Gráfico 7: Personal promedio ocupado en Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado por Sector de Actividad. Año 2009	46

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A ABORDAR Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- Planteamiento del problema

Los últimos años han sido testigo de un fuerte incremento de nuevas empresas que poseen un rol significativo en el crecimiento del empleo, la introducción de innovaciones, la revitalización del tejido productivo, el relanzamiento de los espacios regionales y la canalización de las energías creativas de la sociedad (Kantis, Angelelli y Moori-Koenig, 2004; Capelleras Segura y Kantis, 2009). En este contexto, tanto académicos como decisores de políticas han prestado creciente atención a un segmento particular de nuevas empresas, que por su dinamismo reciben nombres tales como “*gacelas*”, empresas de rápido crecimiento o nuevas empresas dinámicas (Almus, 2002; Autio, 2005; Brüderl y Preisdörfer, 2000; Davidsson y Henrekson, 2002; Kantis et al., 2002 y 2004).

Si bien este segmento de nuevas empresas de rápido crecimiento representan sólo una pequeña porción de las que nacen (aproximadamente el 5%) explican la mayor parte de los puestos de trabajo de las nuevas empresas que logran sobrevivir (Birch, 1987; Storey, 1994). Asimismo, su importancia en términos de empleo e impacto sobre la estructura productiva, así como su limitada presencia dentro de la población de nuevas empresas, son factores que motivan el interés en estudiar más detenidamente cuáles son las características del proceso que lleva a la creación de una nueva empresa dinámica, qué factores intervienen más decisivamente y cuáles son los obstáculos más importantes.

En Uruguay el número de empresas crece un 9% entre los años 2004-2009¹. Sin embargo, poco se sabe acerca de las características de estas nuevas empresas en general, y de las “*gacelas*” en particular. En este sentido, la pregunta que surge es la siguiente: *¿qué comportamientos y capacidades están desplegando las empresas de rápido crecimiento para poder sobrellevar los primeros años de existencia –aquellos señalados por la literatura como de mayor riesgo – y lograr contribuir a la creación de nuevos puestos de trabajo estables, a la diversificación de la estructura productiva y al ensanchamiento de la base empresarial existente?*

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general comprender el proceso de crecimiento y desarrollo de las nuevas empresas de rápido crecimiento en Uruguay, a través del análisis de los factores que explican el dinamismo, entre los que es posible mencionar: el equipo emprendedor y sus capacidades; el perfil de las oportunidades de negocio ligadas al crecimiento y su proceso de identificación; los recursos disponibles (humanos, financieros y redes) y su utilización; los aprendizajes organizacionales y sus comportamientos estratégicos.

A tal efecto, a través de la investigación cualitativa (estudio de casos) se podrá revelar las “*prácticas empresariales*” de las nuevas empresas que logran alcanzar estos procesos de crecimiento y de qué manera lo hacen. Este inventario de casos permitirá también tener un conocimiento más profundo de los distintos factores internos y externos a la empresa que contribuyen a explicar este fenómeno.

Este trabajo deja a un lado la perspectiva cuantitativa focalizada en *cuánto* aporta el conjunto de las nuevas empresas al crecimiento y se orienta al análisis del *cómo* estas empresas aportan a la diversificación productiva, a la generación de nuevas capacidades y competencias empresariales, a la introducción de innovaciones y a la densificación del entramado productivo e institucional local. De

¹ Ver sección 3.2 (La estructura empresarial uruguaya).

este modo, es posible destacar su importancia aún cuando su significación macroeconómica no sea fácilmente cuantificable.

Las investigaciones que permitan entender el fenómeno del crecimiento y supervivencia de nuevas empresas son una materia pendiente en Uruguay. Las mismas pueden resultar estratégicas para el desarrollo económico al proveer importantes insumos para el diseño de políticas más selectivas de alto impacto sobre el crecimiento y el empleo, a través del apoyo a la creación de nuevas empresas dinámicas. En este sentido, estos estudios pueden ser de utilidad para el conjunto de organismos públicos y privados que brindan asistencia a emprendedores y nuevas empresas en la actualidad, así como a la hora de pensar e instrumentar políticas o instrumentos específicamente orientados a fomentar y asistir a este segmento de nuevas empresas.

También este trabajo puede resultar de utilidad para todos aquellos emprendedores que desean crear una empresa y/o que ya están transitando sus primeros años de vida. Al difundir y dar a conocer las experiencias concretas de emprendedores fundadores de empresas de rápido crecimiento, podrán encontrar pistas y atajos para reflexionar y revisar sus propias prácticas. Así, se ha visto la importancia de reflejar no sólo sus prácticas virtuosas, por lo contrario, se trata de difundir tanto las lecciones que surgen de sus aciertos como de sus errores.

Finalmente, cabe destacar que este trabajo se enmarca dentro de una investigación que lleva a cabo el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

1.2.- Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo general del presente trabajo es comprender el proceso de crecimiento y desarrollo de las nuevas empresas de rápido crecimiento en Uruguay.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a) Analizar el equipo emprendedor y sus capacidades;
- b) Analizar el perfil de las oportunidades de negocio ligadas al crecimiento y su proceso de identificación, colocando particular foco en las actividades orientadas a la exportación y en las actividades innovativas e intensivas en conocimiento (software, telecomunicaciones, diseño, entre otros);
- c) Comprender la contribución de los recursos disponibles (humanos, financieros y redes) y su utilización al crecimiento de este tipo de empresas;
- d) Analizar en qué medida los aprendizajes organizacionales y los comportamientos estratégicos llevados a cabo por las empresas les han permitido el desarrollo y crecimiento empresarial.

Estrechamente vinculadas a estos objetivos particulares se elaboran las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los factores que permiten explicar el proceso de crecimiento y desarrollo de las nuevas empresas de rápido crecimiento en Uruguay?

- a) ¿Cuáles son las principales características del emprendedor y/o equipo emprendedor que tienen las empresas de rápido crecimiento?
- b) ¿Cuáles son las principales características del proceso de identificación de las oportunidades de negocio en nuevas empresas de rápido crecimiento? y ¿en qué medida dichas oportunidades están orientadas a la exportación y/o se vinculan a actividades de innovación e intensivas en conocimiento?
- c) ¿Cuáles son los recursos (humanos, financieros y redes) que contribuyen a explicar el crecimiento empresarial?
- d) ¿Cuáles son los principales aprendizajes organizacionales y comportamientos estratégicos adoptados que permiten explicar el proceso de crecimiento de una nueva empresa dinámica?

1.3.- Estructura del trabajo

El trabajo se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo 2 se presenta una revisión de las principales teorías económicas del crecimiento empresarial, incluyendo los planteamientos metodológicos y las conclusiones de los estudios empíricos más relevantes que se han publicado en los últimos años. De manera sintética, dicha revisión bibliográfica está centrada en la exploración de los factores que afectan el crecimiento de las empresas. Para ello, se incluyen en la revisión enfoques y teorías que contemplan diversos tipos y niveles de factores. Por ejemplo, relacionados con el nivel organizativo, con el entorno y la estrategia y con el capital humano relacional del empresario. También se contemplan enfoques que incorporan simultáneamente varios niveles de análisis. Se consideran las propuestas de la Teoría Evolucionista, los fundamentos del crecimiento empresarial desarrollados por Penrose (1959), y los trabajos multidimensionales que utilizan el marco propuesto por Storey (1994), Wiklund (1998) y Rabetino (2005).

El capítulo 3 presenta el ámbito de estudio en el cual se enmarca la presente investigación. En primer lugar, sobre la base de información secundaria, se presenta la evolución de la economía uruguaya. En segundo lugar, con el objetivo de describir y dimensionar el fenómeno empresarial en la economía uruguaya, se recopilan y se presentan indicadores de estructura y dinámica empresarial. Posteriormente, se muestran trabajos ya existentes sobre “*empresas dinámicas*” en el Uruguay, buscando dimensionar este tipo de empresas y caracterizar sus principales rasgos.

El capítulo 4 presenta el marco del trabajo. Dado que la investigación sobre crecimiento empresarial esta menos difundida en América Latina que en los países desarrollados, el presente estudio pretende aportar una interpretación sobre el crecimiento de las empresas uruguayas, sobre la base de la literatura revisada y la construcción de un marco de trabajo que relacione crecimiento empresarial con las características de las empresas y los empresarios, sus recursos y capacidades, la estrategia adoptada y el entorno en el que opera la empresa. Asimismo, se formulan las proposiciones para el desarrollo de la presente tesis, acordes a las preguntas de investigación y el marco general del trabajo propuesto. Por último, en el capítulo 5 se expone la metodología de la investigación y se presentan los casos.

Los capítulos 6 y 7 muestran los resultados de la investigación discutidos a la luz de las teorías revisadas. Si bien ambos capítulos pretenden dar cuenta sobre cuestiones referidas al proceso de crecimiento y desarrollo de nuevas empresas dinámicas en el Uruguay, los mismos persiguen objetivos específicos diferentes. El capítulo 6 analiza cada uno de los casos seleccionados. A partir de este análisis se intentará recoger “*lecciones*” o “*buenas prácticas*” de cada uno de los casos que ayudarán a comprender los factores que explican el crecimiento de las empresas uruguayas. El capítulo 7 profundiza los hallazgos del capítulo anterior, revisando las proposiciones (*study's propositions*) planteadas en el capítulo metodológico, de modo que ofrezcan un resumen y caracterización de los aspectos principales referidos al proceso de crecimiento de las nuevas empresas dinámicas.

Finalmente, en el capítulo 8 se exponen las principales conclusiones y comentarios finales. En tal sentido, se presentan algunos lineamientos estratégicos que surgen de la investigación para la realización de políticas que promuevan y/o fomenten la creación y desarrollo de empresas de rápido crecimiento, así como orientaciones para futuras investigaciones.

2.- MARCO CONCEPTUAL: EL CRECIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS

A continuación se introducen los principales aportes teóricos que sirven de base conceptual para el posterior desarrollo de este trabajo, a partir de la definición de conceptos útiles para la comprensión y reflexión sobre el fenómeno del crecimiento y desarrollo de nuevas empresas dinámicas.

Esta sección se organiza de la siguiente manera: el primer apartado explica la importancia de las nuevas empresas de rápido crecimiento y su impacto sobre el resto de la economía; y en el segundo apartado se exponen los principales aportes teóricos que explican el crecimiento de estas empresas.

2.1.- EL FENÓMENO DEL CRECIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS

Desde el punto de vista conceptual, los estudios sobre las nuevas empresas y, en particular, el análisis de su importancia para la economía de un país surgen a partir de la década del 50. Sin embargo, esta discusión pertenecía principalmente a los ámbitos académicos. Fue precisamente en 1981 con la publicación de D. Birch *“Who creates jobs?”* que la discusión acerca de la importancia de las nuevas (y pequeñas) empresas en la generación de empleo tomó carácter público.

En efecto, Birch fue el primero que destacó el aporte de las nuevas y pequeñas empresas a la creación de empleo al concluir que *“... de todos los puestos de trabajo creados entre 1969 y 1976, dos terceras partes fueron creados por empresas con menos de 20 ocupados...”* y que *“... el 80% de los nuevos puestos de trabajo fueron creados por empresas con 4 años o menos...”* (Birch, 1981, p.7-8). Asimismo, según Birch estas empresas se caracterizaban por ser jóvenes que alcanzan importantes niveles de crecimiento en pocos años, y eran responsables de la mayor parte del aumento del empleo en las distintas regiones (Acs y Mueller, 2006). Además, su rápido crecimiento se derivaba del uso eficiente que hacían del conocimiento y de las herramientas tecnológicas, introduciendo nuevas ideas y nuevos productos, procesos y servicios.

Los aportes de Birch han generado un importante debate que oscila entre la total euforia acerca de la importancia de las nuevas empresas en la generación de empleo hasta el más duro escepticismo derivado de los estudios de dinámica industrial. Como consecuencia, a partir de los años 80, ha proliferado una cantidad de modelos conceptuales y estudios empíricos acerca de la dinámica de la población de empresas (es decir, su natalidad, su mortalidad y la capacidad de supervivencia y crecimiento), así como su incidencia en el desempeño económico y en la estructura industrial.

Como resultado general de estos estudios se confirma que año a año una importante cantidad de nuevas empresas ingresan al mercado, pero sólo una limitada porción de ellas logra sobrevivir, y, de este total, un segmento reducido concentra una parte importante del empleo generado en nuevas empresas sobrevivientes. En palabras de Geroski, una elevada proporción de las empresas que ingresan al tejido productivo son *“más turistas que inmigrantes”* (Geroski, 1991, p. 283). Evidencias de este tipo se encontraron para el caso del Reino Unido (Storey, 1994), Alemania (Brüderl y Preisendörfer, 2000), Finlandia (Autio et al., 2000), Cataluña (Hernández et al., 2000), Francia, Italia, Holanda, España y Suecia (Schreyer, 2000). Estudios preliminares para el caso argentino también dan cuenta de este fenómeno (Kantis et al., 2003; Rojo Brizuela et al., 2003).

Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de estudios que se han realizado desde entonces sobre el fenómeno del crecimiento de las empresas, todavía no existe un marco teórico único y completo que explique las causas y determinantes de este fenómeno (Gilbert et al., 2006; Rabetino, 2005).

Como consecuencia de ello, la base empírica de los estudios sobre el crecimiento empresarial ha evolucionado de forma importante aunque fragmentada, reflejando la complejidad de este fenómeno y su naturaleza multidimensional (Davidsson et al., 2006). En efecto, algunas revisiones del estado del arte en la literatura sobre el crecimiento empresarial dan cuenta de las profundas discrepancias con respecto a las perspectivas y enfoques teóricos usados en las diferentes investigaciones, las formas de definir las variables, el objeto de los estudios, las muestras utilizadas y los contextos geográficos, culturales y socioeconómicos en los que se desarrollaron las investigaciones (Davidsson et al., 2006; Gilbert et al., 2006).

Este problema que surge a la hora de afrontar el estudio del crecimiento empresarial hace que sea necesario abordar una diversidad de perspectivas. En palabras de Penrose *“Debemos mirar la organización como un todo para descubrir las razones de su crecimiento”* (Penrose, 1962, p.9). A continuación se revisan los principales aportes de las corrientes.

2.2.- LOS APORTES TEÓRICOS SOBRE EL CRECIMIENTO DE LAS NUEVAS EMPRESAS

Como se anticipó en el apartado anterior, la literatura acerca del crecimiento empresarial cobró especial relevancia a partir de los años ochenta y fundamentalmente durante los noventa, cuando surgió un amplio conjunto de estudios dedicados al análisis de los principales determinantes del crecimiento de las empresas. En ese contexto, se identificó un diverso grupo de factores que afectaban el crecimiento empresarial, los cuales pasaron a ocupar durante los últimos quince años el centro de la atención de muchos estudios (Almus y Nerlinger, 1999; Baum et al., 2001; Brixy y Kohaut, 1999; Moreno y Casillas, 2007; Westhead y Birley, 1995; Rabetino, 2008; entre otros).

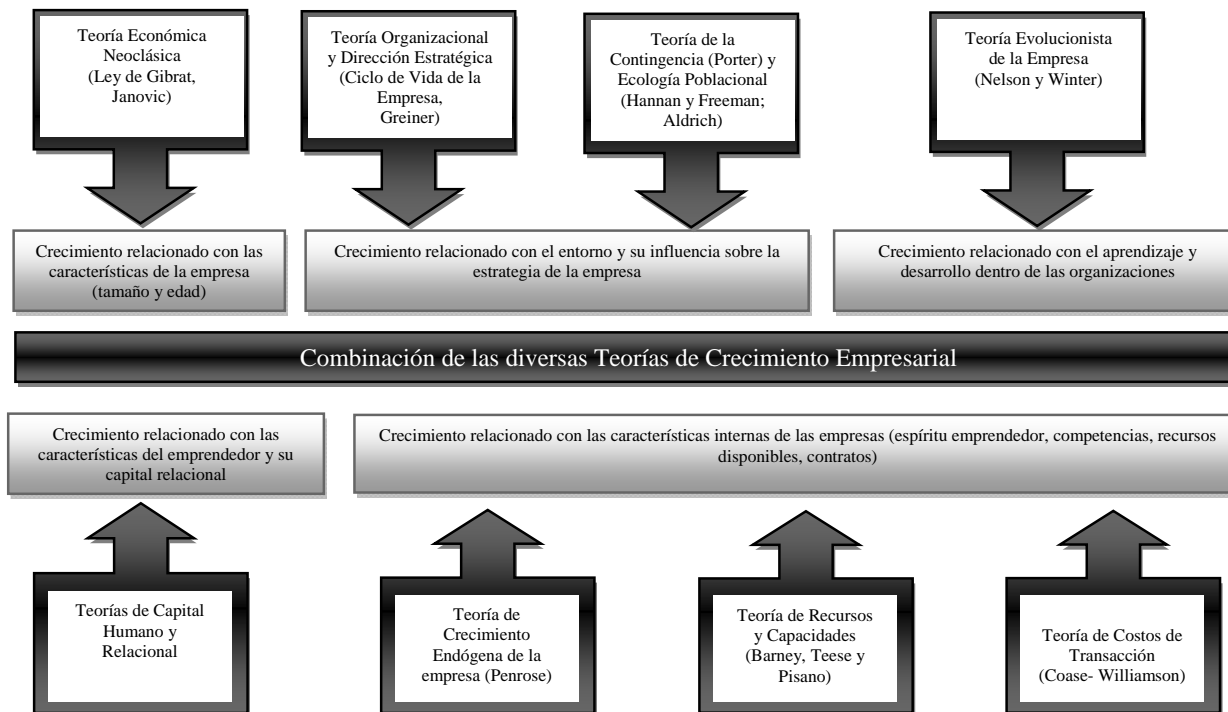
Los distintos aportes que se hicieron sobre este tema se pueden agrupar en tres categorías. La primera, más vinculada a la teoría económica neoclásica, incluye a los modelos de inspiración marginalista y a los estudios que se concentran en la relación entre crecimiento, tamaño y edad de las empresas; frecuentemente agrupados bajo la denominación de modelos sobre la Ley de Efectos Proporcionales (Ley de Gibrat). Una segunda corriente se vincula con las teorías de la organización y de la dirección estratégica, que están centradas en el crecimiento desde una perspectiva gerencial y basan su análisis en la relación entre el entorno, la estrategia y el crecimiento. Finalmente, se incluye un tercer grupo de trabajos que se focalizan en el capital humano y el capital relacional, que analiza la relación entre las características del empresario, su equipo y sus redes de contacto (Figura 1).

Además, existe un conjunto amplio de trabajos que *“cruzan transversalmente”* a los anteriores y que presentan una importante evidencia para debatir acerca de sus principales supuestos y conclusiones desde una perspectiva que combina diferentes niveles de análisis. Dentro de este conjunto es necesario destacar el trabajo de Penrose (1959), que aunque muchas veces no se reconoce su aplicabilidad al contexto de las PyMEs, resalta la importancia de la teoría de los recursos de la empresa (especialmente el empresario como recurso clave) pero sin desestimar la importancia del entorno. Asimismo, se destaca la teoría evolucionista de la empresa de Nelson y Winter (1982), y la teoría de los costos de transacción de Coase y Williamson, que aportan importantes herramientas teóricas para el análisis del crecimiento empresarial.

Finalmente, cabe mencionar que existen varios autores que proponen combinar diferentes perspectivas teóricas, es decir, desarrollar modelos conceptuales más comprensivos, que sean capaces de contemplar un amplio rango de aspectos y factores que contribuyen a comprender la

naturaleza compleja del proceso de crecimiento empresarial. Entre ellos se destacan los trabajos de Storey (1994), Wiklund (1998), y Rabetino (2005).

Figura 1: Teorías del Crecimiento de las Empresas



Fuente: Elaboración Propia

2.2.1.- Modelos de crecimiento de inspiración neoclásica

Las teorías de inspiración neoclásica de crecimiento ponen especial énfasis en aspectos tecnológicos (Escala Mínima Eficiente - EME) para explicar los tamaños de las empresas.

Considerando que los agentes económicos son sujetos maximizadores que operan con racionalidad e información perfecta y sin incertidumbre, esta teoría predice que existe una relación inversa entre el tamaño de una empresa y su crecimiento en tanto alcanzan la EME.

En un mercado de competencia perfecta y con una curva de costos medios con forma de U, las empresas más pequeñas intentarán crecer más rápido dada su necesidad de lograr un Tamaño Mínimo Eficiente (TME o punto de mínimo de la curva de coste medio, donde se explotan las economías de escala) lo antes posible (Audresrch, 1991). Debido a la existencia de un TME, el tamaño de las distintas empresas en un determinado sector será relativamente homogéneo y toda variación deberá atribuirse a algún desequilibrio, que se corregirá cuando las empresas converjan al tamaño de equilibrio.

Otros modelos que indagaron la relación entre el tamaño de la empresa y su crecimiento son los denominados modelos estocásticos. Entre las teorías estocásticas ocupa un lugar preponderante la Ley del Efecto Proporcional desarrollada por Gibrat (1931) según la cual el crecimiento de la empresa es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables o insignificantes factores

aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas, con independencia del tamaño que éstas tengan. Esta ley tiene las siguientes implicaciones: 1) una empresa pequeña tiene la misma probabilidad de crecer en un determinado porcentaje que una empresa grande; 2) la tasa de crecimiento de un período no tiene incidencia en las tasas de crecimiento de los períodos siguientes; 3) no existe una dimensión óptima de la empresa; 4) la propia dinámica del mercado conduce a una mayor concentración industrial, o incremento del grado de monopolio del sistema, dado que la dispersión de los tamaños empresariales tiende a incrementar con el tiempo; 5) el crecimiento de la empresa es un mero resultado del azar, sin que nada pueda hacer al respecto la voluntad del empresario ni de sus directivos.

Uno de los aportes más influyentes de los años 80, que buscaba de alguna manera explicar las discrepancias entre la Ley de Gibrat y los trabajos empíricos, fue el modelo de Jovanovic (1982) que introduce la idea de selección ruidosa (*noisy selection*). El planteo general de este autor parte del supuesto que las empresas tienen un conocimiento imperfecto de su verdadera eficiencia, y que la única forma de averiguarla es ingresando al mercado. Así, aquellas empresas que verifican niveles promedio de eficiencia más elevados, sobrevivirán y crecerán, mientras que aquellas que el mercado haya revelado como ineficientes, ajustarán sus expectativas y terminarán saliendo del mercado. A medida que las empresas exitosas crecen, también lo hace su conocimiento para predecir su desempeño en el mercado, hecho por el cual se observaría una menor probabilidad de crecimiento. Como consecuencia de ello, las empresas más grandes y antiguas crecerán a un ritmo menor que las más jóvenes y pequeñas.

A pesar de los postulados de las teorías estocásticas, varios factores han sido señalados para justificar que las empresas grandes crezcan más que las pequeñas. Entre estos factores se destacan los siguientes:

- Poder de negociación. Se argumenta que las empresas más grandes tienen mayor poder de negociación en la adquisición de insumos, con lo cual tienen mayores probabilidades de crecimiento frente a las empresas pequeñas (Cosh y Huges, 1994).
- Grado de diversificación de una empresa. Las empresas grandes suelen tener mayores economías de alcance (diversificación en el portafolio de productos o diversificación regional de sus mercados) lo que puede contrarrestar el débil potencial de un mercado y reducir su exposición a los ciclos de los productos individuales o la dependencia del comportamiento de las ventas en una determinada región (Hutchinson et al., 2006).
- Las empresas más grandes y diversificadas, al menos desde un punto de vista teórico, pueden gozar de la existencia de mercados internos de capital. Esta circunstancia facilita la realización de nuevas inversiones.

En síntesis, existe una amplia tradición de estudios y modelos que buscan explicar la relación entre el tamaño, la edad y el crecimiento de las empresas. Estos modelos tienen en común una visión agregada del fenómeno, estudiando siempre poblaciones de empresas o sectores determinados. Sin embargo, a pesar de su variedad y amplitud, los resultados de este tipo de estudios aún no son concluyentes, dependiendo del contexto, el lugar y la época (Majumdar, 2004).

Asimismo, otros autores, por ejemplo Penrose (1959), ponen de manifiesto que es necesario diferenciar la actividad económica al interior de la firma de la actividad en el mercado. La actividad al interior de la firma es desarrollada por una organización administrativa que gobierna, mediante una “*planeación conciente*”, el uso de los recursos. Esta actividad contrasta con la del mercado cuya

coordinación es espontánea. Observaciones de este tipo dan origen a las teorías como las que se presentan a continuación.

2.2.2.- Teorías de la organización y la dirección estratégica

Durante la década de los 70 y los 80 se desarrollaron varios modelos que describían el proceso de crecimiento de las empresas a partir de la enumeración de distintas etapas por las cuales atravesaba la empresa.

Uno de los principales modelos de esta corriente es la *Teoría del Ciclo de Vida de la Empresa*. Esta explicación teórica del crecimiento empresarial se centra en determinar si éste es el resultado de un proceso inevitable o si, por el contrario, es totalmente intencional. Surgen entonces dos grandes ramas en el desarrollo teórico del crecimiento empresarial, en las que se aborda el crecimiento como proceso inevitable y forzado por fuerzas externas a la organización, o como una decisión consciente y premeditada que satisfaga los intereses de los elementos implicados en dicho desarrollo.

En este sentido, la teoría del ciclo de vida considera dicho proceso una consecuencia inevitable para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo, en el que las empresas se ven obligadas a incorporar continuamente recursos para crecer y mejorar, y evitar de esta forma caer en un estado de decadencia y muerte prematura de la organización. De acuerdo con Elston (2002), esta perspectiva sugiere que las empresas más jóvenes y pequeñas crecerán más rápido que las de mayor dimensión, hasta alcanzar un tamaño crítico o sostenible.

Mueller (1972) propone que la vida de una empresa puede dividirse en cuatro etapas: i) Etapa de alta incertidumbre en relación con el éxito de una idea o producto; ii) Etapa de expansión: esta etapa se caracteriza por la reinversión de utilidades y eventualmente por la apertura a nuevo capital en la empresa; iii) Etapa de alta competencia: se presenta como resultado de la adopción o mejora de la idea del empresario original por parte de otras empresas. Esta etapa puede venir acompañada por la saturación del mercado y la distribución de utilidades; y iv) Expiración: las empresas han explotado exhaustivamente el potencial de la idea original.

Además de las características de la competencia para determinar las diferentes etapas de una empresa, el autor relaciona el ciclo de vida con la calidad de su dirección estratégica. Esto se debe a que en las empresas más jóvenes es más probable que coincida en la misma persona la propiedad y la administración (la empresa es gerenciada por el fundador), en tanto que en las empresas de mayor edad, a consecuencia de la muerte y sucesión del fundador, la propiedad tiende a diluirse en un mayor número de propietarios.

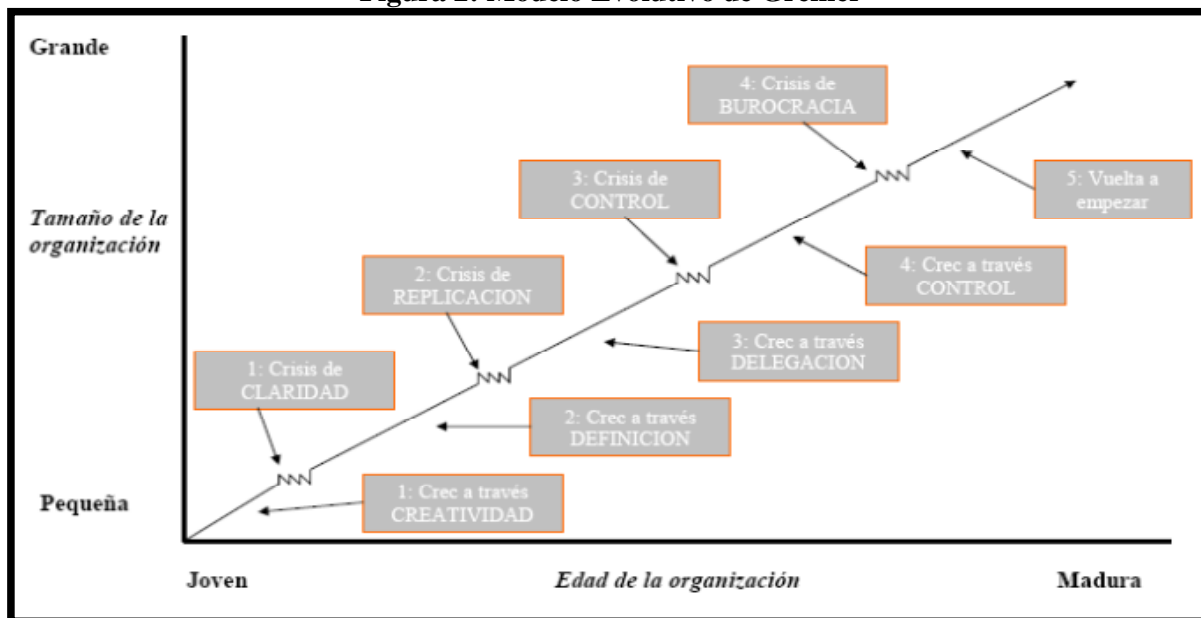
Asimismo, Menguzzato y Renau (1991) relacionan el crecimiento empresarial con las distintas etapas del ciclo de vida de la empresa, al separar las estrategias de crecimiento en función de fases. Estos autores señalan, por un lado, la estrategia de crecimiento estable, caracterizada por entrañar pocos riesgos, debido a que la falta de competencia posibilita un crecimiento de la empresa acorde con el crecimiento del mercado, y de esta forma se consigue mantener una cuota de mercado estable. Por el otro, señalan la estrategia de crecimiento real, en la que factores como la motivación de los directivos, la entrada de nuevos competidores o la inestabilidad de ciertos sectores hacen que la estrategia propuesta conduzca a unas tasas de crecimiento mayores que las del mercado, con políticas agresivas de expansión, o bien mediante la búsqueda de la diversificación tanto horizontal como vertical.

Otro referente en este tipo de modelos de Desarrollo Organizacional es elaborado por *Greiner* (1972), quien postula un modelo de crecimiento por etapas donde las empresas atraviesan fases de

evolución (definidas como períodos de crecimiento relativamente estable) y fases de revolución (definidas como períodos de crisis e incertidumbre).

La lógica detrás de este modelo es que, a medida que la empresa crece, la etapa en la que se encuentra se vuelve inadecuada y necesita transformarse. Luego de la transformación, la organización ingresa a una nueva etapa donde el proceso se repite. Es decir, el crecimiento representa la contingencia que desequilibra la configuración (etapa) en la que se ubica la empresa e impulsa la transformación de la misma (Figura 2).

Figura 2: Modelo Evolutivo de Greiner



Fuente: Greiner (1972)

La evolución de una organización se inicia con la *fase de la creatividad* (primera etapa). Esta fase se caracteriza por la localización por parte del emprendedor de una oportunidad que se concreta en la creación de un producto y un mercado. La organización posee una orientación emprendedora que hace que se rechace todo lo relacionado con una gestión profesionalizada. La comunicación entre los empleados se realiza de manera frecuente pero informal y el entorno de trabajo lleva a los empleados a trabajar muchas horas para ganar un salario modesto. La creatividad y la flexibilidad son necesarias para iniciar el crecimiento de la organización en esta primera etapa, sin embargo, a medida que se crece, estas actividades pasan a ser el problema. La organización debe introducir mecanismos de gestión formales para continuar creciendo: la comunicación se debe formalizar, se deben establecer mecanismos financieros de control, el emprendedor se ve rodeado de tareas con un componente amplio de gestión. Es entonces cuando se produce la *crisis de liderazgo*. Para resolverla se necesita un líder que “ponga orden” en la organización y resuelva los problemas de gestión que se afrontan. Solo cuando ese líder toma las riendas de la organización, puede esta pasar a la siguiente etapa de crecimiento.

La *etapa de dirección* se inicia con un periodo estable de crecimiento motivado por el liderazgo fuerte de un gerente capaz. En esta etapa, el gerente introduce una serie de controles: la estructura de la organización es funcional para separar las actividades de fabricación de las de marketing, se introducen sistemas de control de inventarios así como de control de compras, se adoptan sistemas de incentivos, presupuestos. Los empleados empiezan a sentir el peso de los controles y se sienten

atados por una nueva estructura jerárquica (sobre todo los empleados que trabajan en la organización desde su inicio y llevan más tiempo en la organización). Asimismo, estos sienten que tienen más conocimiento del cliente y del producto que la dirección de la compañía. Varios empleados comienzan a marcharse de la organización. Una *crisis de autonomía* empieza a gestarse. La solución es que la dirección adopte un grado de delegación superior. Llegar a la solución es difícil por dos motivos. Primero, los empleados en la base de la organización no están acostumbrados a tomar decisiones de manera autónoma. Segundo, se hace difícil para el líder cambiar su orientación para elevar el grado de delegación.

La estructura organizativa en la *etapa de la delegación* (tercera etapa) es descentralizada; los empleados gozan de más responsabilidad, sobre todo a nivel de mercados y de plantas de producción. Dada la descentralización, la motivación de los empleados es mayor, lo que permite que la organización penetre mercados mayores, responda de manera más rápida a los clientes y desarrolle nuevos productos. La gestión de los directivos se basa en la toma de decisión derivada de los informes que la organización produce, y la comunicación de estos con la organización se formaliza. Como consecuencia de la actitud general de la organización de delegar tareas y descentralizar la toma de decisiones, en algún momento se produce un problema grave que conduce a la *crisis de control*. Los directivos perciben que están perdiendo el control de la organización y comienzan a replantearse la situación: aparece en ellos una nueva actitud de regreso a la centralización, lo cual es difícil de llevar a cabo dada la amplitud de las operaciones. Finalmente se introducen nuevos mecanismos de coordinación y control para solventar el problema.

La estructura que se utiliza en la *etapa de coordinación* (cuarta etapa) es una estructura organizativa por productos: las antiguas unidades descentralizadas son transformadas en grupos de productos. Cada producto es tratado como un centro de inversión con estados financieros independientes. Los directivos han introducido sistemas formales de coordinación y se encargan de su revisión. Los empleados son remunerados mediante planes de participación en los beneficios de la compañía (como por ejemplo las opciones sobre acciones). Se produce la *crisis de la burocracia*: los procedimientos tienen preferencia sobre la resolución de problemas, la innovación se diluye por la formalización de procesos y desaparece. La organización ha adoptado un grado de complejidad demasiado elevado como para ser gestionada mediante programas formales y sistemas rígidos.

En la etapa de la *colaboración* (quinta etapa), todas las partes involucradas aúnan su esfuerzo para romper la crisis de la burocracia. Se crean equipos para resolver los problemas. Los equipos se combinan con las distintas funciones para resolver tareas específicas. La estructura organizativa se convierte en matricial. El proceso de toma de decisión se ve facilitado por la integración de sistemas de información de periodicidad diaria. Los empleados suelen saturarse en esta fase con el consiguiente desgaste físico y mental. La última fase se resuelve, de acuerdo con los autores, con programas que facilitan el descanso y la revitalización del empleado.

Las variables claves que estos modelos utilizan para determinar las diferentes etapas son la edad y el tamaño de las empresas. Así cada etapa está caracterizada no sólo por ubicarse en algún rango de valores de estas dos variables, sino fundamentalmente por presentar un problema genérico de dirección, una estructura organizacional determinada, un estilo de gestión y un sistema de control y coordinación de las actividades de la empresa.

Por otro lado, Churchill y Lewis (1983) realizan una crítica al modelo de crecimiento anterior por tener en cuenta solamente dos dimensiones (tiempo y tamaño de la organización en función de las ventas). El modelo de Churchill y Lewis posee seis etapas en las que se describe la evolución organizativa en función del estilo de gestión, la estructura organizacional, los sistemas formales de gestión, los retos estratégicos y el grado de implicación de la dirección.

En la primera etapa (*existencia*), los principales problemas de la organización son de obtención de clientes y de entrega del producto o prestación del servicio. La organización es simple ya que el propietario dirige directamente a los empleados y se puede decir que él “*es*” la organización. Los sistemas de planificación formal son inexistentes. La estrategia de las organizaciones es simplemente mantenerse con vida, y muchas no alcanzan a lograr un grado de aceptación suficiente por parte de clientes como para sobrevivir, y por ello perecen. En otras ocasiones, el emprendedor no soporta las presiones de tiempo, de energía y financieras: y terminan cesando la actividad.

En la segunda etapa (*supervivencia*) la organización ha demostrado que tiene suficientes clientes, los cuales están satisfechos y renuevan la compra. Los principales problemas en esta etapa son de generación suficiente de caja para superar el punto muerto y de obtención de la financiación suficiente. El director de ventas que reporta al propietario de la compañía, que es quien toma las decisiones. En el mejor de los casos, el único sistema de control que existe es el de control de tesorería. Las opciones en esta etapa son crecer y pasar a la tercera etapa, o mantenerse durante un tiempo con beneficios marginales y acabar cesando la actividad.

La principal cuestión para el propietario de la compañía en la tercera etapa (*éxito*) es si crecer o servir de base para otras actividades de aquel. En el caso de que se opte por la vía del crecimiento, el propietario va a utilizar los beneficios y la capacidad de endeudamiento para, arriesgándolo todo, financiar el crecimiento. Las funciones de la organización van a ser: mantener unos márgenes suficientemente amplios como para evitar una crisis de caja, y desarrollar las capacidades del personal que va a tomar el riesgo a medida que la organización continúe creciendo. Se introducen sistemas de control en las áreas de planificación y estrategia. La planificación estratégica suele ser dominio compartido del propietario. Las alternativas en esta etapa son de crecer y evolucionar a la cuarta etapa o de caer a la etapa anterior y afrontar un posible proceso concursal.

La principal cuestión en la fase cuarta (*despegue*) es como crecer más rápidamente y como financiar dicho crecimiento. En esta etapa, el propietario se plantea la posibilidad de comenzar a delegar una mayor cantidad de tareas. El crecimiento implica una mayor complejidad en las operaciones, la cual se reduce mediante los sistemas de control. Si se tiene éxito en la fase de despegue, la compañía puede llegar a ser grande, si no se tiene éxito, es probable que la organización acabe en manos de un tercero a través de la venta de la misma. Las claves del éxito en esta etapa se encuentran en la capacidad de delegación del propietario y en la generación de financiación.

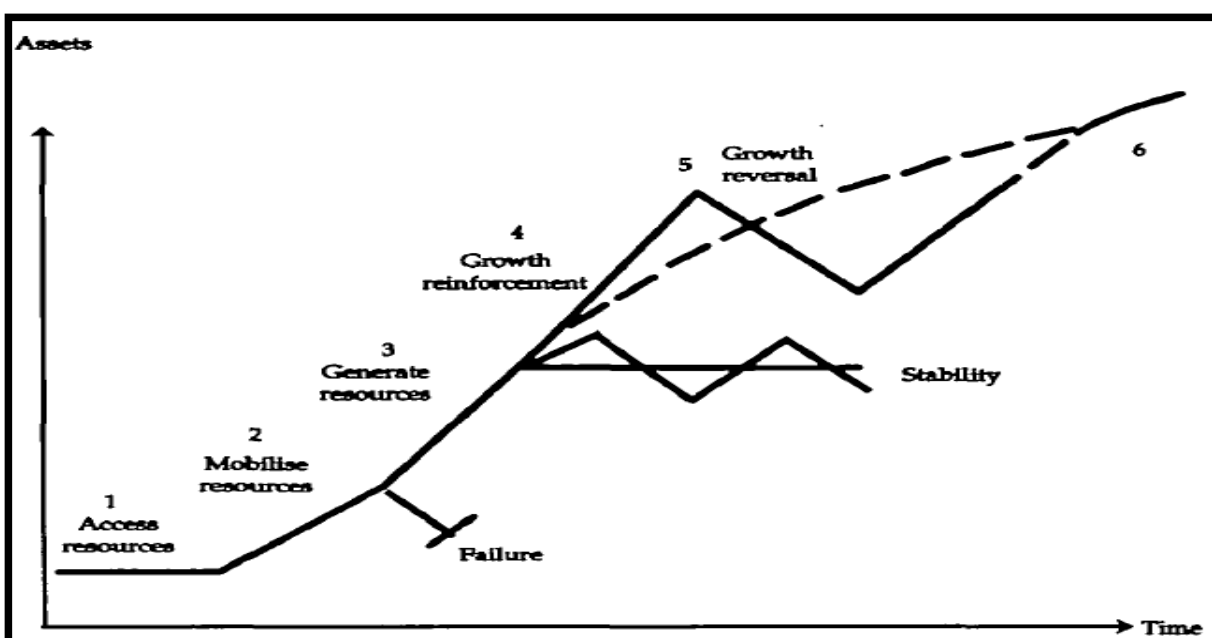
En la quinta etapa (*madurez de recursos*), las principales cuestiones afrontadas son mantener la flexibilidad y el espíritu emprendedor que ha guiado a la organización durante la evolución. La compañía debe profesionalizarse a través del uso de presupuestos, gestión por objetivos, sistemas de costes, etc. Estos controles conllevan una reducción del impulso emprendedor de la organización. Una compañía en la quinta etapa tiene personal y recursos suficientes como para llevar a cabo una verdadera planificación estratégica. Los empleados tienen suficiente experiencia y funcionan adecuadamente y los sistemas de control también son adecuados. La organización permanece perfectamente separada del propietario. En esta etapa, la empresa goza de las ventajas del tamaño, recursos financieros y talento gerencial. Mientras ella mantenga el espíritu emprendedor podrá continuar creciendo. En el momento en que lo pierda, pasará a la última fase llamada de *osificación* (sexta etapa). La osificación se caracteriza por una carencia de procesos innovadores y por un rechazo de la toma de riesgos.

A partir de los planteamientos de Penrose, Garnsey (1998) advierte la necesidad de construir una teoría sobre el crecimiento temprano de la empresa que sea consistente con la evidencia histórica. Según Garnsey, una larga proporción de las empresas no sobrevive más allá de sus primeros años, y sólo una pequeña proporción alcanza un crecimiento significativo. Audretsch (1994) y Baldwin y

Rafiqzaman (1995) entre otros, han proporcionado evidencia estadística sobre ese patrón en poblaciones de empresas pequeñas, donde muy pocas sobreviven más allá de los primeros seis años, y de éstas una proporción muy reducida logra crecer significativamente.

En el modelo propuesto por Garnsey, las primeras fases son concebidas como manifestaciones de problemas críticos que se desarrollan en las empresas que crecen y reflejan la necesidad de construir las capacidades para resolver los mismos. La figura 3 muestra la senda de crecimiento alcanzado por las empresas exitosas y también los caminos alternativos que son frecuentemente seguidos por las mismas (entre muchas posibilidades): 1) una falla temprana, 2) una meseta de crecimiento temprano una vez que se obtienen determinados de recursos (aunque con oscilaciones), y 3) el crecimiento producto de la inversión, después de la expansión temprana (la línea de puntos marca el continuo crecimiento a través de lo que podría ser una fase de inversión).

Figura 3: Modelo de Garnsey



Fuente: Garnsey (1998)

En la perspectiva de Garnsey, una vez que los recursos iniciales se han movilizado para el nacimiento de una empresa, el crecimiento de ésta se construye sobre su propia experiencia, que se plasma a través de las rutinas y mecanismos para solucionar los problemas cotidianos, y del proceso de aprendizaje en su trayectoria de supervivencia y adaptación al ambiente en el que se desenvuelve.

La elección del sector en el cual se establece una nueva empresa determina por otra parte las influencias externas a las que se enfrenta, incluyendo la madurez del mercado en el cual opera y el grado de competencia productiva y tecnológica. Las empresas inevitablemente operan dentro de una estructura de interdependencia con agentes externos, y la elección inicial también influirá sobre el tipo de relaciones o articulaciones que establecen con otros agentes. Así, para entender su crecimiento es esencial comprender las redes de interacción que constituyen su entorno.

En suma, el enfoque del ciclo de vida (Churchill y Lewis, 1982; Garnsey, 1998; Greiner, 1972), sugiere que las firmas atraviesan etapas de crecimiento como organismos vivos, superan los esfuerzos, luchas normales y dificultades característicos de cada etapa del ciclo vital y enfrentan problemas de transición en el pasaje a la fase de desarrollo posterior. La lógica detrás de este patrón

de crecimiento discontinuo es que en cada etapa de desarrollo, la firma necesita adoptar una configuración específica. Dado que cada fase implica objetivos sustancialmente diferentes para la firma, la conducta estratégica de la empresa debe apoyarse en distintas áreas de gestión.

Los modelos de crecimiento por etapas han sido sometidos a críticas y estudios contradictorios por parte de numerosos autores. Según Storey (1994) estos modelos presentan cuatro limitaciones: (i) no todas las empresas pasan por todas las etapas, (ii) los estilos de dirección suelen estar desfasados respecto a lo que describen los modelos, (iii) algunas empresas que logran alcanzar ciertas etapas no tienen intención de pasar a las siguientes, y (iv) muchos trabajos asumen que el paso de una etapa a otra estaría impulsado por alguna crisis, aunque esto no pudo ser testeado empíricamente.

Adicionalmente, Birley y Westhead (1995) sostienen que el supuesto de crecimiento lineal y determinístico de estos modelos no se verifica en la realidad. Por su parte, Kazanjian (1988) encuentra evidencia sobre la existencia de algunos problemas comunes en las distintas etapas del crecimiento de una compañía, sobre todo en las primeras etapas. El autor no observa, sin embargo, una identificación completamente clara de problemas y necesidades en cada etapa, sino que estos pueden concurrir en varias etapas simultáneamente. En otro estudio sobre empresas del sector tecnológico, el autor junto con Drazin (1990) encuentran evidencia de etapas de crecimiento en función del proceso decisorio (centralización y formalización de este) y especialización funcional (en las áreas de marketing, ventas, producción y tecnología).

Finalmente, estos modelos eran criticados por su excesivo foco en cuestiones endógenas a la empresa. En este sentido, Penrose (1959) rechaza abiertamente este tipo de teorías porque no dan cabida a uno de los factores que dicha autora considera imprescindible en el crecimiento empresarial, como es la motivación y la decisión humana para afrontar y desarrollar un proyecto empresarial.

2.2.3.- Teorías relacionadas con el entorno empresarial y las estrategias de las empresas

En relación a los determinantes del entorno y su influencia sobre la estrategia de la empresa, las dos teorías más referenciadas son la *“teoría de la contingencia”* y la *“ecología poblacional”*.

La primera de ellas, asume que la adaptación de las empresas al entorno es posible, pero depende de varios elementos contingentes que afectan el desempeño, tanto directa como indirectamente. Entre estas variables se destacan: la estructura del sector donde la empresa opera, la tecnología, los recursos controlados por la empresa, la estrategia, la estructura, y finalmente, sus procesos y sus sistemas internos (Porter, 1981).

Asimismo, teorías como la de Clusters (Porter, 1991), se alinean con esta corriente y afirman que el crecimiento de una empresa está determinado, en parte, por el entorno en el que una firma se encuentra. En efecto, Scitovsky (1952) describió cómo la localización de las firmas puede generar economías tanto pecuniarias como no pecuniarias. Las primeras hacen referencia a la abundancia de capital o de trabajo calificado –reflejada en costos bajos de estos factores en el mercado - que puede propiciar una mayor competitividad de las empresas. Las segundas incluyen los intercambios de conocimiento entre las empresas sin que medie contraprestación adecuada y oportuna a través del mercado (*knowledge spillovers* o externalidades de conocimiento). Gracias a este tipo de externalidades, las empresas pueden aprender de las otras y generar un mayor crecimiento de sus ingresos. Las externalidades no pecuniarias pueden darse entre empresas de una misma región, entre empresas de un mismo sector o entre empresas situadas en eslabones distintos de una cadena productiva.

La segunda de estas corrientes, la “*ecología poblacional*”, afirma que tanto la supervivencia como el desempeño de las empresas estarán determinados por las características del entorno a través de un proceso de selección (Hannan y Freeman, 1977 y 1984; Aldrich, 1979). Este proceso podría funcionar sobre la base de dos hipótesis diferentes: darwiniana o lamarkiana. Según la primera, el entorno seleccionará entre las mejores formas de organización, aquellas mejor adaptadas; mientras que la segunda hipótesis (lamarkiana) contempla la posibilidad de cierta adaptación de las conductas al entorno. Este segundo enfoque está más vinculado al enfoque evolucionista de la empresa, donde sus conductas asumen la forma de rutinas, que conforman la memoria organizacional y que se van ajustando ante las condiciones del entorno en el marco de un proceso iterativo de aprendizaje.

El debate entre voluntarismo y determinismo ha encontrado evidencias empíricas que soportan tanto uno como otro enfoque. Sin embargo, algunos autores concluyen que las explicaciones internas del crecimiento y las provenientes de la teoría de la contingencia son más relevantes como explicación del crecimiento que las provenientes exclusivamente del entorno (Baum et al., 2001; Robinson y McDougall, 2001).

Estos enfoques deben ser complementados con otros que hagan hincapié en los recursos y capacidades de las empresas. En efecto, los recursos que dispone la nueva empresa son necesarios para facilitar el desarrollo de sus estrategias. Por ejemplo, algunas empresas aceleran su crecimiento a partir de la utilización de fuentes externas de financiación provenientes de instituciones tales como bancos, organismos públicos y/o sociedades de capital de riesgo (Guallarte, 2008). Por otra parte, cabe señalar que los recursos humanos y sus capacidades son especialmente relevantes para explicar el desarrollo a medida que las empresas crecen en tamaño y edad.

2.2.4.- Teoría evolutiva de la empresa

Un conjunto de autores argumenta en sus investigaciones a favor de utilizar la teoría evolucionista de la firma como marco teórico para explicar el crecimiento empresarial.

En 1982 Nelson y Winter publicaron “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”. En esta obra el término “*evolucionista*”² fue adoptado “*sobre todo como una indicación de que hemos tomado prestadas ideas fundamentales de la biología, aprovechando así una posibilidad a la cual los economistas tienen perennemente derecho en virtud de los estímulos que nuestro predecesor Malthus suministró al pensamiento de Darwin*” (Nelson y Winter, 1982, p. 9).

² Es posible definir de distintas maneras el término “evolucionista”. Aunque en sus *Principles of Economics*, Alfred Marshall había recurrido a la biología para buscar inspiración, y pocos años más tarde Thorstein Veblen sugirió que la metáfora de la evolución darwiniana podría aplicarse a la economía, el desarrollo de la teoría evolucionista de la empresa es en gran medida un fenómeno posterior a 1945. La idea de la “selección natural” fue retomada principalmente por Friedman en un célebre y frecuentemente citado ensayo publicado en 1953. Posteriormente, Winter (1964) escribió una amplia crítica a la defensa de Friedman de la “selección natural”, con respecto a la suposición de la maximización de las utilidades. Winter observó que el argumento de la “selección natural” de Friedman había sido defectuosamente precisado, pues no mostraba cómo el comportamiento maximizador se repetía a través del tiempo. Para que la selección funcione debe haber alguna característica de sustentación que asegure que los maximizadores o cuasimaximizadores “seleccionados”, mediante la competencia, continuarán comportándose de ese modo por algún tiempo. La explicación de Friedman omitió el elemento heredable. Para que la selección funcione de forma consistente en favor de ciertas características y no de otras, el comportamiento no puede ser meramente accidental. Tiene que haber algún equivalente respecto a la constitución genética o genotipo –como las características estructurales, las rutinas o la cultura de la empresa–, que fije, determine, modele o restrinja de cierta manera al fenotipo. Winter indicó que las rutinas de la empresa tienen una cualidad relativamente duradera a través del tiempo. Éstas pueden ayudar a retener las habilidades y otras formas de conocimiento y, en cierto grado, tienen la capacidad para reproducirse mediante imitación, movilidad personal, adquisición, y así sucesivamente. Además, las rutinas pueden modificarse mediante la actividad administrativa, y de otro tipo, cuando las utilidades de la empresa se hallan por debajo de un nivel satisfactorio. Sobre la base de estas ideas Nelson y Winter (1982) escribieron la teoría evolucionista de la firma.

Ambos autores compartieron una profunda preocupación acerca de las limitaciones teóricas, empíricas y prácticas de la economía neoclásica. Esa inquietud fue tan profunda que condujo al rechazo de los postulados centrales de la teoría económica neoclásica. En este sentido, rechazan *“la suposición de que los actores económicos sean racionales en el sentido de que optimizan”* (Nelson y Winter, 1982, p. 8). En consecuencia, Nelson y Winter desarrollaron un sistema teórico para el análisis de la empresa alternativo al de la maximización de la utilidad. En lugar de tal procedimiento de optimización, propusieron un modelo evolucionista en el que la selección actúa en las rutinas internas de la empresa. En su análisis *“esas rutinas desempeñan el mismo papel que los genes en la teoría de la evolución biológica”* (Nelson y Winter, 1982, p. 14). En efecto, debido a su carácter relativamente duradero y su capacidad para reproducirse, las rutinas actúan como el análogo económico del gen en biología. A causa de su interés por mostrar cómo se adquieren y transmiten las habilidades tecnológicas dentro de la economía, Nelson y Winter argumentaron que los hábitos y las rutinas actúan como depositarios relativamente duraderos de los conocimientos y las habilidades. En palabras suyas, las rutinas son la *“memoria organizacional”* (Nelson y Winter, 1982, p. 99) de las empresas. Además, las rutinas pueden tener la capacidad de reproducirse mediante la imitación, la movilidad personal, y así sucesivamente.

Sin embargo, los autores admiten sin reserva que la actividad innovadora es posible y que en los negocios gran parte del comportamiento no es esencialmente rutinario. Amoldaron en su teoría evolucionista ese comportamiento irregular e impredecible *“pues concedieron que hay elementos fortuitos en la determinación de las decisiones y los resultados de la decisión”* (Nelson y Winter, 1982, p. 15). Nuevamente, aquí hay claros paralelos con la teoría biológica de la evolución, ya que la variación fortuita es importante en muchos modelos evolucionistas.

Al igual que la rutina es el equivalente del gen, Nelson y Winter tomaron prestado directamente de la biología evolucionista un segundo concepto clave. Desarrollaron el concepto de *“búsqueda”* para incorporar los cambios en las rutinas de las empresas: *“Nuestro concepto de búsqueda es, obviamente, la contraparte del de mutación en la teoría biológica evolucionista”* (Nelson y Winter, 1982, p. 18). Nelson y Winter adoptan aquí el importante concepto de *satisficing*, planteado por Herbert Simon: más que optimizar, los agentes intentan obtener un cierto *“nivel de satisfacción”*. Sin embargo, si la utilidad cae debajo de este nivel, entonces, *“bajo la presión de la adversidad....las empresas se ven obligadas a considerar otras alternativas”* (Nelson y Winter, 1982, p. 211). Invierten en investigación y desarrollo y procuran descubrir nuevas técnicas, de tal manera que el nivel de utilidad sea restaurado.

Para construir su teoría evolucionista, Nelson y Winter se apropiaron y rectificaron explícitamente estas ideas tomadas de la biología. Asimismo, la metáfora evolucionista suministró la ruta de escape a la inflexibilidad de la ortodoxia neoclásica. A pesar de muchos problemas y riesgos, la biología moderna es una rica fuente de ideas y propuestas a partir de la cual es posible derivar una economía revitalizada. Después de todo, la aplicación de una perspectiva evolucionista en economía parece implicar varias ventajas y mejoras sobre el paradigma ortodoxo y mecanicista. Por ejemplo, refuerza el interés por los procesos progresivos e irreversibles en el tiempo, por la evolución en períodos largos –más que por los ajustes marginales en períodos cortos–, por el cambio cualitativo como el cuantitativo, por la variación y la diversidad, por las situaciones de no equilibrio así como de equilibrio, y por la posibilidad de incurrir en errores de manera persistente y sistemática y, en consecuencia, por el comportamiento no optimizador.

Las teorías evolucionistas de la empresa ponen más atención en los procesos de aprendizaje y desarrollo dentro de las organizaciones. El agente es explorador y creador antes que maximizador. La empresa es un organismo cambiante, representado por comportamientos reactivos a la vez que por propósitos determinados. Debido a su descripción radicalmente diferente de los agentes y los

procesos económicos, la teoría de Nelson y Winter representa una revolución intelectual en economía. Su trabajo se cita con mucha mayor frecuencia en publicaciones de administración y comercio que en las revistas teóricas de economía neoclásica. Una razón del por qué ha llamado la atención de teóricos de la administración y el comercio es su conexión directa con las teorías de la empresa basadas en las competencias y en las de estrategia comercial.

En este sentido, es posible considerar a las teorías evolucionistas como un subconjunto de una categoría más amplia de teorías, denominadas indistintamente “*de las capacidades*”, “*basadas en los recursos*”, o “*basadas en las competencias*”. La perspectiva basada en las competencias entiende la existencia, la estructura y los límites de la empresa a partir de la existencia de competencias individuales o de equipo –como las habilidades o el conocimiento tácito–, las cuales, de cierta forma, la organización fomenta y conserva. A continuación se profundiza en este enfoque.

2.2.5.- Penrose y la teoría de recursos y capacidades

“*The Theory of the Growth of the Firm (1959)*” de Edith Penrose es una de las manifestaciones fundamentales en el desarrollo de la teoría de la empresa basada en las competencias. Se centró en el crecimiento de la empresa, antes que en las condiciones de equilibrio, criticando la teoría ortodoxa de la empresa porque en ella “*no hay ninguna noción de un proceso interno de desarrollo que conduzca a movimientos acumulativos en cualquier dirección*” (Penrose, 1959, p. 1). Su teoría se ocupó del cambio y el desarrollo endógenos, más que de los desplazamientos paralelos o cambios en las curvas de costo e ingreso: “*la empresa debe estar dotada con muchos más atributos que la ‘empresa’ en la teoría de la empresa, y la significación de estos atributos no está convenientemente representada por las curvas de costo e ingreso*” (Penrose, 1959, p. 14).

Así, Penrose entendió la empresa como la combinación organizada de competencias: “*una empresa es más que una unidad administrativa; es también una colección de recursos productivos, la distribución de los cuales, entre diferentes usos y en el tiempo, está determinada por decisión administrativa*” (Penrose, 1959, p. 24). Así definida, los límites a la expansión de la empresa estarán dados por la capacidad de mantener un grado suficiente de coordinación administrativa y autoridad dentro de la misma. En otras palabras, existirá cierto nivel máximo por encima del cual la capacidad de los empresarios o gerentes para coordinar más actividades dentro de la empresa comienza a presentar rendimientos decrecientes.

El potencial de crecimiento de una empresa, así como los límites a ese proceso, dependerá de lo que Penrose llamó “*subjective productive opportunity*”. Este concepto incluye todas aquellas oportunidades de negocios que los emprendedores de la empresa sean capaces de identificar y puedan aprovechar³. De esta manera, el planteo de Penrose pone a los emprendedores en un rol central del cual dependerá el futuro sendero de crecimiento de la empresa y que consiste en evaluar las condiciones del entorno y las capacidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan. Como consecuencia de ello, el sendero de crecimiento (o sus límites) de cada empresa estará dado endógenamente y puede cambiar a partir de una modificación en las condiciones del ambiente, en los recursos y capacidades de la empresa y/o en las percepciones de sus emprendedores.

Penrose utiliza el término emprendedor en un sentido funcional, sin diferenciar rigurosamente su rol del de los gerentes, como aquella persona (o grupo de personas) que ofrecen servicios empresariales dentro de una empresa. El emprendedor es quien ve y analiza las oportunidades y concluye si se

³ Cabe destacar que el precursor de la escuela basada principalmente en las cualidades del empresario fue Schumpeter (1911). La noción de “*espíritu empresarial*” introdujo una serie de hipótesis en torno a los aspectos personales (básicamente la historia previa y los rasgos de su personalidad) que imprimen cualquier actividad comercial.

pueden obtener ventajas de las oportunidades productivas. Las habilidades y contactos del empresario son cruciales para detectar recursos y oportunidades. Dicha capacidad se basa en la percepción que el empresario posee de su entorno, donde se reflejan sus posibilidades y restricciones y es lo que determina su comportamiento. Son la experiencia y el conocimiento del empresario, los factores determinantes de su visión del entorno.

Una idea clave en esta teoría del cambio endógeno es la de aprender haciendo: *“Que el conocimiento que posee el personal de una empresa tiende a crecer automáticamente con la experiencia significa, por consiguiente, que los servicios productivos disponibles a partir de los recursos de una empresa tenderán también a cambiar”* (Penrose, 1959, p. 76).

De esta manera, Penrose ofreció una teoría del crecimiento de la empresa basada en el perfeccionamiento de sus competencias. Sin embargo, lo que esto entraña no es el simple crecimiento por extrapolación. Comúnmente, el crecimiento implica también cambio y desarrollo dentro de la empresa, donde las competencias dependen del contexto, al tiempo que se relacionan orgánicamente entre sí:

“Cuando se han empleado hombres para trabajar en un determinado grupo, llegan a ser, individualmente y como grupo, más valiosos para la empresa, por cuanto los servicios que pueden prestar se perfeccionan a partir del conocimiento que tienen de sus compañeros de trabajo, de los métodos de la empresa y la mejor manera de hacer las cosas en el conjunto particular de circunstancias en las que trabajan” (Penrose, 1959, p. 52).

Además, la experiencia del equipo directivo juega un papel crucial en los procesos de expansión: *“Los hombres de negocios se refieren comúnmente al grupo administrativo como un ‘equipo’, y el uso de esta palabra implica que la administración funciona en cierto sentido como una unidad. Un grupo administrativo es algo más que una colección de individuos; es una colección de individuos que han tenido experiencia trabajando juntos, puesto que sólo de esa manera puede desarrollarse el ‘trabajo en equipo’. El personal administrativo proporciona servicios que no puede proveer el personal recientemente contratado, externo a la empresa, no sólo porque aquellos conforman la organización administrativa, la cual no puede expandirse excepto por sus propias actividades, sino también porque la experiencia que obtienen trabajando dentro de la empresa y entre sí les permite prestar servicios que son singularmente valiosos por el funcionamiento del grupo específico con el que están asociados”* (Penrose, 1959, p. 46).

Las competencias no residen sólo en los individuos, dependen del contexto organizacional. Habitualmente tienen una cualidad social y orgánica; muchas de ellas dependen de las experiencias compartidas e interacciones dentro de la empresa. Al exponer los límites del crecimiento de las empresas, Penrose (1959, p. 5) demostró *“no sólo que los recursos con los que una determinada empresa está acostumbrada a trabajar definirán los servicios productivos que su administración es capaz de prestar... sino también que las experiencias de administración afectarán los servicios productivos que todos sus otros recursos son capaces de prestar”*.

En suma, Penrose entendió la empresa como la combinación compleja y estructurada de competencias y recursos. Al hacer énfasis en la organización y las competencias administrativas, la autora vio a la empresa como sometida a un proceso de desarrollo restringido pero acumulativo. El principal aporte de Penrose es afirmar que a pesar de que frecuentemente se le atribuyen los límites a la expansión de la empresa a las condiciones de la demanda, las probabilidades de supervivencia y crecimiento dependen críticamente de los recursos internos de las empresas.

En la década de los ochenta la teoría basada en los recursos comenzó a tener un mayor desarrollo y un número importante de investigadores se centraron en definir y buscar dichos recursos. Entre ellos quizá el más destacado fue Wernerfelt (1984), quien sugirió que la evaluación de la empresa, en relación con sus recursos, puede conducir a percepciones diferentes de la perspectiva tradicional, al identificar los recursos con los activos, tanto tangibles como intangibles, que forman parte de la empresa permanentemente. Al tiempo, considerando una analogía con las barreras de entrada, dicho autor examinó la relación entre recursos y rentabilidad en términos de barreras de posición del recurso, de tal manera que la ventaja de ser primer entrante en un nicho o posición estratégica es un recurso atractivo que debería generar grandes beneficios en aquellos mercados donde tal recurso sea clave.

Tomando como base el trabajo de Wernerfelt (1984), surgieron otros estudios que intentaron explicar, más específicamente, cómo las diferencias de recursos de las empresas les permiten obtener una mayor performance. Basado en esta presunción de la heterogeneidad de los recursos, Barney (1986) sugirió que los recursos pueden diferenciarse en su *tradeability* (posibilidad de intercambio), al considerarse un factor susceptible de ser intercambiado con aquél cuyo valor monetario puede ser específicamente identificado y determinado a través de “*mercados de factores estratégicos*”.

Otro grupo de investigadores dirigieron sus trabajos a examinar específicamente los recursos que dan lugar a ventajas competitivas sostenibles. Los recursos en los que se centraron eran, entre otros: el retraso de la reacción (Lippman y Rumelt, 1982), la combinación particular de la experiencia del negocio (Prahalad y Bettis, 1986), la cultura organizacional (Fiol, 1991), el espíritu emprendedor (Nelson, 1991), los recursos humanos (Amit y Schoemaker, 1993) y el aprendizaje organizativo (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

En cambio, otros autores se centraron en el análisis e integración de los recursos disponibles por la empresa y su influencia en las decisiones de estrategia corporativa, lo cual incidió en la búsqueda de relaciones entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno competitivo en el que ésta se mueve (Cuervo García, 1999).

Aunque esta teoría presenta algunas limitaciones, como la falta de interacción entre los recursos internos y el entorno, al igual que la excesiva importancia que se le da a los directivos (Canals Margalef, 2000); la teoría basada en los recursos ha supuesto un claro avance al reenfocar el campo de la dirección estratégica hacia las características internas de la empresa, al considerar los recursos internos como fuente principal de ventajas competitivas (Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu, 1999).

Asimismo, la perspectiva basada en las competencias contrasta con otro gran conjunto de teorías, denominadas a menudo teorías contractuales de la empresa. En estas últimas, el punto central no está en el desarrollo de los recursos y las habilidades dentro de la empresa, sino en los contratos explícitos e implícitos entre empleadores, empleados y otros contratantes. La propuesta contractual surge a partir del trabajo de Coase (1937), y hace énfasis en el costo de racionalidad conforme a realizar e inspeccionar las transacciones. No obstante, ésta incluso abarca teorías contrastantes. Por ejemplo, por un lado tenemos a Williamson (1975 y 1985), quien subraya claramente la distinción entre mercados y jerarquías. Por otro lado están Alchian y Demsetz (1972) y teóricos de los “*nexos de contratos*”, como Fama (1980), quienes no hacen valer tanto esa distinción, sino que ven como cruciales la inspección y la medición de los costos.

Otro influyente enfoque contractual de la teoría de la empresa, centrado en el análisis formal de la contratación incompleta y el problema del principal-agente, lo desarrollaron Hart y sus colegas Grossman y Moore (Grossman y Hart, 1983, 1986; Hart, 1985, 1988, 1995; Hart y Moore, 1990). A pesar de sus diferencias, todos estos exponentes ven como elementos explicativos cruciales las

dificultades de información, y de otro tipo, para preparar, inspeccionar y supervisar los contratos. Particularmente, el trabajo realizado en la tradición de Coase-Williamson se denomina economía “*de los costos de transacción*” debido a su énfasis en los costos que implica preparar, hacer cumplir, e inspeccionar los contratos.

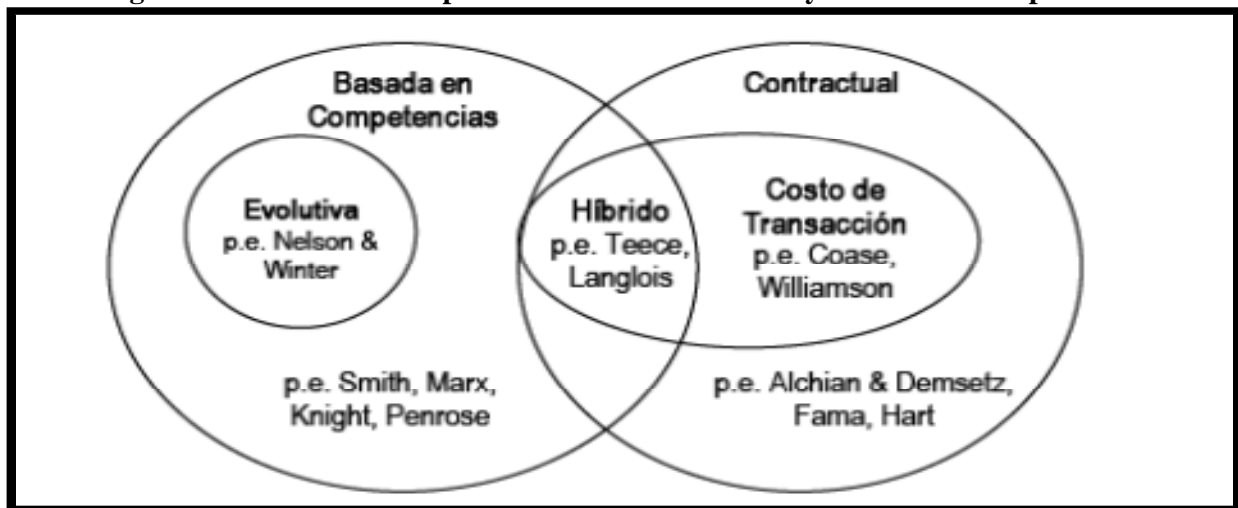
Por tanto, es posible establecer una primera distinción en el análisis teórico de la empresa entre las perspectivas “*contractuales*” y las que se basan en las “*competencias*”, con las teorías de “*costos de transacción*” (como un subconjunto de las primeras) y las propuestas “*evolucionistas*” (como un subconjunto de las últimas).

Sin embargo, debe advertirse que aunque las perspectivas “*contractuales*” y de “*competencias*” son de diferente índole, varios escritores intentan incorporar ambas en sus trabajos. En efecto, la admisibilidad de las explicaciones híbridas puede provenir de la compleja naturaleza de la realidad económica, y del hecho de que varios mecanismos causales funcionan simultáneamente.

Siempre y cuando no impliquen inconsistencias internas, en principio, las explicaciones plurales, más que las singulares, pueden ser posibles y razonables. Un ejemplo de una posición plural es el trabajo de Langlois (Langlois, 1992; Langlois y Robertson, 1995). De forma similar, Teece y Pisano (1994) hacen énfasis en el aprendizaje humano y el aumento de las competencias o “*capacidades dinámicas*”, aun cuando hasta cierto punto aceptan el papel de los costos de transacción. Afirman que la empresa surge “*no sólo debido a los costos de transacción... sino también a que hay muchos tipos de disposiciones donde la inyección de estímulos sumamente poderosos (parecidos a los del mercado) bien podría destruir la actividad de cooperación y el aprendizaje*” (Teece y Pisano, 1994, p. 539).

En la Figura 3 se ilustra la relación entre las teorías evolucionistas, las basadas en las competencias, las contractuales y las de costos de transacción.

Figura 3: Relación entre tipos de teorías contractuales y basadas en competencias



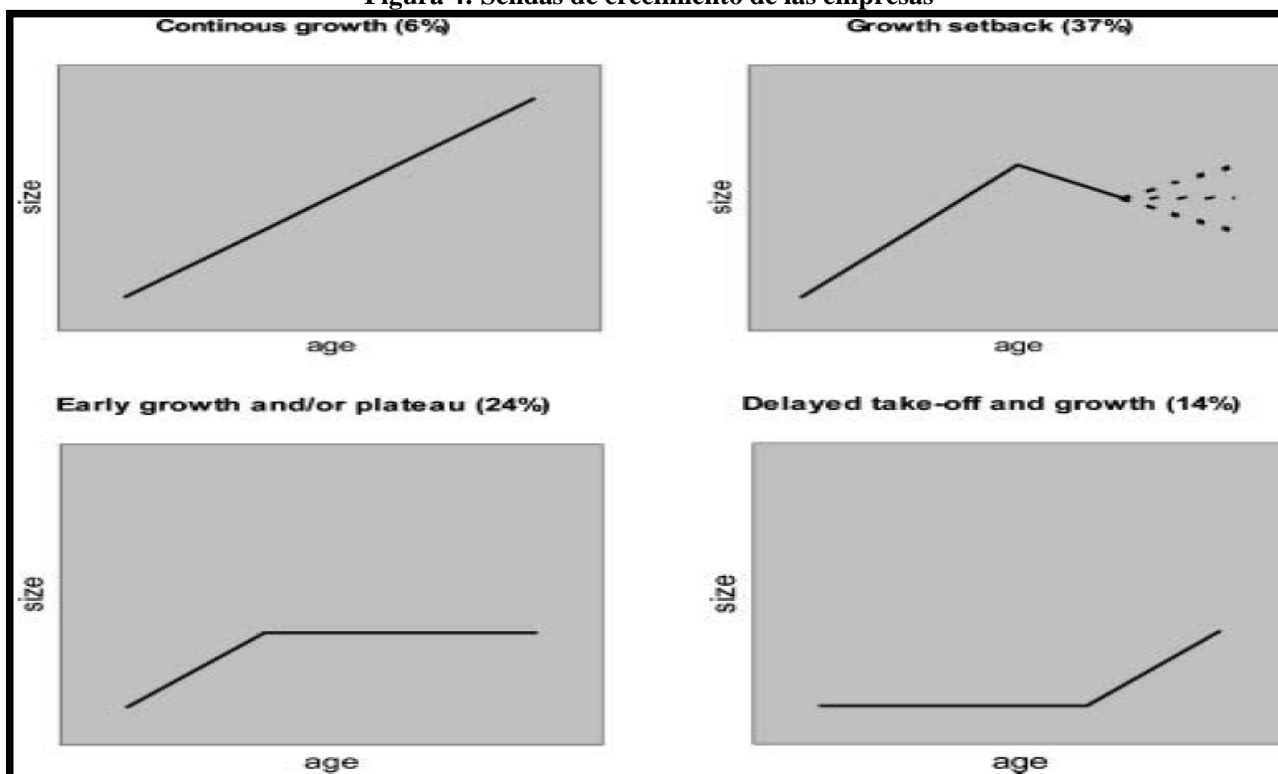
Fuente: Tomado de Hodgson (1998)

El modelo de Penrose ha dado lugar a diversos trabajos sobre el crecimiento de las empresas. Por ejemplo, tomando en consideración este enfoque Garnsey et al. (2003) proponen que el crecimiento

de las empresas es no lineal y esta propenso a interrupciones y retrocesos. Realizan un estudio⁴ con el objetivo de encontrar patrones de crecimiento de interés empírico y conceptual. La Figura 4 muestra los diversos caminos de crecimiento de las empresas.

El estudio realizado permite concluir sobre las características de las sendas de crecimiento para las nuevas empresas: 1) El crecimiento de las nuevas empresas es desigual; y por lo general, discontinuo; 2) Existen varios puntos de cambio en las trayectorias de crecimiento de las nuevas empresas; 3) Las firmas que no crecen tienen mayores probabilidades de cerrar y desaparecer; 4) El crecimiento puede estimular mayor crecimiento como consecuencia del aprendizaje interno y posicionamiento en el mercado y; 5) El crecimiento rápido puede ser responsable de la reversión del proceso.

Figura 4: Sendas de crecimiento de las empresas



Fuente: Garnsey (2003)

2.2.6.- Teorías del capital humano y relacional

Son las investigaciones enmarcadas en la corriente *Entrepreneurship* las que han puesto de relieve la relevancia de la figura del empresario para explicar el crecimiento de las PyMEs, resaltando el hecho de que la actitud favorable del empresario hacia el crecimiento de su empresa es una condición *sine qua non* para que se produzca dicho crecimiento (Scase y Goffee, 1980; Olofsson, Peterson, Wahlbin, 1986; Wiklund, Davidsson, Delmar y Aronsson, 1997; Orser, Hogarth-Scott y Wright, 1998). El principal interrogante planteado en estas investigaciones es determinar las características personales y las de la actitud directiva de aquellos empresarios cuyas empresas experimentan un crecimiento positivo.

⁴ El estudio se llevó a cabo en tres países (Reino Unido, Alemania y Holanda), con una muestra de casi 400 empresas de entre 5 y 10 años de antigüedad. Plantean un estudio con enfoque longitudinal para el cual utilizan el análisis secuencial exploratorio de datos (EDA).

Así, en la literatura clásica sobre *Entrepreneurship* se relaciona el crecimiento empresarial con la necesidad de logro del empresario, su aceptación de niveles de riesgo moderados, y su implicancia en el desarrollo de actividades innovadoras (McClelland, 1971; Brockhaus y Horwitz, 1986; Timmons, 1989); además de una actitud voluntarista (Rotter, 1987), y una elevada intuición para detectar oportunidades de negocio (Kaish y Gilad, 1991).

En este marco, la relación entre las características de los empresarios y el crecimiento ha sido estudiada desde distintas miradas (psicología, sociología y economía), y se focaliza principalmente en: el perfil psicológico y motivacional, el capital humano y el capital relacional (Veciana, 1999).

En primer lugar, existen evidencias internacionales que apoyan la idea de que los emprendedores dinámicos (orientados al crecimiento) se caracterizan por un perfil psicológico y motivacional diferente (Roper, 1999; Baumet et al., 2001). En cuanto al primer aspecto, McClelland (1961) postulaba que precisamente aquellos individuos dotados de una mayor necesidad de logro, de poder y de afiliación tiene más chances de convertirse en emprendedores exitosos. En cuanto al perfil motivacional, también los emprendedores dinámicos presentan diferencias respecto de los menos dinámicos, tal como demuestran Veciana (1989) y Kantis et al. (2002 y 2004). En este sentido, el crecimiento de las nuevas empresas suele producirse cuando la decisión de crear una empresa resulta de factores positivos, como aprovechar una nueva oportunidad de negocio, frente a factores negativos, tales como el desempleo o la marginación social.

Como se adelantó, son varios autores que afirman la relevancia del estudio de las conductas y decisiones del empresario como determinante del desempeño de la empresa (Gartner, 1988). Ahora bien, estas conductas y decisiones son el emergente del conjunto de saberes, habilidades y conocimientos del emprendedor y su equipo, adquiridos tanto a partir de la educación formal como de su experiencia laboral previa. A ese conjunto se lo puede asimilar al capital humano fundacional de la empresa, y constituye un pilar fundamental para explicar su éxito (Chandler y Hansen, 1992; Cooper et al., 1994).

En este contexto, se han desarrollado numerosas investigaciones que afirman la existencia de una relación positiva entre el éxito de la empresa y su dotación de capital humano (Storey, 1994; Roper, 1999; Kantis et al., 2002 y 2004; Cabelleras y Genescà, 2004; Veciana, 2005), no sólo considerando el nivel educativo alcanzado, sino también la experiencia gerencial (Stuart y Abetti, 1990) y la emprendedora (Doutriaux y Simyar, 1987; Dykeet al., 1992).

Además del capital humano, los empresarios pueden explotar las ventajas de su capital relacional, es decir, la cantidad y calidad de relaciones externas que posee un individuo u organización. Según Johannisson (1991) la noción de “*Entrepreneurship*” va más allá de cualquier consideración exclusiva de las características del empresario, ya que ellas son sólo partes del todo que constituye el proceso emprendedor. Es necesario estudiar las redes en las cuales los empresarios actúan y sus características.

Las redes de contacto juegan un papel central en el nacimiento y crecimiento de una empresa. En primer lugar, como un espacio de interacción e intercambio para la identificación y validación de la idea del negocio. Luego, en el acceso a recursos financieros y no financieros, y finalmente, en la solución de problemas y la discusión de aspectos relevantes del negocio una vez puesto en marcha (Szarka, 1996).

La convergencia del capital humano y relacional de la empresa se da en el equipo emprendedor. Cada vez más estudios ponen de relieve la importancia de los equipos en el éxito de la organización (Storey, 1994; Kantis et al., 2002 y 2004; Veciana, 2005). En este sentido, la cantidad de socios, así

como su grado de heterogeneidad y su complementariedad, son factores claves para analizar el impacto de los equipos sobre el desempeño de la empresa.

Finalmente, varios autores han vinculado el crecimiento y desempeño de las nuevas empresas con su grado de orientación emprendedora. La misma hace referencia al grado en que la empresa adopta conductas innovadoras y proactivas y está dispuesta a asumir riesgos elevados pero controlados (Miller, 1983, Covin y Slevin, 1989). Así, se considera que las empresas que se adelantan a sus competidores asumiendo riesgos y desarrollando innovaciones verán su esfuerzo premiado en el mercado. Además, la proactividad en el lanzamiento de nuevos productos con anterioridad a la competencia puede suponer también una ventaja competitiva.

2.2.7.- El crecimiento empresarial como combinación de diversas perspectivas teóricas

Como se mencionó en el apartado anterior, el proceso de crecimiento de las empresas ha sido ampliamente estudiado desde diferentes enfoques, aunque aún hoy se carece de marco teórico único y completo que explique las causas y determinantes de este fenómeno. En términos generales, existen al menos tres grandes grupos de argumentos. En primer lugar, aquellos focalizados en los determinantes del entorno y su influencia sobre la estrategia de la empresa, en segundo lugar, los aportes centrados en las características de la empresa, la figura del emprendedor (o el equipo emprendedor) y sus redes, y finalmente aquellos enfoques más amplios que combinan los dos anteriores.

La perspectiva sistémica que sustenta la conceptualización del crecimiento empresarial, si bien resulta atractiva desde el punto de vista teórico presenta algunas dificultades a la hora de operacionalizar todas las variables que intervienen en el proceso de crecimiento empresarial, permaneciendo de todas maneras como marco interpretativo más general.

En este sentido, varios autores afirman la necesidad de desarrollar modelos conceptuales simplificados que sean capaces de conectar campos de estudio relacionados. Bager y Shott (2002) por ejemplo, proponen integrar la mirada sobre el crecimiento de empresas con los aportes de la teoría de los recursos y capacidades. Otros autores, en cambio, abogan por modelos que combinen la literatura del crecimiento empresarial y de dirección estratégica (Hitt et al., 2001). Finalmente, existen autores que proponen combinar los aportes de las teorías sobre el crecimiento de empresas con los conceptos de estrategias, redes e innovación (Garnsey, 2003, Rabetino, 2005).

Diversos trabajos se presentan como una combinación de diferentes perspectivas teóricas. Entre ellos se destacan los trabajos de Storey (1994), Wiklund (1998), y Rabetino, 2005.

De acuerdo con Storey (1994), el grupo de determinantes del crecimiento empresarial podría ser dividido en tres categorías diferentes: (i) determinantes específicos de la empresa, (ii) determinantes específicos del empresario, y (iii) determinantes relacionados con la estrategia. Basados en la revisión de la literatura e inspirados en el modelo desarrollado por Storey (1994), Federico, Kantis y Rabetino (2009) proponen que, especialmente en el caso de las empresas jóvenes y pequeñas, el crecimiento podría ser explicado principalmente como resultado de tres grupos simultáneos de factores: (1) las características del emprendedor, (2) las dimensiones del capital relacional, y (3) las características del mercado junto con algunos factores de tipo estratégico (Figura 5).

Figura 5: Principales Factores condicionantes del crecimiento de las nuevas empresas

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR	CAPITAL RELACIONAL	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y ALGUNOS FACTORES DE TIPO ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento, las habilidades y las capacidades aportadas por el empresario constituyen un factor determinante para asegurar el éxito de la nueva empresa. • Capital humano del fundador/es: aquellas empresas fundadas por equipos emprendedores y, sobre todo, aquellas con mayor número de socios tendrían una mayor probabilidad de exhibir tasas de crecimiento más altas. • Educación del Emprendedor: Aquellas empresas fundadas por emprendedores con estudios universitarios exhiben un mayor crecimiento. • Experiencia del Emprendedor: Aquellas empresas creadas por empresarios con experiencia emprendedora experimentan un mayor crecimiento; la experiencia previa como directivo y la experiencia como emprendedor pueden tener una influencia positiva sobre el nivel de crecimiento de la empresa. • Motivaciones para emprender: Aquellas empresas fundadas por emprendedores motivados por el desempleo exhiben un menor crecimiento. Aquellos emprendedores que decidieron crear la empresa por necesidad, por ejemplo, por estar desempleados y carecer de una alternativa viable para generar ingresos podrían no tener suficientes habilidades, preparación o experiencia para encarar dicho emprendimiento. • Grado de orientación emprendedora. Refiere al grado en que la empresa adopta conductas innovadoras y proactivas y está dispuesta a asumir riesgos elevados pero controlados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de las redes: está positivamente relacionado con el crecimiento de la empresa. • Composición de las redes: afecta al dinamismo de la empresa. La presencia de redes profesionales tiene una relación positiva con el crecimiento de la empresa ya que utilizan sus relaciones comerciales para adquirir información exhiben mejores indicadores de desempeño de sus empresas (ventas, empleo y supervivencia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Características específicas del entorno: las características del mercado donde opera la empresa afectan sus perspectivas de crecimiento, sobre todo la localización geográfica y la estructura del sector industrial. Las empresas que crecen más rápidamente suelen operar en los sectores más dinámicos, mientras que en los menos dinámicos suelen ubicarse en aquellos segmentos que aún mantienen un nivel elevado de crecimiento. • El tamaño de los competidores: Aquellas empresas que compiten con grandes empresas exhiben un mayor crecimiento. Las empresas que sobreviven a la competencia intensa tienen generalmente un nivel de crecimiento significativo. • Orientación exportadora: Aquellas empresas orientadas hacia la comercialización en mercados externos muestran, generalmente, tasas de crecimiento más altas. Se observa que una presión competitiva más alta implica cambios importantes en la estrategia de la empresa y en aquellas acciones vinculadas con la innovación de producto, lo que conlleva el desarrollo de una ventaja competitiva más fuerte. • Dotación y características de recursos: Afectan sus perspectivas de crecimiento los recursos financieros de que dispone la nueva empresa, la utilización de fuentes externas de financiación (tales como bancos, organismos públicos y/o sociedades de capital riesgo), los recursos humanos y sus capacidades, etc. • Acceso a capital de riesgo: Aquellas empresas que accedieron a financiación a través de capital de riesgo exhiben mayores tasas de crecimiento. Diversas razones se han planteado para explicar esta situación: 1) la presencia de capitalistas aporta no sólo recursos sino también contactos y directivos profesionales, entre otros 2) las empresas pasan por un proceso de evaluación exigente, lo cual asegura que se trata de empresas basadas en oportunidades con alto potencial, 3) la presencia de un fenómeno de autoselección por el que los capitalistas tienden a elegir a aquellas empresas que han experimentado tasas de crecimiento más altas. • Acciones de bootstrapping: Las evidencias empíricas recientes indican la presencia de un impacto positivo del bootstrapping sobre el crecimiento en el empleo de la empresa

Fuente: Basado en Capelleras Segura, J y Kantis, H. (2009): “Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento”.

Aunque la revisión de Storey (1994) fue utilizada en el marco teórico de muchos trabajos tiene importantes limitaciones en cuanto a las necesidades de la presente investigación. En primer lugar, si bien es exhaustivo, el trabajo de Storey se basa sólo en una revisión de un conjunto de investigaciones sobre el crecimiento empresarial de Estados Unidos y el Reino Unido, cada uno de ellos con distintos marcos teóricos y en muchos casos difíciles de comparar. En segundo lugar, el mencionado conjunto de artículos no incluye el entorno como factor determinante del crecimiento de las empresas (sólo el mercado y el sector en el que se desempeña).

Según Wiklund (1998), los factores de crecimiento empresarial se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Entorno: La investigación demuestra que las pequeñas empresas que crecen suelen desarrollar nichos de mercado rentables y en expansión. Por ello, el entorno puede aportar a las pequeñas empresas oportunidades de crecimiento a ser explotadas. Factores externos como los aspectos institucionales (los impuestos, el nivel de renta, la localización regional, el nivel de educación, etc.), las condiciones del mercado o el acceso al conocimiento permiten establecer diferencias en el crecimiento empresarial entre industrias, regiones o naciones.
- Iniciativa emprendedora, “*Entrepreneurship*”: La tradición suele atribuir el crecimiento de las pequeñas empresas a su actividad empresarial. No obstante, dicha correlación no está muy clara, debido en parte al problema de definición del concepto de “*entrepreneurship*”, es decir, iniciativa emprendedora (o espíritu emprendedor). En un entorno de rápidos cambios, los rendimientos futuros son inciertos y las empresas deben buscar constantemente nuevas oportunidades. Las empresas que adoptan una “*Orientación Empresarial*” suelen innovar de forma continua, asumiendo grandes riesgos en sus estrategias de producción y de mercado. Los esfuerzos para anticipar la demanda futura y posicionar de forma agresiva la oferta de nuevos productos o servicios suele generar resultados muy favorables.
- Recursos: Los recursos que son de difícil transmisión o imitación pueden generar una ventaja competitiva sostenible. Por otra parte, las PYME suelen tener dificultades de acceso a los mercados financieros, por lo que la disponibilidad de financiación alternativa (a través de “*Business Angels*”) es un elemento esencial para el crecimiento empresarial.

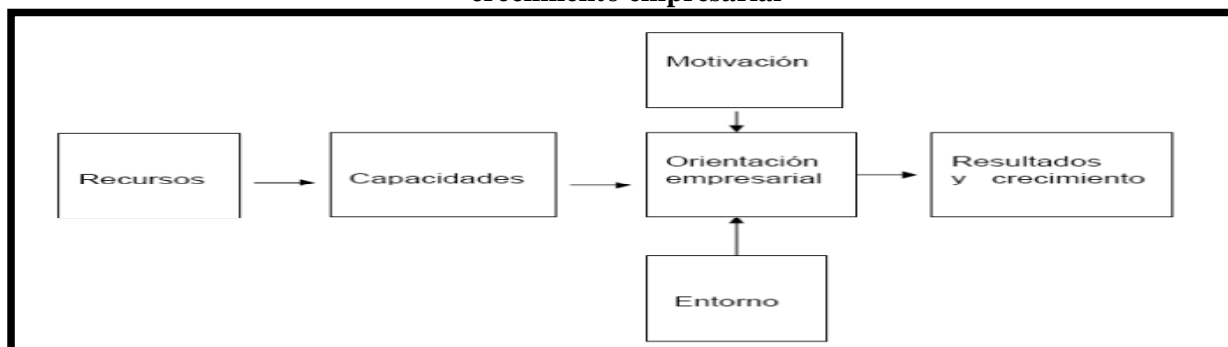
Otro elemento a destacar es el de la formación de los empresarios. La teoría indica que los individuos con mayor formación obtienen mejores resultados al ser capaces de identificar las oportunidades de crecimiento.

Por último, hay que considerar el capital social del empresario. El crecimiento empresarial está inmerso en una red de relaciones interpersonales. El capital social es muy relevante para acceder a, y reducir los costes de, obtención de los recursos ya que dicho capital facilita la obtención de información sobre nuevas oportunidades y permite acceder a diferentes inputs, al capital financiero, a la asesoría externa, etc.

- Motivación: En la literatura económica, se suele dar por sentado que los empresarios tienen como objetivo maximizar sus beneficios. Sin embargo, los psicólogos consideran que puede haber un conjunto muy amplio de motivaciones para el empresario que justifican su comportamiento económico como puede ser la búsqueda de independencia o mantener cierta calidad de vida.

El crecimiento es el resultado de una compleja combinación de estos cuatro elementos. Para comprender el crecimiento empresarial es necesario integrar estas cuatro perspectivas.

Figura 6: Modelo conceptual que integra las perspectivas teóricas sobre las causas del crecimiento empresarial



Fuente: Tomado Wiklund (1998)

En el caso latinoamericano, Rabetino (2005) analiza la relación entre el crecimiento empresarial y un conjunto de variables relacionadas con: 1) el empresario, 2) la empresa, 3) la estrategia y 4) el entorno.

- **La Empresa:** Partiendo de la propuesta de que las empresas más pequeñas necesitan crecer para lograr el tamaño eficiente (Audretsh, 1991 y Storey, 1994) y del modelo de aprendizaje pasivo (Jovanovic, 1982); dos factores que influyen fuertemente al crecimiento empresarial son el tamaño inicial y la antigüedad de la empresa. Por otra parte, a medida que la empresa crece en tamaño y edad, puede esperarse que el capital humano aportado por los empleados vaya adquiriendo cada vez más importancia como determinante del éxito y crecimiento empresarial (Penrose, 1959).
- **El Entorno:** El trabajo de Porter (1980), la Teoría de la Contingencia y la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977) sugieren que las causas de crecimiento empresarial varían no sólo entre países, sino también entre industrias con distintas condiciones de demanda e intensidad de competencia y/o entre localizaciones con distintas posibilidades de acceder a recursos e infraestructura.
- **La Estrategia:** El crecimiento de la empresa depende de las estrategias empleadas por las mismas. La base teórica de los conceptos introducidos en este grupo proviene de los enfoques de dirección, adaptación y cambio estratégico de la empresa. Dentro de este grupo, el crecimiento de las empresas estaría afectado por el comportamiento estratégico reflejado mediante un conjunto de acciones implementadas como, por ejemplo, las actividades tendientes a conseguir innovación de productos y procesos, la planificación formal, la orientación exportadora y/o las fuentes o el acceso al financiamiento.
- **Los Empresarios:** En este concepto se incluye, además de ciertas variables demográficas como edad y sexo del empresario, aquellos conceptos relacionados con la motivación y el capital humano (la educación, el conocimiento y la experiencia) fundamental para conseguir los recursos e identificar y aprovechar las oportunidades. También las nociones vinculadas al capital relacional del empresario (ya que los empresarios también aprenden y consiguen recursos al interior de sus redes, el capital relacional es una clase de capital capaz de crear una ventaja competitiva) son incorporadas en este punto. Finalmente, ya que los empresarios emprendedores constituyen una suma de capitales humanos y relacionales, podría esperarse que la existencia de estos equipos impacte positivamente sobre el desempeño del negocio.

En suma, diversos autores consideran una combinación de perspectivas provenientes de las teorías de crecimiento empresarial. De esta manera, si se quiere investigar acerca del crecimiento empresarial, es necesario o bien enfocarse y analizar sólo una parte del fenómeno; o bien deberían contemplarse un amplio rango de aspectos y factores, ya que de lo contrario, el estudio será incompleto (Davidsson, Delmar y Wiklund, 2006).

La presente investigación también integra una diversidad de perspectivas teóricas, focalizando principalmente en las explicaciones vinculadas al capital relacional y humano, las teorías de las capacidades y recursos, los procesos de aprendizaje y la teoría de la contingencia a nivel estratégico, con especial atención en el crecimiento de las nuevas empresas.

Basados en la revisión de la literatura, se propone que el crecimiento empresarial podría ser explicado principalmente como combinación de los siguientes factores: 1) El equipo emprendedor y sus capacidades, 2) El perfil de las oportunidades de negocio ligadas al crecimiento y su proceso de identificación, 3) El perfil de los recursos (humano, financieros y redes), 4) Las características de la empresa, y 5) Los aprendizajes organizacionales y los comportamientos estratégicos.

3.- AMBITO DE ESTUDIO: LAS EMPRESAS DE RÁPIDO CRECIMIENTO EN EL URUGUAY

Las investigaciones sobre el proceso de creación y crecimiento de nuevas empresas han aumentado vertiginosamente en los últimos años debido al creciente interés de académicos y políticos, que se corresponde con la aparición de evidencias internacionales acerca de su contribución al crecimiento económico, la generación de puestos de trabajo e innovaciones, el surgimiento de nuevos sectores de actividades, la regeneración de los tejidos productivos regionales y la canalización de las energías creativas de la sociedad (Reynolds et al.1999, 2000 y 2001; OCDE, 1999 y 2001; Audretsch y Thurik, 2001). Pero estas investigaciones, hasta hace pocos años, se concentraron fundamentalmente en Europa y Estados Unidos.

En América Latina, la investigación se encuentra en una fase embrionaria y existe además un fuerte vacío estadístico en materia de información sobre dinámica empresarial. En Uruguay, son escasos los estudios previos sobre la estructura y dinámica en general y sobre las nuevas empresas de rápido crecimiento en particular.

En las próximas secciones se intentará describir el ámbito de estudio en el que se enmarca la presente investigación. En primer lugar, sobre la base de información secundaria, se presenta la evolución de la economía uruguaya. En segundo lugar, con el objetivo de describir y dimensionar el fenómeno empresarial en la economía uruguaya, se recopilan y se muestran indicadores de estructura y dinámica empresarial. Posteriormente, se presentan trabajos ya existentes sobre “*empresas dinámicas*” en el Uruguay, buscando dimensionar este tipo de empresas y caracterizar sus principales rasgos.

3.1.- La evolución reciente de la economía uruguaya

A lo largo del siglo XX, la economía uruguaya ha tenido una trayectoria caracterizada fundamentalmente por una baja tasa de crecimiento de largo plazo, con fuertes fluctuaciones cíclicas y una elevada volatilidad (Bittencourt y Reig, 2009).

Como es posible observar en el Cuadro 1, la evolución del Producto Bruto Interno (PBI) y del PBI per cápita promedio, desde una perspectiva histórica y comparada, muestra que durante las décadas del cincuenta y sesenta, la economía se expandió, en términos de su PBI per cápita, a bajas tasas (menores a 0,6% en promedio) y por debajo del promedio de América Latina y del resto de los países, en particular de Brasil.

En los setenta la economía creció a una tasa promedio de 2,3%, mientras que en los ochenta registró una tasa negativa, al igual que muchos países latinoamericanos en la llamada “*década perdida*”. Sin embargo, desde fines de los ochenta y en particular en la década de los noventa, la economía retomó su senda de crecimiento, alcanzando la tasa de 2,8%, superando al promedio de América Latina y a otras economías de la región.

Por último, en los primeros años del siglo XXI (2000-2005) la economía mostró un moderado crecimiento del orden del 0,9%, por debajo del crecimiento de América Latina y similar a varios países de la región. Puede señalarse que desde la mitad del siglo XX, la economía uruguaya ha presentado limitaciones para alcanzar un elevado nivel de crecimiento económico de largo plazo.

Cuadro 1: Trayectoria histórica y comparada: crecimiento en América Latina y países seleccionados

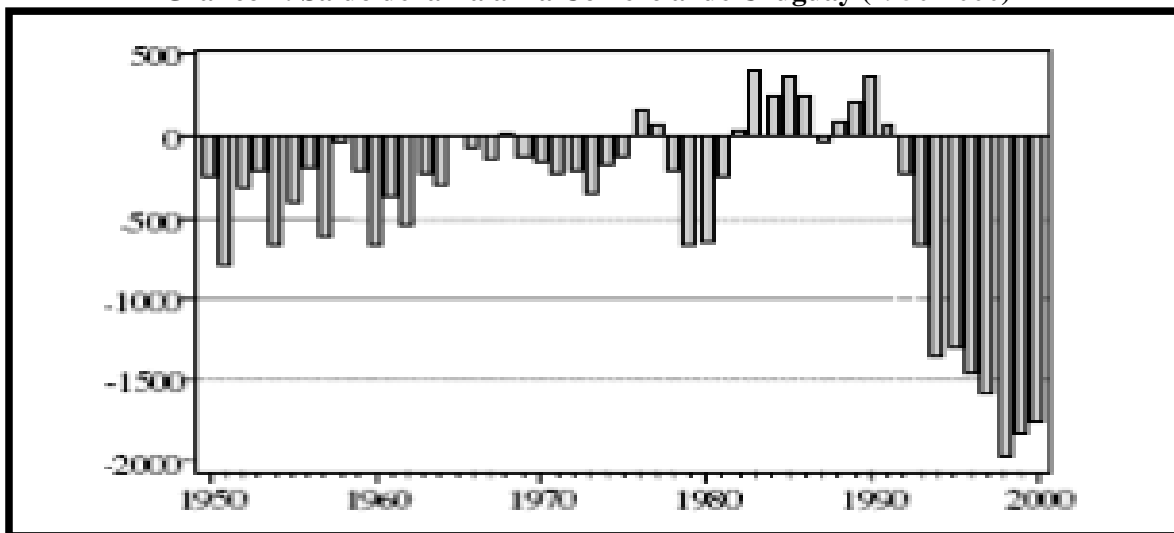
Período	América Latina		Argentina		Brasil		Chile	
	PBI	PBI per cápita	PBI	PBI per cápita	PBI	PBI per cápita	PBI	PBI per cápita
50/59	4,8	1,9	2,4	0,6	6,4	3,3	3,3	1,0
60/69	5,5	2,7	4,2	2,7	5,8	2,9	4,5	2,1
70/79	5,8	3,3	2,7	1,0	8,6	6,0	2,0	0,4
80/89	1,3	-0,7	-1,1	-2,5	2,3	0,1	2,8	1,2
90/99	3,2	1,5	4,7	3,4	2,4	0,8	6,6	4,9
00/05	2,5	1,2	2,0	1,0	2,7	1,3	4,2	3,1
Período	México		Uruguay		Paraguay		Perú	
	PBI	PBI per cápita	PBI	PBI per cápita	PBI	PBI per cápita	PBI	PBI per cápita
50/59	5,9	2,6	1,8	0,6	3,1	0,4	5,0	2,3
60/69	7,0	3,7	1,2	0,1	4,6	1,9	5,2	2,3
70/79	6,4	3,3	2,7	2,3	8,5	5,8	3,7	0,9
80/89	1,5	-0,5	0,4	-0,2	3,1	0,2	-0,7	-2,9
90/99	3,1	1,3	3,5	2,8	2,4	0,0	4,2	2,4
00/05	1,8	0,9	0,9	0,9	2,6	0,6	4,2	2,9

Fuente: Tomado de Bittencourt y Reig (2009). Datos de Cepal.

Según Bertola et al. (2005) la pérdida de dinamismo en el largo plazo y el carácter fluctuante de la economía se asocian a un conjunto de variables que muestran una importante permanencia:

1. El desempeño en el comercio exterior no ha superado la crónica tendencia al déficit de la balanza comercial (Gráfico 1). El perfil exportador se ha mantenido fuertemente ligado a bienes de alto contenido en recursos naturales (53% de las exportaciones en 1990-2000). Si bien se ha producido un no despreciable incremento de las exportaciones de bienes manufacturados y de contenido tecnológico, la insuficiente transformación exportadora se manifiesta al compararla con la estructura de las importaciones (muy intensiva en bienes manufacturados y de alto contenido tecnológico).

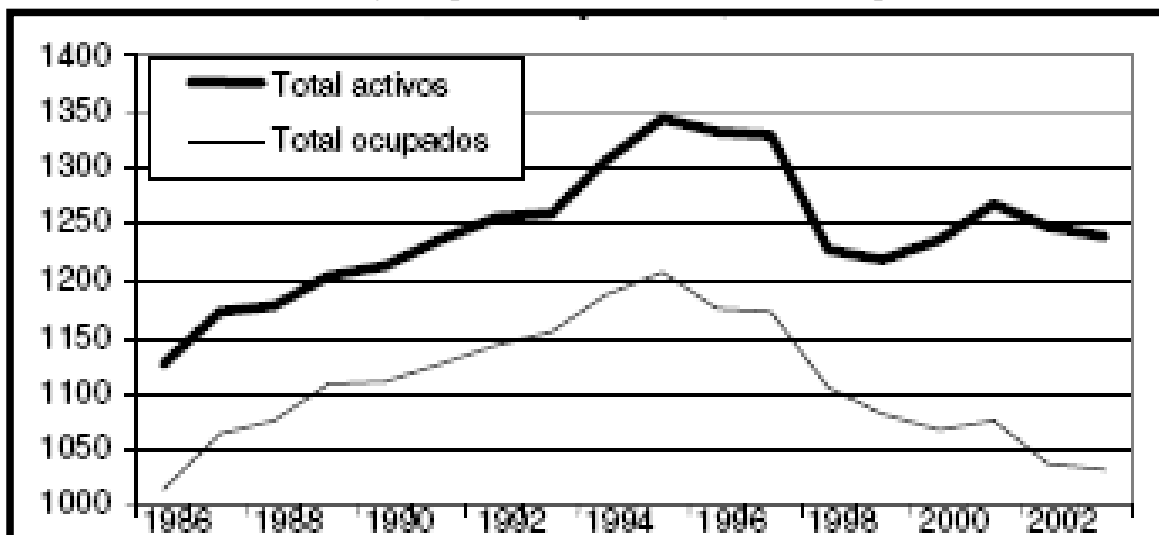
Gráfico 1: Saldo de la Balanza Comercial de Uruguay (1950-2000)



Fuente: Tomado de Bertola et al. (2005).

2. La PEA mostró un crecimiento del 0,6% anual en el período 1986–2003. A pesar de ese escaso crecimiento, la absorción de mano de obra no siguió ese ritmo, y el número de ocupados en 2003 es similar al de 1986, con el agregado de la alta precariedad e informalidad de los empleos (Gráfico 2).

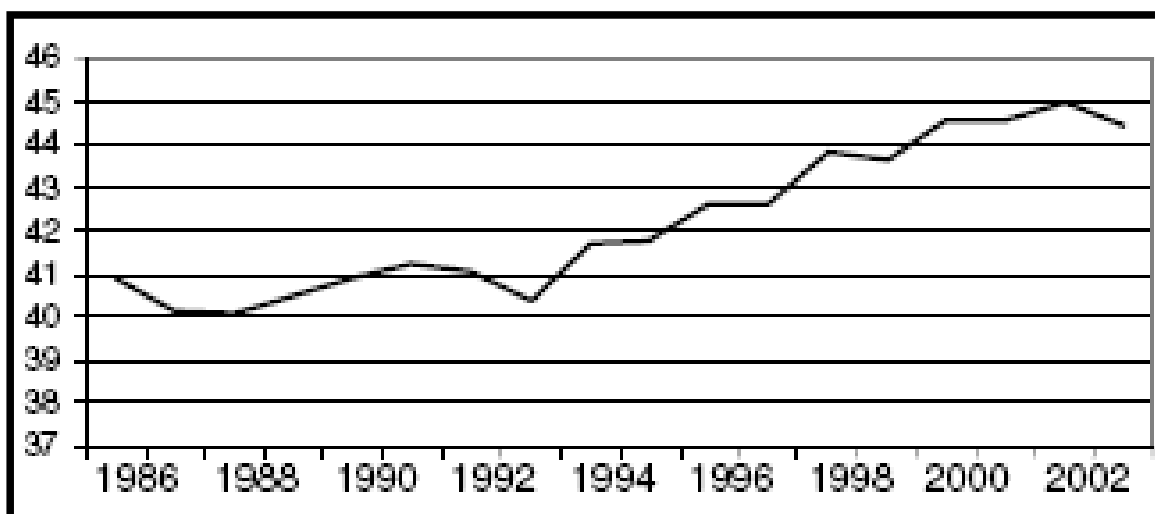
Gráfico 2: Activos y Ocupados. Años 1986-2003 (miles de personas)



Fuente: Tomado de Bertola et al. (2005). Datos del Instituto de Economía, FCCEyA

3. En los últimos 20 años se ha pronunciado el deterioro en la distribución del ingreso. En particular, el crecimiento de los años noventa fue acompañado de un marcado incremento de la desigualdad, continuado durante la crisis (Gráfico 3).

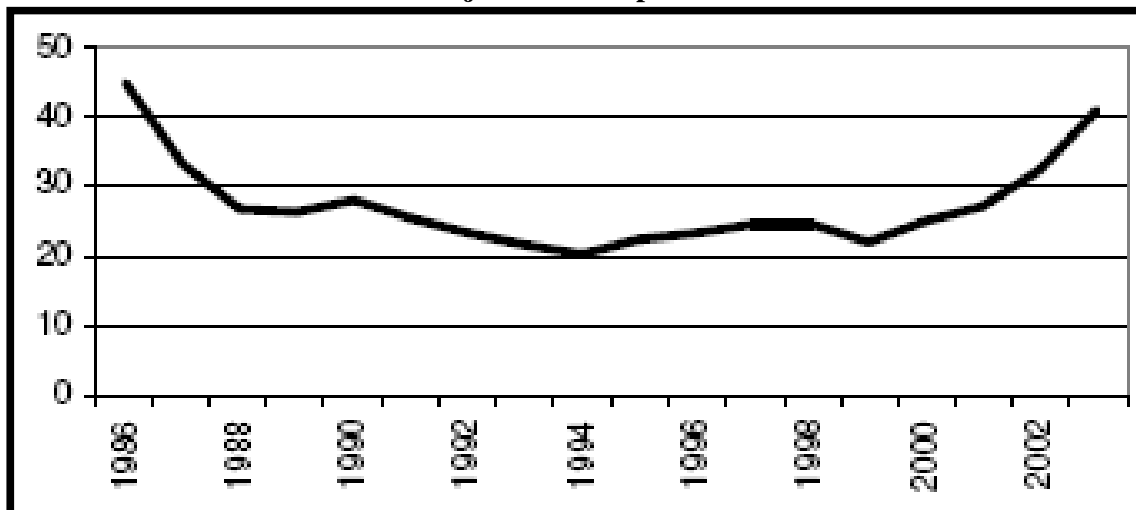
Gráfico 3: Índice de Gini con valor locativo. Años 1986-2003



Fuente: Tomado de Bertola et al. (2005). Datos del Instituto de Economía, FCCEyA

4. Como es posible observar en el Gráfico 4, tanto en 1986 como en 2003 se observan valores superiores al 40% de la población bajo la línea de pobreza. Además, durante el período de expansión económica de los noventa este indicador no bajó a menos de un 20% de la población uruguaya, en tanto que en el período 1988-1999 se mantuvo "estable" en el entorno del 20-25%. Ello le da a la pobreza un indudable rasgo estructural.

Gráfico 4: Personas bajo la línea de pobreza. Años 1986-2003



Fuente: Tomado de Bertola et al. (2005). Datos del Instituto de Economía, FCCEyA

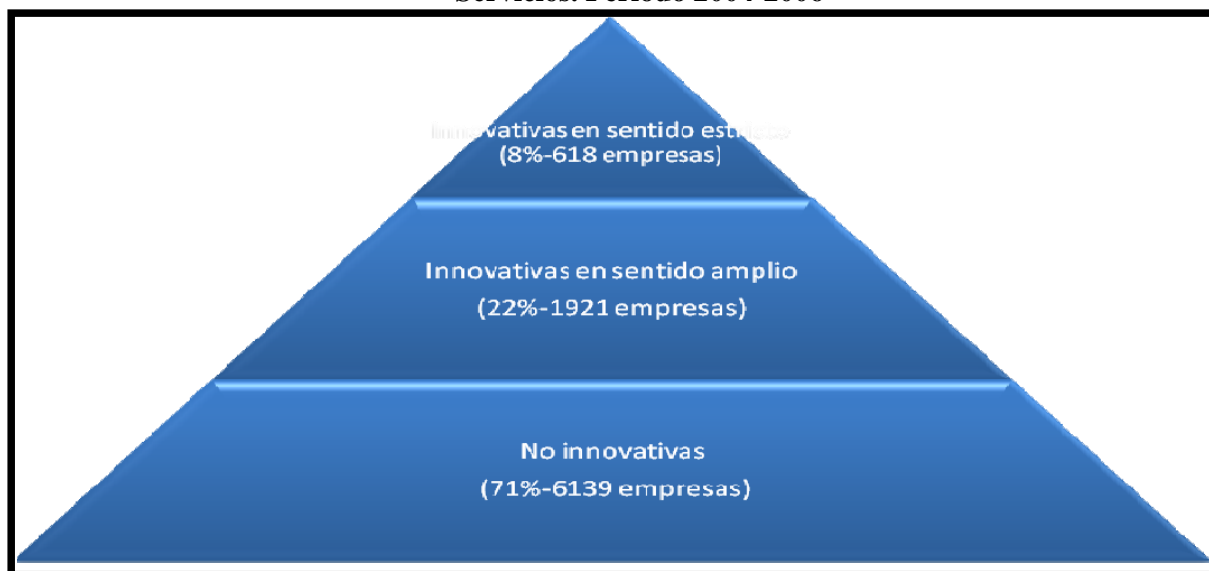
5. Escasa e inadecuada adopción de ciencia y tecnología y la dificultad de la sociedad uruguaya para adoptar conductas innovadoras. Uruguay promedia, entre 1996 y 2001, una inversión en investigación y desarrollo (I+D) del 0,27% del PBI, ubicándose debajo de la media no ponderada de América Latina (0,35%). Menos de la tercera parte de las empresas manufactureras uruguayas realizó alguna actividad de innovación en el período 1998-2006, lo que muestra que el desempeño innovador de las empresas es escaso⁵. En efecto, los resultados de las “*Encuestas de Actividades de Innovación*” indican que entre los años 2004-2006 el 8% de las empresas uruguayas fueron innovativas en sentido estricto⁶, el 22% fueron innovativas en sentido amplio⁷ y el 71% restante fueron no innovativas (Figura 7).

5 En Uruguay es posible constatar una fuerte heterogeneidad en el comportamiento innovador de las empresas uruguayas. Por un lado, existe un muy reducido grupo de empresas uruguayas que desarrollan una actividad innovativa intensa y balanceada (8%), combinando la realización de importantes esfuerzos endógenos con la adquisición de tecnología exógena, tanto incorporada como no incorporada a los bienes de capital. Las actividades de innovación desarrolladas por este grupo de empresas les permiten alcanzar importantes resultados en términos de innovaciones introducidas al mercado, tanto en cantidad como en grado de novedad de las mismas. Estas empresas se caracterizan por tener altas capacidades en términos de recursos humanos calificados e importantes capacidades de eslabonamiento con el Sistema Nacional de Innovación (SNI), en particular con agentes de base académica y de transferencia de tecnología, constituyéndose en fuertes demandantes de conocimiento al sistema. En el otro extremo, se encuentra un numeroso grupo de empresas uruguayas de servicios (70%) que no desarrolla actividades de innovación, poseen limitadas capacidades en términos de recursos humanos calificados y tienen escasa vinculación con el SNI. Finalmente, es posible identificar un tercer grupo de empresas que comparte características con los dos grupos anteriores. Estas empresas que son el 22% de las empresas uruguayas concentran sus esfuerzos de innovación en el desarrollo de actividades exógenas (adquisición de tecnología incorporada a los bienes de capital, hardware y software), lo que debilita el desarrollo armónico de los diferentes aspectos que inciden en el dominio tecnológico de la empresa y limita las posibilidades de aprovechar plenamente la tecnología adquirida. Como resultado de sus actividades de innovación, este grupo de empresas logra introducir innovaciones fundamentalmente en procesos, siendo relativamente limitado el grado de novedad de las mismas. Estas empresas se caracterizan además por poseer capacidades que las unidades del primer grupo en términos de recursos humanos calificados, y por tener una alta vinculación con el SNI en general, pero escasa vinculación con instituciones de base académica y transferencia de tecnología en particular.

6 Unidades que durante el período analizado realizaron actividades de I+D.

7 Unidades que durante el período analizado realizaron actividades de innovación pero no de I+D.

Figura 7: Conducta Innovadora de las Empresas Uruguayas. Industria Manufacturera y Servicios. Período 2004-2006



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la “III Encuesta de Actividades de Innovación en la Industria (2004-2006)” y “I Encuesta de Actividades de Innovación en el Sector Servicios (2004-2006), DICyT- INE”.

En contraste con las bajas tasas históricas de crecimiento, durante el período 2004-2010, el crecimiento de la economía ha sido muy elevado, alcanzando una tasa promedio de incremento del PBI superior al 6%⁸. Las interpretaciones de este fenómeno son variadas. Para algunos analistas estas cifras son en gran medida resultado de la salida de la mayor crisis económica del país en el 2002, año que junto al 2003 marcó una caída del PBI y aumento de la tasa de desempleo sin precedentes en la historia, y donde se observaron altos niveles de desigualdad y pobreza. Otro grupo de trabajos se centran en preguntarse: *¿Estaremos entonces en presencia de un cambio estructural en la tasa de crecimiento de largo plazo?* Cabe destacar que la incipiente recuperación de los principales indicadores de la economía uruguaya que se evidencia en el último tiempo permite alentar expectativas favorables acerca de la recuperación del espacio doméstico de oportunidades de negocios. Ante esta situación, el nuevo auge económico lleva a reformular viejas preguntas sobre el modelo de país a seguir y su viabilidad en el largo plazo, y sobre todo, cómo consolidar un sendero de crecimiento de largo plazo sostenible y de convergencia hacia el PBI per cápita de los países más desarrollados.

3.2.- La estructura empresarial uruguaya

Este apartado se basa en información proveniente del Instituto Nacional de Estadística (INE) que publica la cantidad de empresas con actividad económica del sector privado por actividad económica y el personal ocupado por tramos. La fuente de dicha información es el Registro Permanente de Actividades Económicas (RPAE) del INE.

⁸ La economía uruguaya creció 8,5% en 2010, recuperando así la tasa de crecimiento registrada en 2008, cuando el PBI había aumentado 8,6%, y revela una recuperación respecto a la actividad económica en 2009, año en el que el país sufrió los efectos de la crisis financiera internacional y registró una tasa de 2,9%.

Por otra parte, se considera la categorización de las unidades económicas de acuerdo con el Decreto 504/07 del 20 de diciembre de 2007. Los parámetros que las clasifican en un grupo u otro son los siguientes:

Cuadro 2: Categorización de Empresas del Uruguay (según Decreto 504/07)

Tipo de Empresa	Personal Empleado	Ventas Anuales excluido el IVA
Micro	1 a 4 personas	2.000.000 de UI
Pequeña	5 a 19 personas	10.000.000 de UI
Mediana	20 a 99 personas	75.000.000 de UI
Grande	Más de 100 personas	Más de 75.000.000 de UI

Según Scarone (2002), el criterio dual que ubica las empresas en uno u otro espacio presenta dificultades de interpretación, como son las que derivan de la intersección de ambos criterios, el de personal ocupado y el de ventas anuales. En la práctica tal problema suele ser superado limitándose a utilizar un único criterio, el personal empleado (por ejemplo, así se hizo en DINAPYME, 2008; Herrera et al., 2008, entre otros.), admitiéndose que ello implica menor rigurosidad. En este trabajo también se adopta este criterio.

Así, en función del criterio personal ocupado, la distribución de las empresas del Uruguay según tamaño presenta la siguiente estructura:

Cuadro 3: Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado, por tramo de personal ocupado. Año 2009

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes	TOTAL
Cantidad de Establecimientos	91.998	14.748	3.433	639	110.818
% del Total	83%	13%	3%	1%	100%

Fuente: INE

En el año 2009 existen en el Uruguay 110.818 empresas, de las cuales 110.179 son MPyMEs. En efecto, 91.998 (83%) son Micro, 14.748 (13%) Pequeñas, 3.433 (3%) Medianas y 639 (1%) Grandes. Esta alta concentración en MPyMEs no es un fenómeno exclusivamente uruguayo. Como se puede observar en el Cuadro 4, en América Latina se evidencia que en la amplia mayoría de los casos seleccionados las Microempresas son más del 78% del total, las Pequeñas y Medianas empresas varían entre el 4% y el 6%; con la excepción de Costa Rica y Chile, donde la distribución de las empresas por tamaño es bastante armoniosa, y las Grandes empresas rara vez llegan al 1% del total.

Cuadro 4: Número de Empresas en América Latina

	Argentina (1)	Bolivia (2)	Brasil (3)	Chile (4)	Colombia (5)	Costa Rica (6)	México (7)	Perú (8)
Micro	852.791	600.000	4.529.245	571.535	967.315	58.620	2.854.899	226.388
Pequeña	36.209	1.007	121.632	112.731	43.242	14.898	117.202	4.861
Mediana	5.169	326	23.015	15.748	8.041		27.046	5.046
Grandes	2.264	234	5.933	7.620	5.402	1.348	6.010	
Total	896.433	601.567	4.679.825	707.634	1.024.000	74.866	3.005.157	236.295
%Micro	95,13%	99,74%	96,78%	80,77%	94,46%	78,30%	95,00%	95,81%
% PyMEs	4,62%	0,22%	3,09%	18,16%	5,01%	19,90%	4,80%	4,19%
% Grandes	0,25%	0,04%	0,13%	1,08%	0,53%	1,80%	0,20%	0,00%

Fuente: (1) Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), datos para 1996 referidos a unidades censales, (2) Estimación del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), (3) Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE), datos para 2001, (4) Servicios de Impuestos internos, datos para

2003, (5) Confecámara, datos para 2000, (6) No existe desglose entre Pequeña y Mediana Empresa. Datos de FUNDES, 2000, (7) Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, (8) Instituto de Estadística e Informática (INEI), datos 1995. No existe un desglose de empresas medianas y grandes.

La evolución de la estructura empresarial uruguaya según el tamaño para los últimos años puede observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 5: Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado, por tramo de personal ocupado. Años 2004-2009

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes	TOTAL
2009	91.998	14.748	3.433	639	110.818
2008	95.142	15.407	3.393	609	114.551
2007	102.116	14.518	3.325	617	120.576
2006	100.771	13.598	3.046	581	117.996
2005	94.452	12.873	2.868	523	110.716
2004	86.247	12.151	2.540	476	101.414

Fuente: INE

La base empresarial uruguaya se encuentra atravesando un período de fuerte crecimiento, conforme a la evolución de la economía uruguaya visto en el apartado anterior. En efecto, si se comparan las cantidades de empresas en 2004 y 2009 se observa que el parque empresarial nacional se ha incrementado un 9%, pasando de 101.414 a 110.818 empresas. Sin embargo, esta evolución del stock de empresas en dichos años no fue armónica sino que registra dos sub períodos diferenciados.

En el periodo 2004 - 2007 se verifica un incremento del 16% en el número total de empresas. Esto podría advertir que en este período, luego de un prolongado período de crisis, desde finales de 2002 las condiciones macroeconómicas favorables se tradujeron en un aumento de la base empresarial⁹. Esta evolución podría estar reflejando la puesta en marcha de proyectos postergados durante la crisis, la aparición de nuevas oportunidades de negocio producto del crecimiento económico, y la reversión de las expectativas de las personas al consolidarse la recuperación. Se crearon 19.162 nuevas

⁹ La relación entre la creación de nuevas empresas y el crecimiento económico ha dado lugar a la realización de numerosas investigaciones en los últimos años, en especial a partir de la generación y disponibilidad de estadísticas comparables entre distintos países. Estas investigaciones permiten observar una relación positiva entre la tasa de actividad emprendedora y el crecimiento en el PBI, similares resultados a los obtenidos de un panel de países de la OCDE (Audretsch y Thurik, 2001; OCDE, 2001). El estudio de la OCDE destaca la forma en U entre el producto bruto interno per cápita y la actividad emprendedora en las etapas iniciales ha sido consistente a lo largo de los años. En países con bajos niveles de ingreso per cápita, la economía nacional se caracteriza por una prevalencia de firmas de tamaño reducido. En la medida que el ingreso per cápita aumenta, la industrialización y las economías de escala permiten a empresas más grandes y consolidadas satisfacer la demanda creciente de mercados que evolucionan y aumentar su participación relativa en la economía. El aumento del rol de las grandes empresas puede estar acompañado por una reducción en el número de nuevos negocios, desde que un número creciente de personas encuentran empleo estable en grandes plantas industriales. Finalmente, en la medida que incrementos ulteriores en los ingresos son experimentados, el papel jugado por el sector emprendedor puede acentuarse en el sentido de que más individuos tienen acceso a los recursos para entrar en los negocios por propia cuenta en un ambiente económico que permite la explotación de oportunidades. Por su parte, Audretsch y Thurik (2001) también encontraron evidencias empíricas acerca de la relación entre el nivel de la actividad empresarial y de las tasas de crecimiento económico. Estos autores señalan que la empresarialidad genera crecimiento económico debido a que es un vehículo para la innovación y el cambio y, por lo tanto, facilita los procesos de derrame de conocimiento. Asimismo, el flujo de entrada de firmas en nuevos sectores de la economía, y el de salida desde las industrias declinantes, es un proceso que genera mejoras en la productividad y facilita la modernización de la estructura empresarial, dando lugar a incrementos en los volúmenes de producción. Si bien las estadísticas y la evidencia internacional de los últimos cinco años son muy concluyentes en señalar esta relación positiva entre la creación de empresas y el crecimiento económico, conceptualmente este vínculo no es tan automático. El hecho de contar con más nacimientos de empresas por año no asegura un mayor crecimiento (Baumol 1990). Según Binks y Vale (1990) el impacto de la empresarialidad en el crecimiento económico está asociado con el ingreso de distintos tipos de firmas a la economía: las que introducen innovaciones al mercado y expanden el espacio de negocios, las que asignan recursos a la explotación de dichas innovaciones y, por último, las que realizan en forma más eficiente las actividades preexistentes. Una adecuada combinación de estos distintos tipos de nuevas firmas facilitará que la economía se ubique sobre una frontera de posibilidades económicas en permanente crecimiento.

empresas que se distribuyen de la siguiente manera: 15.869 Microempresas (18% de crecimiento en el período), 2.367 Pequeñas empresas (19% de crecimiento), 785 Medianas Empresas (31% de crecimiento) y 141 Grandes empresas (30% de crecimiento). Por lo cual se constata que las empresas de mayor tamaño (medianas y grandes) son las que experimentaron el mayor crecimiento.

En el periodo 2007 - 2009 es posible advertir una caída del número de empresas del 8%. Si bien en este periodo el PBI creció a tasas anuales superiores al 7%, con excepción del año 2009, motorizado en parte por un importante nivel de inversión y en parte por el consumo, esta bonanza macroeconómica no se tradujo en un crecimiento del stock de empresas.

Cabe destacar que esta caída es explicada principalmente por un descenso de las microempresas que pasaron de 102.116 a 91.998 (caída del 10%), en tanto en todos los restantes tipos de empresas se incrementa el stock de empresas: Pequeñas (aumenta 2%), Medianas (aumenta 3%) y Grandes (aumenta un 4%). Por tanto, se podría estar observando un desplazamiento de empresas hacia un mayor tamaño. El aumento del rol de las Medianas y Grandes empresas puede estar acompañado por una reducción en el número de nuevos negocios, desde que un número creciente de personas encuentran empleo estable en las mismas, aspecto que es confirmado al analizar el personal ocupado por empresa.

En efecto, la distribución del personal ocupado por las empresas del Uruguay según tamaño presenta la siguiente estructura:

Cuadro 6: Personal ocupado en entidades jurídicas con actividad económica del sector privado, por tramo de personal ocupado. Año 2009

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes	TOTAL
Cantidad de Personal Ocupado	154.738	134.163	135.490	219.562	643.953
% personal ocupado	24%	21%	21%	34%	100%

Fuente: INE

En el año 2009, las empresas uruguayas emplearon a 643.953 personas de las cuales 154.738 (24%) se ocupan en Microempresas, 134.163 (21%) Pequeñas, 135.490 (21%) Medianas y el 34% restante se ocupan en Grandes.

La evolución de personal ocupado por las empresas uruguayas para los últimos años puede observarse en el siguiente cuadro:

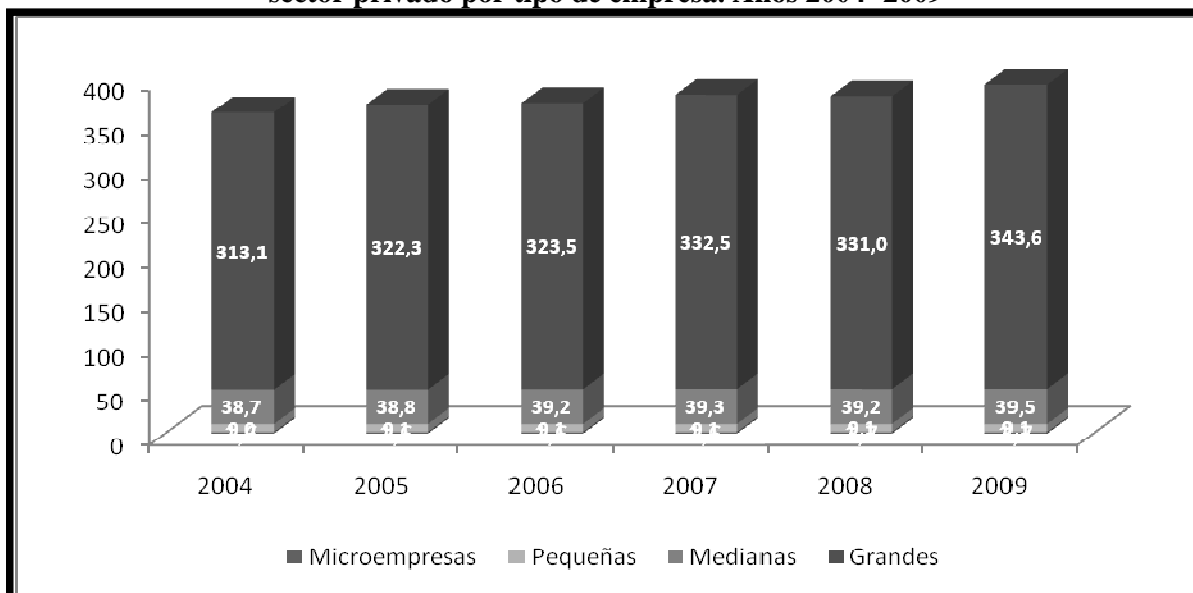
Cuadro 7: Personal ocupado en entidades jurídicas con actividad económica del sector privado, por tramo de personal ocupado. Años 2004-2009

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes	TOTAL
2009	154.738	134.163	135.490	219.562	643.953
2008	160.479	140.508	133.019	201.563	635.569
2007	164.371	132.695	130.793	205.174	633.033
2006	160.458	124.095	119.376	187.947	591.876
2005	150.748	117.166	111.245	168.547	547.706
2004	139.391	109.369	98.424	149.038	496.222

Fuente: INE

Si bien en todo el período la cantidad de empleados por empresa crece sostenidamente año a año, las empresas Grandes y Medianas fueron las que crearon mayor cantidad de puestos de trabajo (Grandes 48%, Medianas 25%, Pequeñas 17% y Micro 10%). Del análisis de estos resultados puede constatar que existe una tendencia a la concentración del empleo en empresas de mayor tamaño. También si se considera como indicador el promedio general de personal ocupado por unidad productiva, las únicas empresas que aumentan de manera sostenida son las Grandes, en tanto las MPyMEs presentan prácticamente el mismo nivel de trabajadores/empresa.

Gráfico 5: Personal promedio ocupado en Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado por tipo de empresa. Años 2004- 2009



Fuente: Elaboración propia en base a INE

Estos resultados son coincidentes con los hallados en el Global Entrepreneurship Monitor¹⁰ (2009). De acuerdo al mencionado informe: “*el crecimiento económico sostenido que ha vivido el país en los últimos cuatro años ha llevado a un aumento del empleo, teniendo como consecuencia una disminución sostenida de los emprendedores por necesidad y probablemente de autoempleados de larga data. En contrapartida, la incidencia de los emprendedores por oportunidad ha aumentado, particularmente en el año 2009*”. En el Cuadro 8 puede observarse que la TEA¹¹ se ha mantenido

10 El GEM es un estudio que se realiza a nivel mundial –con la participación de expertos internacionales de reconocida trayectoria– para analizar profundamente las relaciones entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico. La iniciativa nació en 1997 como un esfuerzo conjunto de especialistas de Babson College y London Business School. . El GEM se ha convertido en estos 10 años en el consorcio líder a nivel mundial en materia de emprendimiento, siendo los informes del GEM la única fuente de datos comparables a nivel mundial sobre actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras. El primer estudio global del GEM se realizó en 1999 con 10 países, en su mayoría desarrollados. En el año 2009 participaron 54 países, los cuales realizaron 180.000 entrevistas entre mayo y octubre. Los países de América Latina tienen una participación muy relevante en el GEM, habiéndose logrado una cobertura casi total del continente. En Uruguay, la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo (IEEM) realiza dicho estudio desde 2006. Los objetivos son: 1) Comprender en profundidad la relación que existe entre el nivel de actividad emprendedora y el crecimiento económico. 2) Medir el nivel de actividad emprendedora en todos los países participantes, de forma que sea posible la comparación entre países y la comparación a lo largo del tiempo. 3) Descubrir cuáles son los factores que determinan el nivel de actividad emprendedora: qué factores estimulan a emprender, qué factores inhiben a los emprendedores, y qué factores influyen de otras maneras. 4) Ser una guía para identificar las políticas públicas más adecuadas para fortalecer el nivel de actividad emprendedora.

11 La TEA (Actividad Emprendedora Temprana) es un índice que mide los individuos involucrados en la creación de empresas. Este índice está compuesto por la proporción de adultos entre 18 y 64 años que están en el proceso de iniciar un negocio (emprendedores nacientes) y de aquellos que poseen empresas de hasta tres años y medio de creadas

estable, oscilando en el entorno del 12% en los últimos años. Sin embargo, llama la atención que la TEA por necesidad ha disminuido sistemáticamente todos los años, pasando de ser 4,57% en 2006 a 2,65% en 2009. Al mismo tiempo, el emprendimiento por oportunidad se mantuvo estable los tres primeros años, para saltar de 7,94% en 2008 a 9,05% en 2009.

Cuadro 8: Evolución de la actividad emprendedora en Uruguay – 2006 a 2009

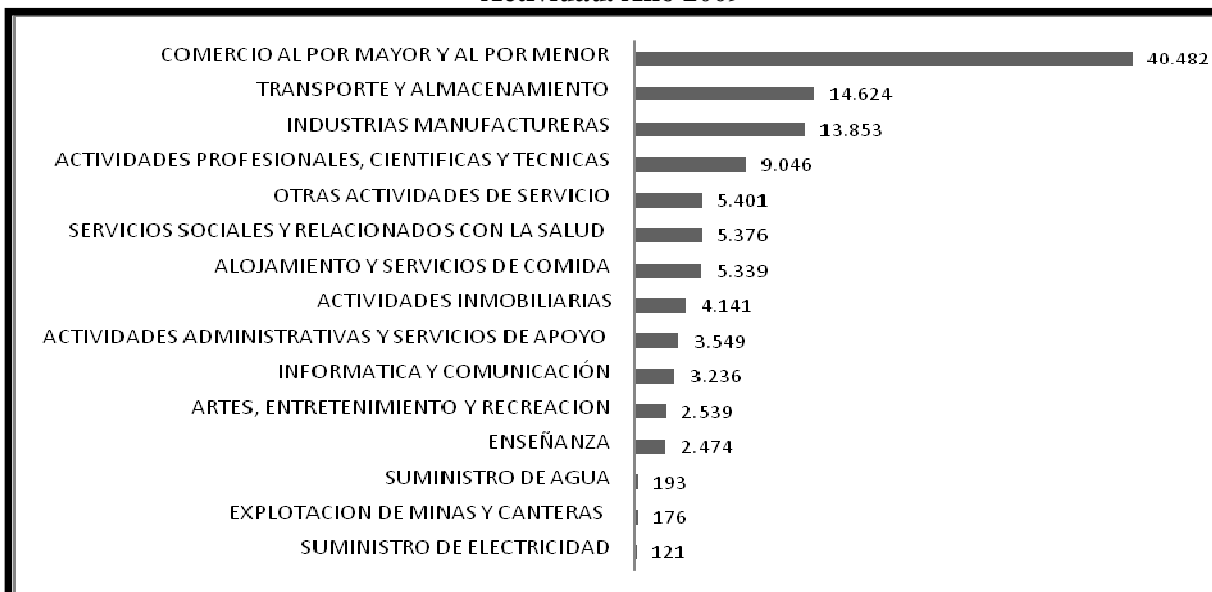
	Emprendedores nacientes	Propietarios-administradores de un nuevo negocio	TEA	Propietarios-administradores de negocios establecidos	Tasa de discontinuación de nuevos negocios	Total de emprendedores y propietarios-administradores	Emprendimiento por necesidad (% de la TEA)	Emprendimiento por oportunidad (% de la TEA)	TEA por necesidad	TEA por oportunidad
2006	8,37%	4,58%	12,56%	6,91%	9,53%	19,09%	36%	63%	4,57%	7,87%
2007	7,37%	4,97%	12,21%	6,57%	5,90%	18,50%	31%	63%	3,84%	7,74%
2008	7,75%	4,39%	11,90%	7,90%	6,08%	19,25%	24%	67%	2,81%	7,94%
2009	8,11%	4,20%	12,16%	5,95%	3,44%	17,93%	22%	74%	2,65%	9,05%

Fuente: Encuesta de Población Adulta del GEM

Finalmente, el análisis por sectores de actividad muestra que en el año 2009, último año para el que existen datos disponibles, *Comercio, por mayor y menor* es el que tiene mayor número de empresas, seguido por *la Industria Manufacturera y Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones*. Entre las tres ramas totalizan más del 60% de las empresas. En el otro extremo, *Suministro de Electricidad y Agua y Explotación de Minas y Canteras* son los sectores de actividad con el menor número de empresas (Gráfico 6). Sin embargo, entre el año 2008 y 2009, el mayor crecimiento en el stock de empresas se produce en los sectores: *Informática y Comunicación, Actividades Administrativas y Servicios de Apoyo y Enseñanza*.

(emprendedores nuevos). En el GEM 2009 el país aparece con una tasa de 12,16% de la población adulta involucrada en actividades emprendedoras, lo que significa que aproximadamente un octavo de la población adulta se encontraba planificando el inicio de un negocio o lo había hecho en los últimos 42 meses.

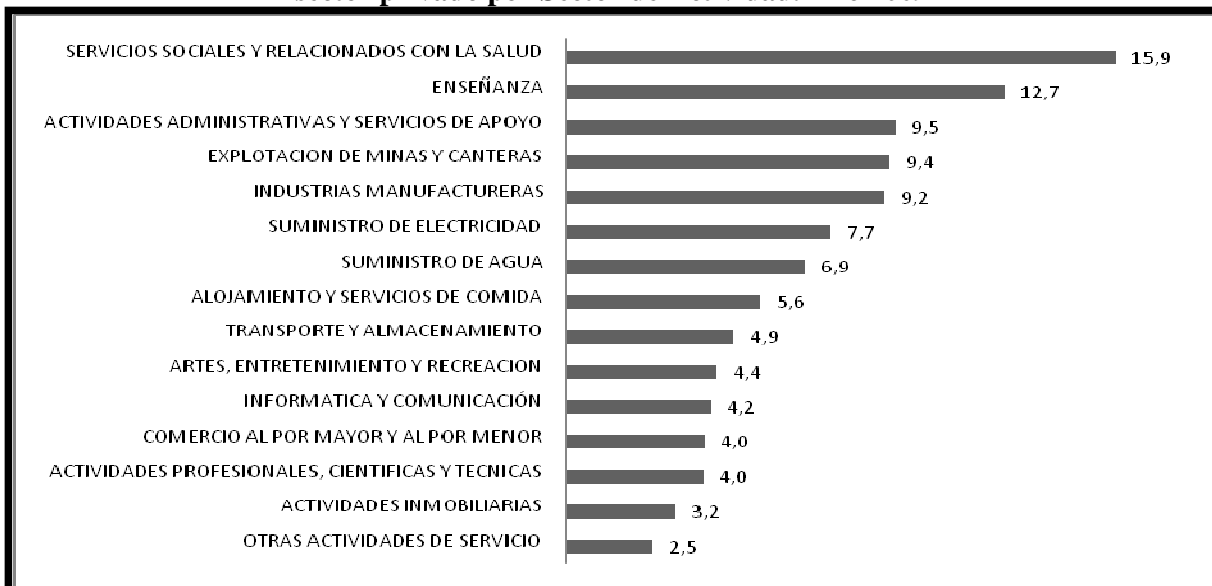
Gráfico 6: Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado por Sector de Actividad. Año 2009



Fuente: INE

Por otra parte, si se considera el promedio de personal ocupado por establecimiento, los sectores de actividad que más emplean trabajadores son: *Servicios sociales y relacionados con la salud* (16 personas por unidad productiva), *Enseñanza* (13 personas), *Actividades administrativas y servicios de apoyo* (10 personas) y *la Industria manufacturera* (9 personas) (Gráfico 7).

Gráfico 7: Personal promedio ocupado en Entidades jurídicas con actividad económica del sector privado por Sector de Actividad. Año 2009



Fuente: INE

Resumiendo, durante el período 2004-2009 el estudio de la estructura empresarial uruguaya muestra que, en sintonía con la evolución reciente de la economía, se incrementa la base empresarial

nacional, pasando de 101.414 a 110.818 empresas, es decir un crecimiento del 9%. El empleo también registró una tendencia positiva, pasando de 496.222 ocupados en 2004 a 643.953 en 2009 (un 29% de crecimiento).

Asimismo, si bien debe señalarse la importante densidad y presencia de PyMEs dentro de la estructura empresarial, las empresas de mayor tamaño son las que crecieron más en stock y crearon la mayor cantidad de puestos de trabajo. En este contexto de recuperación del empleo y del stock de empresas, resulta interesante indagar acerca de la dinámica de estas nuevas empresas. Ese será el objeto del próximo apartado.

3.3.- La dinámica empresarial uruguaya (indicadores de demografía empresarial)

En Uruguay son prácticamente inexistentes los estudios referentes a la dinámica del sector empresarial. La razón es la falta de disponibilidad de datos representativos del universo de empresas existente en un momento dado, así como de su evolución. En 2009, se firmó un acuerdo entre la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y el Banco de Previsión Social (BPS) para llevar a cabo la creación del Observatorio de la Dinámica Empresarial que tiene como cometido la generación de una nueva estadística que permita conocer la dinámica de la estructura empresarial en el Uruguay. En este apartado se recoge el trabajo publicado por el Observatorio¹². Cabe señalar que a la fecha se está en proceso de ajuste de los indicadores, por tanto, los datos que se presentan son una versión preliminar pero permiten dar cuenta de la dinámica empresarial del Uruguay.

Los indicadores que se utilizan frecuentemente para caracterizar el comportamiento dinámico de las empresas son las tasas de creación y destrucción de empresas. Ambos indicadores se calculan como el porcentaje de nacimientos (muertes) respecto del total de empresas que efectivamente están operando en el mercado en dicho momento (Cuadro 9).

Cuadro 9: Indicadores de demografía empresarial

	2005	2006	2007	2008
Tasa de creación	14%	14%	13%	12%
Tasa de destrucción	s.d	7%	11%	11%
Cambio neto	s.d	7%	2%	1%

Fuente: Observatorio de Dinámica Empresarial (ODE), OPP –BPS

Esta evolución del stock de empresas entre 2005 y 2008 es consistente con el resultado de una dinámica de nacimientos y cierres de empresas. La tasa de creación promedio fue cercana al 13% anual y la tasa de destrucción fue del 7% anual, resultando un crecimiento promedio neto del número de firmas del 3% anual. La alta tasa de creación podría estar reflejando la puesta en marcha de proyectos postergados durante la recesión, la aparición de nuevas oportunidades de negocio producto del crecimiento económico, y la reversión de las expectativas de las personas al consolidarse la recuperación.

Por su parte, como era de esperar, las tasas de creación y destrucción respecto al tamaño de la empresa muestra que las microempresas son las que más nacen y las que más mueren por año (Cuadro 10). Esto puede deberse al hecho de que todas las empresas nacen de un tamaño reducido y sólo si se van consolidando aumentan su tamaño. El resultado obtenido apoya la idea de que las

12 Spemolla, A.; Caristo, A. y Naranja, M. (2009): “Documento de Trabajo Metodológico. Observatorio de Dinámica Empresarial (ODE)”. Banco Previsión Social (BPS) –Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

microempresas consideradas al margen del mercado o “border” son las que más contribuyen con las tasas de creación y destrucción.

Cuadro 10: Indicadores de demografía empresarial por distribución de tamaño

	Tasas de creación				Tasas de destrucción		
	2005	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Micro	13,2%	13,1%	12,7%	11,8%	6,8%	10,6%	10,6%
Pequeñas	0,5%	0,6%	0,7%	0,6%	0,32%	0,47%	0,55%
Medianas	0,04%	0,07%	0,07%	0,06%	0,03%	0,047%	0,067%
Grandes	0,001%	0,005%	0,003%	0,008%	0,005%	0,0043%	0,005%

Fuente: Observatorio de Dinámica Empresarial (ODE), OPP –BPS

Asimismo, a través del cálculo de la Matriz de Transición¹³ es posible observar cómo ha evolucionado una cohorte de empresas a través del tiempo, es decir, como transitan por ejemplo de un status micro a uno mediano en dos momentos del tiempo.

Cuadro 11: Matriz de transición. Año 2008

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Inactiva
Micro	48.823	5.442	163	6	17.916
Pequeña	2.902	12.316	1.226	19	1.568
Mediana	119	389	2.489	211	186
Grande	3	8	51	490	23
Inactivas	35.408	4.165	509	51	

Fuente: Observatorio de Dinámica Empresarial (ODE), OPP –BPS

Se comparan las empresas en el 2005 (momento t) con su situación en el año 2008 (momento t+3). El total de microempresas existentes en el 2005 tenía la siguiente situación en el 2008: 48.823 (67,5%) continuaban siendo micro, 5.442 (7,5%) pasaron a ser pequeñas, 163 (0,22%) medianas y 6 (0,008%) grandes mientras que 17.916 (24,7%) ya no estaban en el mercado. Este comportamiento se relaciona con el hecho de que las nuevas empresas de tamaño reducido tienen una baja probabilidad de sobrevivir en los primeros años, y si lo hacen tienen una alta probabilidad de crecer relativamente rápido (Ahn, 2001).

En suma, el estudio de la dinámica de nacimientos y muertes de empresas en el período 2005-2008 muestra que, en sintonía con la evolución de la economía uruguaya, hay un crecimiento del empleo y del stock de empresas, y con una tasa neta de creación de empresas positiva. Por ello resulta interesante indagar acerca de las características de estas nuevas empresas, en particular de las empresas dinámicas.

13 El concepto de Matriz de Transición fue desarrollado por Baily et al. (1992) y ofrece información acerca de la evolución que ha tenido un cohorte de firmas. Formalmente, mediante estas matrices es posible estimar la probabilidad de que una empresa se encuentre en una cierta categoría en un momento del tiempo, dado que, en un período anterior, esta misma empresa se encontraba en otra categoría. El eje vertical de las matrices de transición muestra las diferentes categorías en que las empresas podían estar el año de inicio (en t). De esta manera, la primera categoría (leyendo en el sentido vertical desde arriba hacia abajo) son aquellas empresas que en el año inicial (2005) eran micro, la segunda fila, aquellas empresas pequeñas y así sucesivamente. La lectura del eje horizontal da cuenta de la situación de las firmas al año de término (t+3), es decir, leyendo de izquierda a derecha, las primeras muestran aquellas que se clasificaban como micro en el año 2008, la segunda columna las micro y así sucesivamente. La lectura de las celdas da cuenta del cruce entre las columnas y filas respectivamente. La lectura horizontal de las celdas para una fila dada cualquiera representa la situación de aquellas firmas que comenzaron en este estrato representado por la fila y el estrato en que terminaron en el año final.

3.4.- Características de las empresas dinámicas

El término “*empresa dinámica*” fue utilizado por primera vez en los estudios iniciales del BID sobre el proceso emprendedor en América Latina y conceptualizado con mayor detalle en estudios subsiguientes, dando lugar a toda una corriente de iniciativas de apoyo a este perfil de empresas en la región que se diferencian del apoyo a la microempresa tradicional (Kantis et al., 2002 y 2004). Si bien suelen ser una pequeña proporción del total de firmas que se crean cada año, explican buena parte de los puestos de trabajo sostenibles en el largo plazo. El principal estudio sobre empresas dinámicas realizado en Uruguay “*Empresarialidad y Contexto Emprendedor en Uruguay*” fue llevado a cabo por Kantis (2005) dentro del marco del BID. A continuación se presentan las principales conclusiones del estudio.

De las empresas dinámicas

- Poco más de la mitad de las empresas dinámicas (61%) pertenece a sectores basados en el conocimiento, mientras que las restantes fueron creadas en actividades convencionales tales como muebles, confecciones, alimentos y productos metálicos.
- Las empresas dinámicas uruguayas tienen, en promedio, ocho años de vida, ocupan entre 20 y 30 ocupados y facturan entre 700 mil y un millón de dólares anuales. Estas diferencias las distinguen nítidamente de las empresas no dinámicas, las que no superaron hasta la fecha los 6 ocupados ni los 200 mil dólares de facturación anual. A pesar de este crecimiento, su dinamismo fue inferior al de las nuevas firmas de América Latina. Estas diferencias se acentúan al considerar el caso de las empresas del Este de Asia cuyo desempeño es, a la vez, muy superior al de las latinoamericanas (Kantis et al., 2004).
- Un aspecto que distingue a las empresas dinámicas uruguayas es su mayor propensión exportadora, comportamiento altamente vinculado con las reducidas escalas del mercado doméstico y con las ventajas asociadas al proceso de integración regional. La participación de las exportaciones en el total de las ventas es más de cuatro veces superior al promedio de las nuevas empresas dinámicas latinoamericanas. Actualmente, la mayoría de las nuevas empresas uruguayas (cerca del 60%) exporta y, dentro de este grupo, predominan aquellos que lo hacen en forma estable. Cabe destacar que este perfil no se encuentra por igual entre las empresas menos dinámicas. El 60% de las mismas nunca vendió al exterior y la mayoría de las que sí exportó lo hizo en forma irregular.

De los emprendedores

- El perfil predominante (más de dos tercios) es el de la empresa fundada por un equipo de empresarios. Estos equipos suelen estar integrados, en promedio, por entre 2 y 3 socios que, en su mayoría, tiene funciones y habilidades complementarias desde el mismo inicio de la empresa. Si bien la presencia de equipos emprendedores es un rasgo compartido por la mayoría de las nuevas empresas uruguayas, en el caso de las más dinámicas se destaca la presencia de equipos más numerosos.
- Los fundadores de empresas dinámicas son por lo general hombres jóvenes que proceden de familias de clase media, con predominio de padres empresarios o ejecutivos de empresas, y que poseen un elevado nivel de instrucción. Aproximadamente 9 de cada 10 manifestaron tener nivel universitario completo o incompleto predominando los egresados de instituciones públicas (70%).

- Aún cuando la presencia de jóvenes de clase media es también un fenómeno típico entre los menos dinámicos y puede generalizarse al resto de América Latina, los dinámicos del Uruguay presentan algunos rasgos que los distinguen y que aportan evidencias acerca de su base social más estrecha. Es distintivo entre los uruguayos el caso de hijos de empresarios (la mitad frente a un tercio en el promedio de América Latina). Por otra parte, en otros países de América Latina es más factible encontrar emprendedores dinámicos que no completaron sus estudios universitarios o que no llegaron a ingresar a la universidad.
- Existen determinados grupos de la población que se encuentran especialmente sub-representados entre quienes crean empresas. Tal es el caso, por ejemplo, de los egresados de carreras de ciencias económicas, quienes participan muy poco del proceso emprendedor, contrastando con la situación verificada en el resto de América Latina. Por el contrario, en el Uruguay predominan los ingenieros (en las empresas de software) o los profesionales de otras disciplinas con estudios completos o incompletos (especialmente en el caso de las firmas que producen manufacturas tradicionales). Otro caso es el de las mujeres, que al igual que a nivel internacional, es otro segmento de la sociedad que participa poco en la creación de empresas.
- La experiencia laboral previa en grandes empresas es más frecuente entre los emprendedores dinámicos uruguayos que en el resto de América Latina. Otro aspecto que distingue a los más dinámicos es el haber tenido una experiencia previa en empresas de sectores similares o relacionados a la actividad actual, mientras que entre los menos dinámicos es más frecuente el caso de quienes trabajaron anteriormente en empresas de sectores diferentes.
- En otros términos, para emprender dinámicamente no sólo es relevante tener experiencia laboral previa, sino que cuanto más específica mejor, y haber hecho alguna experiencia en una gran empresa también cuenta. Este resultado parece estar indicando que la contribución relativa de la gran empresa uruguaya para promover las vocaciones y competencias emprendedoras entre sus trabajadores es mayor. Ello constituye una limitación al proceso emprendedor si se considera la baja presencia de empresas grandes en la economía uruguaya.
- Para poco menos de la mitad de los emprendedores la empresa actual no constituye su primera aventura empresarial y en la mayoría de los casos las empresas fundadas anteriormente hoy ya no existen (60%). En promedio, los emprendedores dinámicos crearon entre 2 y 3 empresas antes de la actual, revelando una elevada capacidad de persistencia y fuerte vocación empresarial.
- Las tres principales motivaciones que llevaron a los emprendedores a crear su empresa fueron el deseo de autorrealización, poner en práctica sus conocimientos y mejorar sus ingresos futuros. Claramente se observa que los factores positivos son predominantes por sobre los negativos (tales como el desempleo, no haber podido estudiar, entre otros).

Las oportunidades están en las nuevas ideas, los nuevos sectores y los nuevos mercados

- Los emprendedores dinámicos uruguayos explotaron más las oportunidades de negocios orientados a la exportación y sus ventajas competitivas. Se centraron en mayor medida en la diferenciación (calidad, servicios) y la innovación (investigación y desarrollo).

- Las principales áreas de oportunidades de negocio detectadas por los emprendedores fueron: la existencia de espacios para competir en base a un producto/servicio diferenciado, la introducción de una innovación en el mercado interno y la posibilidad de exportar.

Los equipos emprendedores y las redes definen el nuevo modelo empresarial

- Los equipos y las redes son factores que fueron identificados por su papel fundamental (Kantis et al., 2002). En cuanto a los equipos, los fundadores de empresas dinámicas explotan en mayor medida las ventajas del trabajo en equipos que los menos dinámicos.
- En cuanto a las redes, los emprendedores dinámicos interactúan con redes más específicas al mundo de los negocios, mientras que los no dinámicos tienden a centrarse en redes más ceñidas al ámbito social cercano.
- En general, los emprendedores uruguayos operan con redes más pequeñas y menos efectivas que el promedio latinoamericano y, al igual que en el resto de la región, son poco estables. El número de personas con las cuales interactuaron (para identificar la idea de negocio y a la hora de resolver los problemas de la gestión en los primeros años de vida de la empresa) es menor en Uruguay y la información captada por estas vías contribuyó a gestionar la empresa en forma mucho más limitada que en el promedio de las nuevas empresas latinoamericanas. Las redes de proveedores y clientes juegan un papel mucho menos importante una vez que se creó la empresa que en el resto de América Latina. Por otra parte, las instituciones ligadas al desarrollo productivo y empresarial son las grandes ausentes en estas redes.

Una restricción importante: el financiamiento

- La falta de financiamiento impactó sobre todas las empresas uruguayas. Sin embargo, dicha restricción es más severa sobre las empresas menos dinámicas. Los principales restricciones fueron el haber tenido que comenzar el negocio con una escala menor a la requerida para ser competitivo (40% vs 75%), con un menor nivel tecnológico (50% en ambos casos) o debieron comenzar a operar más tarde de lo que hubiera sido conveniente (38% vs 54%). Por el contrario, las dinámicas basadas en el conocimiento buscaron en forma más activa la incorporación de otros socios para complementar los ahorros personales (37% vs 11%).

En suma, el trabajo “*Empresarialidad y Contexto Emprendedor en Uruguay*” permitió identificar algunos elementos distintivos que caracterizan a las firmas dinámicas y a sus fundadores. En este sentido, cabe destacar que los emprendedores dinámicos uruguayos consideran que la experiencia laboral es el ámbito que más les aportó a la formación de sus capacidades para emprender. También allí es donde pudieron identificar la idea de negocio. Asimismo, los fundadores de las empresas dinámicas explotan las ventajas del trabajo en equipo e interactúan con redes más específicas al mundo de los negocios. En este sentido, el tamaño de los equipos y el perfil más calificado de las redes de los emprendedores dinámicos contribuyen de manera diferencial a la identificación de la oportunidad de negocio y a la elaboración del proyecto empresarial.

A su vez, los emprendedores dinámicos uruguayos, se caracterizan por la existencia de una plataforma de capacidades empresariales mayor que los no dinámicos, que se traduce en la posibilidad de identificar proyectos más ambiciosos, en la menor tasa de aparición de problemas, o bien en la mayor capacidad de gestión para resolverlos, lo que termina reflejándose en el desempeño mismo de las empresas. Por su parte, las empresas dinámicas uruguayas tienen una clara orientación exportadora, comportamiento altamente vinculado con las reducidas escalas del mercado doméstico

y con las ventajas asociadas al proceso de integración regional. Asimismo, las nuevas empresas dinámicas explotan intensivamente las oportunidades de negocios ligados a la diferenciación comercial y a la innovación. Este perfil de oportunidades evidencia la importancia de promover el surgimiento de nuevas empresas innovadoras en el Uruguay, así como también la relevancia de impulsar su orientación internacional.

En este contexto, la estructura de apoyo a la creación y desarrollo de nuevas empresas en Uruguay recién se encuentra recorriendo sus primeros pasos. En efecto, en los últimos años la oferta de programas e instituciones de apoyo a emprendimientos y empresas se ha incrementado abarcando diferentes aspectos del proceso de desarrollo emprendedor (la puesta en marcha, la gestión y el desarrollo de las mismas). Actualmente, existen diseminados en Uruguay más de 70 programas al servicio de las emprendedores/empresas uruguayas; implementados por aproximadamente 50 instituciones públicas y privadas (Anexo 1). Cabe destacar que dicha red institucional de apoyos a emprendedores/empresas está fuertemente orientada a la asistencia y capacitación a empresas existentes. En esta actividad, el rol de las cámaras y/o asociaciones empresariales, así como las organizaciones sin fines de lucro, es fundamental. También, en forma cada vez más generalizada, las Universidades públicas y privadas, están iniciando programas de nuevos emprendimientos, introduciendo materias relacionadas en los programas de estudio de otras carreras profesionales y desarrollando programas de apoyo a emprendedores, dotando a los posibles empresarios no sólo de conocimientos, sino también desarrollando las motivaciones, las capacidades y las habilidades emprendedoras necesarias para el emprendimiento¹⁴.

Finalmente, el papel de las políticas públicas de fomento a la empresariedad en sus diferentes aspectos (asociatividad, innovación, internacionalización) en los últimos años viene sumando una serie de programas e instituciones que apuntan a su financiamiento (Uruguay XXI, ANII, SIGA, DINAPYME). Sin embargo, particularmente en lo que se refiere a la promoción de empresas dinámicas, si bien existen muy pocos programas públicos e iniciativas privadas con este foco, se realizan significativos esfuerzos en el sistema para coordinar y articular los apoyos a las mismas¹⁵.

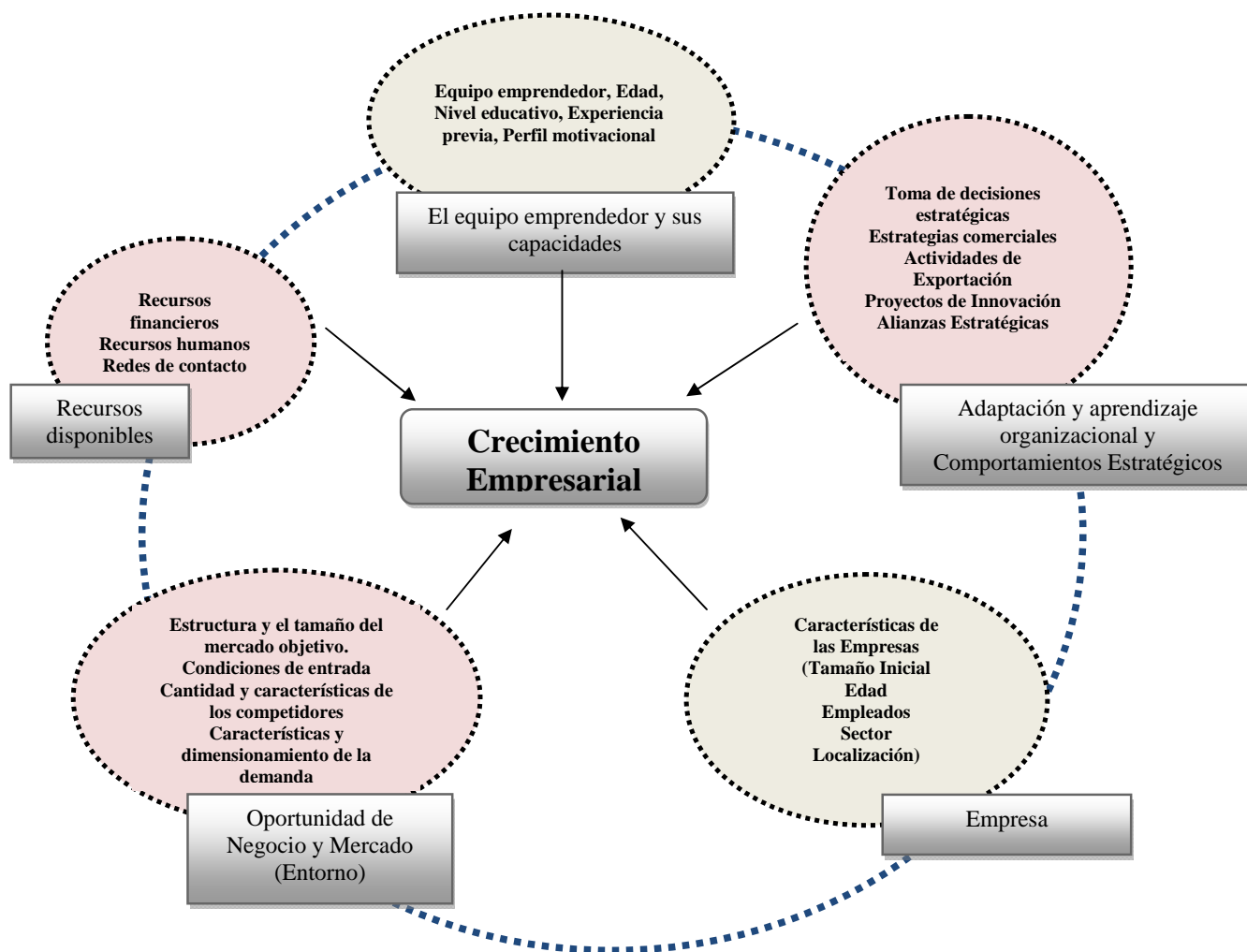
¹⁴ Cabe destacar la Pre-incubadora NEXO (UCUDAL), el Programa CCEE Emprende de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UdelaR, el Centro de Innovación y Emprendimientos de la Universidad ORT, entre otros.

¹⁵ En el apoyo a emprendimientos dinámicos cabe mencionar el trabajo que realiza la Fundación Endeavor, el Fondo Emprender, la Red de Ángeles Inversores, la Incubadora de Empresas INGENIO, y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación.

4.- MARCO GENERAL DEL TRABAJO Y PROPOSICIONES (STUDY'S PROPOSITIONS)

El crecimiento empresarial es el resultado de la combinación de un conjunto de determinantes externos e internos a la empresa. En este sentido, como se mencionó en el capítulo 1, la presente investigación busca comprender los factores que explican el dinamismo de las nuevas empresas, en función de los siguientes elementos: 1) El equipo emprendedor y sus capacidades, 2) El perfil de las oportunidades de negocio ligadas al crecimiento y su proceso de identificación, 3) Los recursos (humanos, financieros y redes), 4) Las características de la empresa, 5) Los aprendizajes organizacionales y los comportamientos estratégicos. La figura que se presenta a continuación constituye el marco general del trabajo, una síntesis sobre los factores que afectan el crecimiento y desarrollo de las nuevas empresas de rápido crecimiento.

Figura 7: Marco General del Trabajo



1. El equipo emprendedor y sus capacidades. Esta dimensión será analizada tomando como referencia los trabajos de Entrepreneurship, la Teoría de Capital Humano y la Teoría de Recursos y Capacidades que considera al empresario como un recurso clave (Penrose, 1959). Como se mencionó en el Capítulo 2, diversos estudios sugieren que el *conocimiento, las habilidades y las capacidades* aportadas por el empresario constituyen un factor determinante para asegurar el éxito de la nueva

empresa (Chandler y Jansen, 1992; Cooper et al., 1994; Honig, 2001). Desde la perspectiva del capital humano, está ampliamente reconocido que un *nivel educativo* más alto afecta positivamente el proceso y la manera que tiene el empresario para tomar sus decisiones, incrementando las oportunidades de crecimiento empresarial (Dunkelberg y Cooper, 1982; Kinsella et al., 1993; Cooper et al., 1994; Gimeno et al., 1997). Estos resultados podrían indicar que los empresarios más educados tienen las habilidades, la disciplina, la motivación, la información y la confianza en sí mismos necesarias para que sus negocios logren tasas de crecimiento más elevadas y, por lo tanto, tienen una mayor probabilidad de percibir y explotar las nuevas oportunidades de negocio (Cooper et al., 1994; Ucbasaran et al., 2008).

Por otra parte, la *experiencia laboral previa* es otra dimensión relevante del capital humano que puede afectar el crecimiento empresarial (Ducesneau y Gartner, 1990; Schutjens y Wever, 2000; Bosma et al. (2004). Particularmente, la experiencia previa como directivo (Cooper et al. 1989, Gimeno et al. 1997) y la experiencia como emprendedor (Doutriaux y Simyar, 1987; Stuart y Abetti, 1990; Dyke et al., 1992; Westhead y Birley, 1995) pueden tener una influencia positiva sobre el nivel de crecimiento de la empresa. La experiencia puede proporcionar la información, el conocimiento y las capacidades que permiten que el empresario supere los nuevos problemas más fácilmente. Además, el conocimiento previo general sobre el mundo de los negocios puede ser fuente de nuevas oportunidades (Davidsson y Honig, 2003; Ucbasaran et al., 2008).

Finalmente, el hecho de que la empresa sea creada por un *equipo de emprendedores* también puede influir sobre el crecimiento. Puesto que la función directiva requiere de un amplio abanico de habilidades y conocimientos, las empresas fundadas por más de un individuo suelen tener mejores perspectivas de crecimiento, en la medida en que consigan componer un equipo armónico y complementario entre sí y con el proyecto empresarial.

2. El perfil de las oportunidades de negocio ligadas al crecimiento y su proceso de identificación. La identificación de una idea es un hito central tanto para que la empresa nazca como para que se mantenga vigente. Un ingrediente fundamental es la actitud de estar alerta para poder captar el conjunto de informaciones necesarias que eventualmente conduzcan a la construcción de la idea fundacional y a la conceptualización del negocio (Kantis y Drucaroff, 2011).

En este sentido, teniendo como base conceptual la Teoría de Capital Humano y Relacional, las características de los emprendedores, tales como sus *conocimientos previos y las redes de contacto*, suelen estar asociados con el número de nuevas oportunidades de negocios que son capaces de identificar y explotar (Davidsson y Honig, 2003; Ucbasaran et al., 2006). En efecto, el ámbito laboral y el mundo empresarial son una fuente fundamental para detectar oportunidades de negocio. Las redes de contacto también juegan un rol clave en este proceso, dado que son los puentes a través de los cuales circula una parte relevante de la información que los emprendedores terminan de conectar a la hora de darle vida al negocio (Kantis y Drucaroff, 2011).

En el proceso de identificación de oportunidades de negocios, *el entorno*¹⁶ *más próximo a la empresa* cobra especial relevancia. Numerosos estudios sostienen que los *entornos altamente innovadores*, caracterizados por entradas y salidas elevadas de empresas, son los más propicios para la constitución de firmas con elevado crecimiento (Audrestch, 1995; Doms, Dunne y Roberts; 1995). Otros estudios realizados en países desarrollados indican que el perfil típico de una empresa de rápido crecimiento se corresponde con el de un empresario que introduce *innovaciones de producto o de proceso* con un alto potencial de crecimiento, ya que se orienta a mercados grandes y no locales

16 El entorno incluye la acción conjunta de varios grupos de factores (económicos, sociales, culturales, políticos u otros) que influyen sobre el desarrollo de la actividad empresarial.

(Malizia y Winders, 1999; Moreno y Casillas, 2000). Un ejemplo son las “*firmas glamorosas*” de Kirchoff (1994), altamente innovadoras y capaces de desplazar del mercado a firmas existentes. Por otra parte, en el caso uruguayo, el pequeño tamaño del mercado interno, el nuevo conjunto de precios relativos y de rentabilidades sectoriales, ***orientaría a las nuevas empresas hacia la comercialización en mercados externos.***

3. El perfil de los recursos disponibles y su utilización. Esta dimensión será analizada tomando como referencia los trabajos de Entrepreneurship, la Teoría de Capital Humano y Relacional y la Teoría de Recursos y Capacidades. Entre los recursos que requiere una nueva empresa para facilitar el desarrollo de sus estrategias se destacan: los recursos financieros, los recursos humanos y sus capacidades, y las redes de contacto que posee.

En cuanto a los ***recursos financieros*** utilizados para la puesta en marcha del negocio, estos suelen ser limitados, y provienen de diversas fuentes, destacándose la financiación a través de recursos propios y de la red social más cercana. En ocasiones, la presencia de varios fundadores en el equipo del emprendedor permite ampliar la posibilidad de usar capital propio.

Con el tiempo, el crecimiento del negocio habilita el acceso a fuentes de financiamiento externas. Sin embargo, en América Latina, el problema del financiamiento es mayor que en otras latitudes, dado que la oferta de los productos financieros ajustados a las necesidades de los emprendedores se encuentra subdesarrollada. En este contexto, la ***reinversión de utilidades*** quizá sea una de las fuentes de financiamiento más usadas en la fase de crecimiento, al tiempo que los emprendedores comienzan a pensar en instrumentos de capital de riesgo para crecer más rápido (Kantis y Drucaroff, 2011).

En cuanto a los ***recursos humanos y sus capacidades***, las empresas de rápido crecimiento se destacan por emplear recursos altamente cualificados. Organizar la empresa, atraer y retener recursos humanos son asignaturas muy relevantes. Para ***motivar y retener a los empleados***, las empresas de rápido crecimiento despliegan en forma más significativa distintas acciones, tales como la promoción de un clima laboral confortable, la valoración de los aportes y opiniones de la gente, la generación de una cultura de aprendizaje por sobre la de control, entre otras estrategias (Kantis y Drucaroff, 2011).

Según el enfoque de redes, la creación de una empresa es por sí misma una actividad que se realiza en red (Aldrich y Zimmer, 1986; Johannisson, 1991; Dubini y Aldrich, 1999; Brüderl y Preisendörfer, 1998). En términos generales, a través de sus ***redes***, los empresarios pueden tener acceso a recursos, información y conocimientos muy importantes (DeBresson y Amesse, 1991; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Generalmente, las empresas implicadas en actividades dentro de una red aumentarán la probabilidad de supervivencia y de lograr un mayor crecimiento (Jarrillo, 1989; Larson, 1991; Brüderl y Preisendörfer, 1998). Existe evidencia de que los emprendedores de empresas de rápido crecimiento se distinguen por su mayor activismo en el desarrollo de redes, en particular las redes profesionales (Kantis et al., 2004).

4. Aprendizaje Organizacional y Comportamientos Estratégicos. El desarrollo de estrategias empresariales depende también de la habilidad del empresario para descentralizar funciones, reservándose para sí suficientes recursos de tiempo y energías para concentrar su atención en la dirección superior de la firma (Kantis, 1996). Desde el modelo de Geiner (1972), la evolución y el crecimiento de las empresas exige transitar procesos de cambio internos en la organización y en el estilo de gestión empresarial. En efecto, el proceso de rápido ***crecimiento demanda respuestas organizacionales.*** En este sentido, armar equipos de trabajo, crear áreas de trabajo y gerencias, desarrollar rutinas y aprender a delegar funciones son parte de la agenda (Kantis y Drucaroff, 2011).

En general estos cambios en la organización buscan una mejora en la eficiencia de las operaciones, pero también son la contracara de planteos estratégicos más ofensivos, que la lleva a crecer en el mercado, y, en menor medida de sus esfuerzos tecnológicos.

Desde la Teoría de la Contingencia a nivel estratégico, el contexto de negocios requiere de empresas caracterizadas por *estrategias más proactivas y emprendedoras* con una mayor orientación hacia mercados externos y demandas más complejas, un mayor conocimiento del cliente, una mayor integración en la gestión de los recursos humanos, un mayor énfasis en la capacidad innovativa y una mentalidad y comportamiento más emprendedor (Kantis y Federico, 2007).

Así, se considera que las empresas que se adelantan a sus competidores asumiendo riesgos y *desarrollando innovaciones* verán su esfuerzo premiado en el mercado. Además, la proactividad en el lanzamiento de nuevos productos al mercado con anterioridad a la competencia puede suponer también una ventaja competitiva.

Finalmente, desde el enfoque de redes son parte de los *comportamientos estratégicos de las empresas de rápido crecimiento el ser activas en el desarrollo de redes*, generando vinculaciones y alianzas valiosas. Así, se destaca el desarrollo de relaciones colaborativas con clientes, lazos institucionales con universidades, asociaciones empresariales e institutos tecnológicos y, con proveedores.

5. Características de las Empresas: Las características de la industria en que se desempeñan las empresas pueden tener una influencia significativa sobre el crecimiento empresarial (Porter, 1980). En este sentido, entre los elementos que afectan fuertemente al crecimiento empresarial es posible mencionar: el tamaño de la empresa, el número de empleados, la localización, el sector en que se desempeña y la antigüedad. Todas estas características de las empresas serán consideradas en el proceso de selección de los casos de estudio, pero no serán analizadas posteriormente¹⁷.

Finalmente, *cada uno de estos factores se encuentra interrelacionados* con los otros. Por ejemplo, las capacidades empresariales juegan sobre el perfil del proyecto y los recursos, pero el proyecto y los recursos inciden a su turno sobre las conductas empresariales requeridas. A medida que la empresa logra ingresar al mercado, tiene lugar un proceso de experimentación y aprendizaje que repercute sobre el desarrollo de las capacidades y de los recursos, pero también sobre el proyecto original, que podrá verse modificado. Por lo tanto, las relaciones son multi-direccionales (Kantis y Drucaroff, 2011).

Asimismo, *en cada uno de los factores se van produciendo modificaciones* a medida que la organización se desarrolla. Por ejemplo, así como en un inicio las motivaciones del empresario y su orientación al crecimiento inciden sobre el perfil del proyecto y su empuje para que éste nazca y crezca, el crecimiento de la empresa le devuelve nuevos desafíos que presionarán, a partir de un determinado momento, por el crecimiento de las capacidades empresariales. Pero no todos los empresarios logran recorrer este camino, que exige su propia maduración y un cambio en su papel dentro de la organización. Para muchos, el vértigo del crecimiento genera mareos y sensación de pérdida de control, y deciden apretar el freno. Otros, en cambio, consiguen correr la frontera definida por sus propias limitaciones, y dan lugar a procesos organizacionales más complejos. De esta forma, el derrotero organizacional es una película con desenlace abierto, que no tiene una sola dirección (Kantis y Drucaroff, 2011).

¹⁷ Así, por ejemplo, se valorará que las empresas analizadas se desempeñen en sectores dinámicos de la economía uruguaya, tales como las actividades vinculadas a las nuevas tecnologías de las comunicaciones y software, sector que ha revelado un significativo dinamismo en el Uruguay, desde los noventa.

Una vez presentados los factores a considerar que explican el dinamismo de las nuevas empresas, a continuación se detallan las proposiciones (*study's propositions*)¹⁸ basadas tanto en las preguntas de investigación formuladas, como en la discusión teórica de las secciones anteriores. Cabe mencionar que, si bien sobre el factor “características de las empresas” no se realizan proposiciones, sí se considera este factor en la selección de los casos de estudio.

1.- Acerca del equipo emprendedor y sus capacidades

1.1.- Los fundadores de empresas de rápido crecimiento se destacan por tener un elevado nivel educativo y haber tenido experiencias laborales previas enriquecedoras que contribuyen al desarrollo de su emprendimiento.

2.- Acerca de la identificación de las oportunidades de negocio

2.1.- Los perfiles de oportunidad de las empresas de rápido crecimiento están fuertemente afectados por la experiencia previa y el perfil de capacidades de sus fundadores.

2.2.- Las empresas de rápido crecimiento tienden a capitalizar la existencia de espacios para desarrollar emprendimientos innovadores y/o diferenciadores en mercados segmentados.

2.3.- Las empresas de rápido crecimiento tienen una orientación exportadora.

2.4.- El proceso de identificación de oportunidades de negocio de las empresas de rápido crecimiento es particularmente intensivo en el desarrollo de redes de contacto que aportan información clave para los emprendedores.

3.- Acerca del perfil de los recursos (humanos, financieros y redes) de las empresas

De los Recursos Humanos

3.1.- Las empresas de rápido crecimiento se destacan por incorporar a trabajadores con elevados niveles de formación e integrar en mayor medida la gestión de los recursos humanos de la empresa como parte de su estrategia.

De los Recursos Financieros

3.2.- Los recursos financieros de las nuevas empresas orientadas al crecimiento provienen fundamentalmente de ahorros personales, la reinversión de utilidades y de otras fuentes externas no bancarias.

Del capital relacional (las redes de contacto)

3.3.- Los fundadores de empresas de rápido crecimiento se destacan por contar con redes de contacto con perfiles más profesionales y específicos al negocio y por renovar la composición de sus redes de contacto a lo largo del tiempo.

4.- Acerca del proceso de aprendizaje y de los comportamientos estratégicos de las empresas

¹⁸ Una investigación de estudio de caso, según el diseño de Yin (1994), contiene una fase donde enunciar proposiciones (*study's propositions*). Se trata de afirmaciones sobre el problema identificado a partir de las bases teóricas de la investigación. Su función es encaminar la investigación en la dirección correcta mostrando aquello que es necesario observar para obtener evidencias y evitar "recogerlo todo".

De la adaptación y aprendizaje organizacional

4.1.- Las empresas de rápido crecimiento se destacan por su capacidad de adaptación y aprendizaje organizacional, hecho que favorece su crecimiento.

De las decisiones estratégicas

4.2.- Las decisiones estratégicas adoptadas por las empresas de rápido crecimiento están basadas en las capacidades de los emprendedores de detectar y explotar oportunidades.

De las estrategias comerciales

4.3.- Las empresas de rápido crecimiento se caracterizan por adoptar diversas estrategias ofensivas en el plano comercial, pero con un elemento en común: el estrecho vínculo con el cliente.

De las estrategias de innovación

4.4.- Las empresas de rápido crecimiento se caracterizan por adoptar estrategias de innovación.

De las alianzas estratégicas

4.5.- En la construcción y adaptación de estas estrategias las redes de contacto juegan un rol fundamental a los efectos de captar información de negocios y adaptar sus comportamientos.

En el Anexo 2 se presenta un cuadro resumen de los objetivos específicos, las preguntas de investigación y las proposiciones que se plantean en el presente trabajo.

5.- METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

5.1.- La estrategia de investigación

Como se mencionó en la sección anterior el presente trabajo aporta a la comprensión del fenómeno del rápido crecimiento empresarial desde un enfoque multidimensional centrado en sus emprendedores, las capacidades, los recursos, las redes y las estrategias. Dado el objetivo y las preguntas planteadas en este estudio, se optó por adoptar un diseño metodológico cualitativo basado en la técnica de estudio de casos múltiples, definida como “... *un experimento empírico que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no son claros y en el cual se utilizan múltiples fuentes de información...*” (Yin, 1989, p. 23).

Esta metodología es especialmente recomendada para responder preguntas vinculadas con el cómo y el por qué los agentes se comportan de una determinada manera. Asimismo, la literatura destaca la posibilidad que brinda la metodología cualitativa para captar evidencia empírica acerca de los llamados procesos comportamentales no manipulables (Yin, 1989).

Según Vasilachis (2006), los estudios de casos están basados en la comunicación, en la recolección de historias, narrativas y descripciones de las experiencias de otros que deben ser analizadas en relación al contexto en el cual se producen. Su utilización se recomienda cuando se pretende: a) comprender los significados que los actores dan a sus acciones, experiencias y a los sucesos en los que participan, b) comprender un contexto particular en el que los participantes actúan, c) identificar fenómenos e influencias no previstos, d) entender los procesos por los cuales los sucesos y acciones tienen lugar, e) desarrollar explicaciones comprendiendo procesos causales de forma contextual. Del mismo modo, se recurre a la investigación cualitativa cuando se cuenta con escaso conocimiento del estado de situación de un tema, cuando el contexto no se comprende totalmente, cuando el fenómeno no es cuantificable, entre otros motivos.

A través de los estudios de casos es posible acceder a la perspectiva de los informantes para conocer como interpretan el fenómeno que se está estudiando. En este sentido, la realización de estudios de casos brinda la posibilidad de tener una mirada más completa, holística y contextual del objeto bajo análisis (Jick, 1979; Miles y Huberman, 1984). Por tanto, la investigación a través de esta metodología permite asegurar descripciones más ricas de los hechos que se pretende estudiar (Denzin y Lincoln, 1994; den Hertog, 2002). Finalmente, es sabido que este tipo de metodologías son particularmente útiles para responder preguntas del tipo “¿qué?” “¿cómo?” o “¿por qué?” (Yin, 1984), aspectos que resultarán relevantes para las preguntas planteadas en este trabajo.

Como señala Sosa Cabrera (2006), el propósito de esta herramienta de investigación es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo, de manera que este análisis pueda ser aplicado de forma genérica (Hartley, 1994), incluso a partir de un único caso, en cuanto que se logra una comprensión de la estructura, los procesos y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto.

Ahora bien, no se puede generalizar acerca de hasta qué punto son comunes -cuánto, con qué frecuencia y cuántos- estos tipos de sistemas y patrones de interacción, ya que para ello es necesario acometer estudios basados en un gran número de observaciones (Gummesson, 2000).

Una de las principales cuestiones asociadas a las estrategias cualitativas es la imposibilidad de generalizar estadísticamente sus conclusiones; puesto que los estudios de casos no representan a una muestra de una población o de un universo concreto.

En cuanto al número de casos a realizar, debe señalarse que se trata de una cantidad arbitraria definida a priori, siguiendo a tal fin un criterio de saturación teórica. “*Las elecciones iniciales de informantes guían hacia otros informantes similares o diferentes; el observar un tipo de sucesos invita a la comparación con otro tipo; y el entendimiento de una relación clave en un contexto revela aspectos a estudiar en otros. Esto es muestreo secuencial conceptualmente conducido*” (Valles, 1999). Cabe señalar que no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (Pettigrew, 1990), aunque cuanto mayor sea este número, se puede alcanzar una mayor replicación y fiabilidad.

El criterio de selección de los casos de estudio se basó en lo que se denomina *typical cases* (Neergaard y Ulhoi, 2007). Los *typical cases* son aquellos casos que reflejan de manera más acabada el fenómeno que se pretende estudiar. En este trabajo la selección de los casos se realizó en base a información proporcionada por informantes claves¹⁹ y se complementó con fuentes de información secundaria.

5.2.- La definición de empresas de rápido crecimiento

Una de las primeras cuestiones que genera aún hoy debate en la literatura es cómo operacionalizar el concepto de “*crecimiento*” y de “*nueva empresa de rápido crecimiento*”. De acuerdo con Penrose (1959), el término “*crecimiento*” tiene, en general, dos significados distintos. Por una parte, el concepto de crecimiento empresarial está directamente vinculado con las modificaciones e incrementos de tamaño que originan que éste sea diferente de su estado anterior. Por otra parte, implica un proceso de cambio en la organización, de forma similar a los procesos biológicos en los cuales una serie de modificaciones internas desembocan en aumentos de tamaño y en cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso.

En este sentido, es posible afirmar que el término crecimiento indica que se han producido modificaciones o aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en las características internas de la empresa. Si bien hay varios autores que han tratado el proceso de crecimiento y sus características, la mayoría de los estudios sobre el crecimiento empresarial se han centrado en explicar las diferencias en los cambios o aumentos de tamaño. Dichos aumentos pueden reflejarse en variables tales como las ventas, el empleo, la cuota de mercado, el beneficio, la rentabilidad y las inversiones.

Asimismo, y de particular interés para este trabajo, debe definirse qué se entiende por empresas de rápido crecimiento a nivel operacional. Al respecto, los indicadores más relevantes para definir el rápido crecimiento de las empresas parecen ser las ventas y el empleo. Por una parte, el crecimiento en las ventas indica hasta qué punto los clientes aceptan los bienes o servicios que la empresa ofrece. Suele ser el indicador preferido por los propios empresarios, ya que las nuevas empresas necesitan ingresos por ventas para sobrevivir y precede al resto de indicadores de crecimiento, puesto que los ingresos adicionales pueden ser reinvertidos en la propia empresa.

¹⁹ Alejandro Minatta (Fondo Emprender), Santiago Gallinal (Prosperitas Capital Partner), Omar Paganini (UCUDAL), Fernando Brum (Consultor), Ricardo Gómez (Ministerio de Economía y Finanzas), Álvaro Lame (Presidente de CUTI), Alejandro Ortiz (MIEM), Miguel Helou (ANII), Mayid Sader (Consultor), Sara Goldberg (ANII), Carmen Correa (Fundación Avina), Alejandra Mujica, (Consultor) y Miguel Sierra (INIA).

Por otra parte, el crecimiento en el empleo indica un cambio en la composición organizativa de la empresa por cuanto se incrementa el número de personas que trabajan en la misma. En este sentido, una de las definiciones más citadas es la de Storey que identifica como empresas de rápido crecimiento a aquellas empresas nuevas que en un horizonte de 10 años logran crecer hasta representar la mitad del empleo generado por las empresas de su misma cohorte (Storey, 1994). Otras definiciones son más exigentes en términos de establecer un mínimo de empleados alcanzados para determinado momento de la vida de la empresa (Malizia y Winders, 1999; Schreyer, 2000). Este indicador da cuenta de la contribución de la empresa a la sociedad, por lo que es especialmente relevante para los gobiernos y las administraciones públicas. Además, con el aumento en el número de empleados la empresa dispone de recursos humanos adicionales a través de los cuales puede alcanzar más fácilmente sus objetivos. Se considera asimismo el indicador más robusto a diferentes especificaciones (medición en términos absoluto y relativo) de la variable crecimiento (Davidsson et al, 2006).

Otros indicadores como los beneficios o la rentabilidad, si bien son habituales en el caso de las empresas grandes y establecidas, no parecen ser directamente aplicables cuando se analiza el rápido crecimiento de las nuevas y pequeñas empresas.

En síntesis, la operacionalización del concepto de nueva empresa de rápido crecimiento es todavía materia de debate. Entre las cuestiones más controvertidas se encuentran: i) qué variable utilizar para medir el crecimiento; ii) cómo medir el rápido crecimiento.

A los efectos de la presente investigación se define como una nueva empresa con rápido crecimiento o empresa dinámica a aquella que cumple con las siguientes características: es de capital nacional, con una antigüedad de entre 5 a 15 años de vida al momento de la entrevista, alcanza un tamaño de por lo menos 15 empleados y creció en ventas un 15% en al menos tres periodos consecutivos.

Debido a las características específicas de la economía de Uruguay se incorporó además un criterio adicional por el cual también se consideró como dinámica a aquella empresa que no habiendo alcanzado los 15 empleados haya alcanzado un coeficiente de exportación de al menos el 70% de sus ventas, aún cuando dicho dinamismo no se haya traducido en su tamaño en término de ocupados.

En la selección de casos se prestó especial atención a las empresas intensivas en conocimiento y/o innovadoras (telecomunicaciones, software, agronegocios, audiovisual), por ser estas últimas un tipo especial de empresa joven con ciertas particularidades en su proceso de gestación y desarrollo, y en especial, con un importante impacto en cuanto a su crecimiento, que hacen particularmente interesante su estudio. Dentro de éstas se incluyen las actividades vinculadas a las nuevas tecnologías de las comunicaciones y software, sector que desde los noventa ha revelado un significativo dinamismo en Uruguay.

Cabe señalar que la presente investigación es complementaria al trabajo “*Empresarialidad y Contexto Emprendedor*” realizada por Kantis (2005) sobre empresas dinámicas en Uruguay, mencionado en la sección 3.4 (Características de las empresas dinámicas)²⁰.

²⁰ Este estudio aplica una metodología cuantitativa de relevamiento y procesamiento de información y una definición similar a la del presente estudio, lo cual lo convierte en el punto de partida y único antecedente a la presente investigación. Para realizar el estudio se utilizaron dos fuentes de información: 1) fuentes secundarias, 2) encuestas a 15 informantes clave y a 102 fundadores de empresas jóvenes. Los informantes clave y las empresas fueron seleccionados en consulta con la

En este marco, las empresas seleccionadas por cumplir con la definición de empresas de rápido crecimiento fueron: Netgate, Paytrue Solutions, Conexión Ganadera, Biogénesis, Logicsat y Studio 4D. El cuadro que se presenta a continuación resume la principal información de cada una de las empresas:

	Características de las empresa	Sector de Actividad	Equipo emprendedor	Entrevistado
Netgate	Año fundación: 1996 Facturación: USD 4,5 mill.(2009) Personas que trabajan en la empresa: 77 (2009) Principal mercado: local Principal mercado de exportación: Chile	Informática y Telecomunicaciones: proveedora de servicios de Internet, servicios de datos y de comunicaciones	Álvaro Lame Jorge Pereira	Álvaro Lame
PayTrue Solutions	Año fundación: 2003 Facturación: USD 4,2 mill.(2009) Personas que trabajan en la empresa: 52 (2009) Principales mercados: Estados Unidos, Brasil y México (98% de la facturación)	Soluciones de software para Medios de Pago	Carlos Mateau Mario Sánchez Eduardo Spangerberg Diego Nario Gonzalo Paez	Daniel Brignardelo
Conexión Ganadera	Año fundación: 1999 Personas que trabajan en la empresa: 30 (2010) Principal mercado: local Principal mercado de exportación: Estados Unidos	Agronegocios	Pablo Carrasco Gustavo Basso	Pablo Carrasco
Biogénesis	Año fundación: 2002 Personas que trabajan en la empresa: 15 (2010) Principales mercados: Más de 23 países (aprox.93% de la facturación)	Fabricación de sensores de temperatura, saturación de oxígeno y cables para electrocardiograma	Jorge Villardino	Jorge Villardino
Logicsat	Año fundación: 2004 Facturación: USD 690.000 (2010) Personas que trabajan en la empresa: 11 (2010) Principales mercados: Argentina, Paraguay, Ecuador (aprox.70% de la facturación)	Informática: proveedoras de soluciones integrales con tecnológica GPS	Javier Conde Eduardo Nina Sebastián Narancio Diego Illa	Diego Illa
Studio 4D	Año fundación: 2006 Personas que trabajan en la empresa: 7 (2010) Principales mercados: Estados Unidos (85% de la facturación)	Audiovisual: representación digital arquitectónica	Hilario Canessa	Hilario Canessa

Para realizar el trabajo de campo, se diseñó una pauta guía de preguntas (Anexo 3) y luego se desarrollaron entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas fueron llevadas a cabo entre abril y noviembre de 2010. Cabe destacar que también se realizaron entrevistas en profundidad a un grupo de empresas que no cumplían con la definición de empresa de rápido crecimiento. Es decir, se elaboró un pequeño grupo de control (tres empresas), que permitió verificar la “adecuada” selección de las empresas dinámicas. En efecto, al comparar las características de ambos grupos (dinámicos y no

Fundación Endeavor y a partir de directorios empresariales y de otras fuentes de información disponibles. Se definió como empresa joven a toda aquella que había nacido a partir de la década del 90, preferentemente que tuviera entre 3 y 10 años de vida. Asimismo, se consideró como nueva empresa dinámica a toda aquella que alcanzó un tamaño de al menos 15 ocupados. Se incorporó además un criterio adicional por el cual también se consideró como dinámica a aquella empresa que no habiendo superado los cinco años de vida haya alcanzado un coeficiente de exportación de al menos el 20% de sus ventas, aún cuando dicho dinamismo no se haya traducido en el número de ocupados.

dinámicos) no sólo en términos de indicadores objetivos (tales como ventas, exportaciones o empleo), sino también en las características de la empresa y el empresario, sus recursos y capacidades así como estrategias adoptadas, se constataron significativas diferencias que validaron la selección del grupo de empresas dinámicas. El análisis en profundidad de las empresas no dinámicas no se presenta en esta investigación.

Además de las entrevistas, se utilizaron distintas notas periodísticas, series de información cuantitativa suministradas por las mismas empresas (sobre facturación, exportaciones, cantidad de empleados, inversión, etc.) y, en los casos en que existían, se utilizaron investigaciones previas acerca de las empresas entrevistadas, como insumos para elaborar los casos.

Finalmente, se realizó un análisis de las entrevistas con el Programa Atlas Ti. Este permite tener un mapa de respuestas dadas por los entrevistados, agrupándolas en dimensiones claves, de modo de facilitar la presentación de los casos (Anexo 4).

6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE CASOS

A continuación se realiza un análisis de los casos. En todos ellos están presentes los siguientes elementos: 1) el equipo emprendedor y sus capacidades; 2) el proyecto empresarial, con énfasis en la identificación de oportunidades de negocio y los primeros años de vida; 3) la etapa del crecimiento con énfasis en los recursos (humanos, financieros y las redes de contacto) que dispone la empresa; y 4) los principales comportamientos estratégicos de la empresa.

6.1.- NETGATE: “Vendimos caro y compramos barato”



Fundada en 1996, Netgate es el primer proveedor privado de telecomunicaciones del país. Cuenta con experiencia en transmisión de voz y datos, soluciones de Internet, Data Center y redes. “*Nuestro objetivo es prestar servicios tecnológicos actualizados, seguros y confiables pero sin perder la calidez humana en el trato*

con los clientes”, dice Álvaro Lamé, director de Netgate. A partir del año 2002 la empresa también ofrece un sistema de capacitación en Teletrabajo para que las personas puedan vender sus productos o servicios a otros países. Por último, diversificando su cartera de productos y servicios, en el año 2009 lanza al mercado EXPAND, una solución de comunicaciones unificadas para call centers (ver cuadro).

En el año 2009 tuvieron una facturación de US\$ 4,5 millones. Los servicios al sector corporativo representaron el 50% de la facturación de la empresa en ese año. La otra mitad fueron ventas al segmento de usuarios finales. Asimismo, tiene 77 empleados, número destacable en una empresa del sector TICs.

¿Qué productos, servicios y tecnologías ofrece Netgate en Uruguay?

- Conexión Banda Ancha a Internet (ADSL)
- Conexión telefónica a Internet (Dial up)
- CallCenter: atención al cliente las 24 hs
- Soporte corporativo
- Acceso a telefonía IP
- Hosting: alojamiento de sitios web
- Redes virtuales privadas (VPN) y Frame Relay
- Data Center y Colocation para empresas
- NG Blogs: sistema de Blogs para clientes
- NG Mail: sistema de mail de alta seguridad
- Expand: software para centrales telefónicas
- Capacitación en Teletrabajo y uso productivo de Internet, entre otros.

Fuente: www.netgate.com.uy

Una historia interesante que lleva a indagar y/o profundizar acerca de las principales características de los emprendedores y el proyecto empresarial, e intentar comprender el crecimiento, los recursos y capacidades necesarios para el mismo, y sus comportamientos estratégicos.

1.- LOS INICIOS: el emprendedor y sus capacidades

Alvaro Lamé es el fundador de Netgate. Vinculado al sector software por más de 20 años, ha desarrollado diversos emprendimientos “*sin ser un profesional del sector*”, afirma Lamé. Así, previo a la creación de Netgate el emprendedor ya tenía una historia de trabajo en el sector. Había trabajado en Uruconsult (empresa socia de IBM). Posteriormente, tuvo una empresa denominada Lamé, Stratta y

Asoc., junto con dos socios más. Esta era una empresa dedicada a la capacitación en herramientas informáticas. En ese momento, los emprendedores detectaron que las empresas carecían de capacitación en informática. Así empezaron en el negocio dando cursos de computación, siendo los pioneros en informática educativa²¹. Así recuerda Lamé este emprendimiento: *“le vendimos a bancos, le vendimos a empresas multinacionales, hacíamos convenios de 30 o 40 alumnos. Realmente fuimos los primeros en proponer cursos de este tipo”*.

Hasta ese momento los cursos que se dictaban eran productos estándar (Operador PC) en las academias tradicionalmente dedicadas a ello (ORT, Escuela de Informática, entre otros). Sin embargo, Lamé y su equipo ofrecían productos a medida y creativos. Por ejemplo, desarrollaron un curso que se llamó *“Pasaporte a Internet”* en un momento en que la gente apenas conocía esta herramienta y las conexiones eran muy lentas. *“Con tan sólo 20 máquinas, dimos como 600 cursos. Todas las semanas de lunes a viernes 12 horas y los sábados 10 horas”*, asegura el entrevistado. El entrevistado expresa *“yo no sé si fue más intuitivo que otra cosa, porque en realidad terminamos desarrollando un modelo nuevo de capacitación que no era estándar, estudiando al cliente para identificar sus problemas, y ofreciéndole soluciones a medida”*.

El negocio de la capacitación *“iba bien”*, pero el emprendedor quiso ir por más. Dos de los cuatro socios iniciales se quedaron con el negocio de la capacitación. Lamé se separó y creó Netgate. Si bien el aspecto monetario estaba en la cabeza del emprendedor, éste no era el factor principal al inicio del nuevo emprendimiento, sino lograr insertarse en una industria nueva con alto potencial para desarrollarse. Según el entrevistado: *“Yo creo tener tres características personales que me sirvieron en la instancia de iniciar mi emprendimiento: intuición, sentido común y conocer el negocio. Ese es el ABC”*.

2.- EL PROYECTO: la oportunidad de negocio y los primeros años de vida

Netgate nace cronológicamente en 1996. La oportunidad de negocio surge cuando el emprendedor fue a hablar con el presidente²² de ANTEL (Administración Nacional de Telecomunicaciones) y le propuso dar servicios de conexión a Internet a la población.

Éste les aceptó la propuesta y así, Netgate se convertía en la primera empresa privada en dar el servicio de acceso a Internet, pero con la condición de que tenía que ser por lo menos un 15% más caro que la tarifa de ANTEL. Este nuevo negocio era todo un desafío, puesto que era el competidor de la compañía telefónica más grande del país. Por tanto, había que esforzarse para traer clientes y diferenciarse.

A la empresa le otorgaron el permiso de dar el servicio de conexión a Internet mucho más rápido de lo que el emprendedor pensaba. Comenta Lamé: *“Pensaba que iba a demorar un año y a los quince días me habían contestado que sí. Esto implicaba ponerme todas las pilas para arrancar lo antes posible”*.

Durante esta primera etapa, el emprendedor debió convencer a un inversor que apueste en su negocio. En este sentido, Lamé comenta: *“Tuve que conseguir un inversor que pusiera la plata. Era mucha plata, que la necesitaba para el inicio del negocio”*. Cabe aclarar que el socio aportó el capital para la puesta

21 Desarrollaron un modelo de capacitación que aseguraba que en 4 semanas la gente salía preparada para manejar Office.

22 El presidente de ANTEL en ese momento era el Cr. Ricardo Lombardo.

en marcha y posterior crecimiento del negocio, pero no interviene en la gestión y/o dirección de la empresa.

Asimismo, en esta etapa el emprendedor debió desarrollar nuevas capacidades empresariales, encarar la contratación y gestión de recursos humanos, el desarrollo comercial y la gestión y operatoria cotidiana, en lo que refiere al cobro de facturas, pago de sueldos, impuestos y regulaciones. Esta última fue una de las principales dificultades, relacionada con la inexperiencia managerial del emprendedor en los inicios del negocio.

En cuanto a los recursos humanos, entre el emprendedor y sus colaboradores, esta primera etapa contó con aproximadamente 18 personas trabajando en la empresa. *“Hicimos un llamado que se presentaron 45 gurises jóvenes, entre 18 y 19 años y quedaron seleccionados 14. Estuvimos dos meses dándoles clases de todo (Windows, Office, Internet, Correo electrónico)... Los entrenamos para salir a la cancha”*. Fue muy importante en este periodo profesionalizar la incorporación de nuevos colaboradores al equipo de trabajo.

Desde el comienzo fue necesario desarrollar una estrategia comercial incorporando valor agregado y diferenciación (Porter, 1980). En este sentido Lamé expresa: *“Pensamos no sólo en brindar conexión de internet sino en agregar una serie de servicios adicionales que hagan la diferencia. Le dábamos un Call Center de atención a clientes (no existía en el mercado este servicio), le garantizábamos la conexión. En Adinet dejabas el teléfono discando y podías pasar una hora hasta enganchar la conexión. Bueno, nosotros nos asegurábamos que la gente siempre tuviera línea disponible... íbamos a la casa de los clientes y les dábamos un taller de cuatro horas sobre internet. Otra cosa que tuvimos mucho tiempo fue la tarifa plana²³”*.

Desde los inicios la empresa ha desplegado una activa estrategia de promoción y marketing. Así, salió al mercado con una campaña publicitaria que era una página entera en el diario “El País”, y en el semanario “Búsqueda”. Recuerda el empresario que *“el aviso había costado USD 10.000 publicarlo y pasaron dos cosas. Por un lado, que veías en los tachos de basura donde estaba la página del diario, y pensabas todo lo que te había costado publicarlo. Por otro lado, la gente llamaba y preguntaba ¿Qué es Netgate?”. Y así se fue insertando la empresa en el mercado. El empresario recuerda que un día (al inicio) se encontró con dos empresarios importantes del sector y le dijeron: “Ah! Vos sos Netgate yo pensé que era un grupo internacional. Todo por la publicidad”*.

Asimismo, otra estrategia que desarrolló fue armar un stand en los shoppings (Montevideo Shopping y en Portones) con 10 computadoras conectadas a Internet y 5 personas que enseñaban. La gente se conectaba gratis y el personal de Netgate le enseñaba a usar Internet, buscaba información, entre otros. Estuvieron 3 meses con esa modalidad, y pasaron aproximadamente 30.000 personas por las computadoras. La gente hacía cola, sacaba número y volvía en media hora para poder acceder al servicio.

También elaboró folletos y una revista que se distribuía con el diario “El País”. Esa revista se editó durante 4 años. En un principio se distribuía sólo a los clientes de la empresa, luego se realizó un acuerdo con el diario y llegaron a sacar 30.000 números por mes durante un año.

²³ En la tarifa plana se paga un fijo mensual y el cliente usa el servicio todo el tiempo que desea.

Los resultados de esta estrategia comercial se vieron reflejados en el número de clientes. A los dos meses tenían 1.000 clientes y a los 4 años habían multiplicado por 10 el número de clientes.

Sin embargo, este éxito comercial no fue acompañado de una adecuada gestión administrativa y financiera. *“Había que enviar las facturas a fin de mes y no teníamos un sistema de gestión de facturación”*, comenta el entrevistado.

“Partí con una empresa desde cero y tenía un producto fantástico pero no conocía un montón de cosas de la administración, de la gestión de empresa que maneja un producto masivo” asegura Lamé. Sin dudas los inicios de una organización es el momento para sentar las bases de la misma y determina el éxito de su despegue y posterior desarrollo. En el medio de esta turbulencia el emprendedor decidió seguir, y destinar mucho tiempo y esfuerzo en profesionalizar la organización.

En 1998, a dos años de creada la empresa, el emprendedor contrata a un gerente financiero, que cambió la organización y le ayudó a tomar las decisiones financieras más importantes. Si bien en los inicios el empresario se guía por la intuición y por la pasión, el propio proceso de crecimiento empresarial lo lleva a tomar decisiones, sobre todo en los aspectos financieros, y tiende a evaluar en mayor medida el riesgo implícito en las decisiones empresariales que adopta. Así lo cuenta el empresario: *“empecé a trabajar con poca experiencia como dirigente de empresa, o sea sin conocimiento, por intuición, pura intuición. Después decidí a hacer algo con gente que tenga conocimiento (contratar al gerente financiero), y te cuesta porque llegas a fin de mes, pagas los sueldos a duras penas y tenes un tipo que hay que pagarle USD 2.000 por mes. No es tan fácil tomar la decisión de traer gente que sabe, eso cuesta mucho dinero que en los inicios del emprendimiento no existía”*.

Finalmente, cabe destacar que desde el comienzo fue necesario desarrollar una amplia red de contactos, en particular con el principal proveedor (ANTEL) y clientes. Lamé comenta: *“Yo al principio me conocía todos los usuarios, hasta los 2.000 me los conocía a todos, ahora es imposible”*. En esta primera etapa de expansión de la empresa el desarrollo sistemático de relaciones y el seguimiento permanente desde el área comercial sirvieron a estos fines.

3.- EL CRECIMIENTO

Al poco tiempo de creada la empresa se generalizó el uso de Internet²⁴ y con ello la firma se valorizó en el mercado.

En el año 1998 el emprendedor recibe la primera oferta de compra de Netgate por parte de una empresa Argentina. *“Me habían ofrecido un millón de dólares por la compañía”*, expresa Lamé.

En ese momento el emprendedor tuvo que tomar una importante decisión; hacer crecer la empresa reordenando la gestión hacia dos posibles objetivos contrapuestos: venderla o convertirla en la mejor empresa del mercado de las comunicaciones. Así lo expresa el entrevistado: *“¿Qué querés hacer?, me preguntó mi socio (mencionado anteriormente). Vender, le digo, ya no doy más. Vendemos, me llevo mi parte del porcentaje y hago un buen negocio. Para mí había sido una inversión buena. Mi socio me dice*

²⁴ En poco tiempo las acciones de empresas como Star Media pasaron de valer poco a costar 4 mil dólares. Se valorizaron mucho en el mercado las empresas de Internet.

que lo pensemos una semana más y después hablemos. Y a la semana me propone seguir un poco más. Pero para seguir había que invertir. La oferta de compra de la empresa lo cambió a él, me cambió a mí, cambió hasta el mercado”.

El hecho es que siguieron con Netgate. Lamé continuó trabajando la empresa un par de años más (1998 y 1999) volviéndola más rentable, sobre todo a través de la mejora en la gestión financiera y una sólida estrategia comercial. Durante un período de seis meses se acercaron catorce empresas extranjeras a comprarla.

Finalmente, decidieron vender en diciembre de 1999²⁵ y la empresa Netgate pasó a ser parte de PSINet (empresa estadounidense proveedora de servicios de Internet)²⁶. En ese año la facturación cierra por encima de 2 millones de dólares y se emplean a 43 personas. *“Vendimos en el momento adecuado, cuando la situación estaba madura, y pronta....Decidimos vendérsela a los norteamericanos porque pensamos que iban a efectuar una mejor gestión y nos equivocamos porque PSINet compró en América Latina entre 45 y 50 empresas como la nuestra. Era como si salieran de shopping”*, comenta el empresario²⁷.

En enero del 2000 se cayó el Nasdaq y la empresa norteamericana, al poco tiempo, presentó la quiebra. Como aún no le habían pagado la totalidad de Netgate, Lamé y su socio en el año 2001 recompraron la empresa. Es decir, los empresarios vendieron su empresa en el punto más alto de la industria, en plena euforia, y después la compran en el momento más bajo de la industria. *“La volvimos a comprar después de dos años de haberla vendido, felices de que sea de nuevo nuestra, uruguaya y rentable a pesar de la crisis. Vendimos caro y compramos barato”*.

En el año 2001 se inicia un nuevo capítulo para Netgate. Por un lado, se incorpora a la empresa un nuevo emprendedor: Jorge Pereyra. Pereyra es ingeniero de sistemas, egresado de la Universidad de la República. Cuenta con un MBA y ha trabajado para diferentes empresas del sector privado. Pereyra y Lamé ya tenían una historia de trabajo en conjunto en Uruconsult. La existencia de expectativas confluyentes acerca del negocio que deseaban construir permite a los emprendedores iniciar una nueva etapa de Netgate.

Por otro lado, en esta nueva etapa el contexto macroeconómico va a jugar un papel esencial. La crisis económica del año 2002, que vino acompañada de cifras importantes de desempleo, significó una oportunidad para la empresa, con la creación de su nuevo producto *“Teletrabajo”*. Bajo el slogan *“Vivir acá, trabajar allá, ganar allá y gastar acá”*, Netgate brinda capacitación integral on-line, a través del sitio y talleres presenciales para que los clientes, utilizando Internet, promocionen y vendan sus productos y/o sus servicios al Mundo²⁸. Con este nuevo producto, se crea una nueva unidad de negocio,

25 No se mencionan cifras pero se estima muy por encima del millón inicial ofrecido por los argentinos. Bastante arriba de 5 millones de dólares y un poco por debajo de los 10 millones de dólares (www.elpais.com.uy/Suple/DeLosDomingos/03/08/17/).

26 PSINet es una empresa estadounidense proveedora de servicios de Internet que concretó la adquisición del 100 por ciento del paquete accionario de Netgate. PSINet compró 55 empresas, concentradas principalmente en Latinoamérica pero también en otros lugares. Antes de la incorporación de Netgate ya era el primer proveedor de Latinoamérica.

27 El empresario se quedó un año trabajando en la empresa PSINet con un cargo gerencial en proyectos estratégicos. Posteriormente, se fue a trabajar con inversores uruguayos en el desarrollo de la tecnología inalámbrica.

28 Según datos del 2009 más de 100.000 personas trabajan de esta forma, a veces como un complemento de un empleo formal y otras como único ingreso.

y la empresa se vio obligada a mudarse de local, a incorporar personal y a buscar nuevas herramientas que le permitieran atender a sus clientes.

En el año 2003, los emprendedores decidieron mejorar el sistema de atención al cliente a través de una mejora en la gestión del contact center (centro de atención de llamadas). *“En consecuencia, debíamos sustituir nuestra vieja central telefónica y para ello solicitamos diversas propuestas a los proveedores tradicionales. Al principio nos pareció natural que las cotizaciones recibidas estuvieran viciadas de un modelo de negocio basado en tecnología propietaria, en el cual los clientes son dependientes de una marca y deben contratar productos y servicios para esa tecnología, todo a un sólo proveedor. Pero ninguna de las propuestas recibidas se adaptaba a nuestras necesidades”*, comenta el entrevistado. En definitiva, se encontraron con productos muy caros, que no ofrecían todo lo que ellos necesitaban y que les obligaba a mantener una fuerte dependencia de un proveedor.

La necesidad de Netgate de encontrar una solución para montar su propio contact center, se convierte en la identificación de una nueva oportunidad de negocio. Fue así que los emprendedores se propusieron crear una solución integral, que además de terminar con su necesidad de contact center (una solución con la que tuvieran el control y fuera más independiente del proveedor), le permitiera unificar las comunicaciones de toda la empresa a muy bajo costo.

En el año 2005 comenzó a funcionar el primer prototipo de “Expand Contact Center” (software para comunicaciones unificadas que permite gestionar Contact Center y Call Center) y *“por primera vez experimentamos la libertad y la independencia, ya que pudimos acceder -sin restricciones- a los ratios de atención, las grabaciones o a cualquier otro dato necesario”*. Durante algunos años más fueron perfeccionando el producto incorporando aplicaciones y servicios, siendo la propia empresa el campo de prueba.

En el año 2009 se lanza el nuevo producto al mercado. Según Lamé: *“La aceptación de Expand comenzó de la mano de clientes conocidos, que sabían de nuestro producto y conocían los resultados que habíamos obtenido en Netgate..... Esta aceptación se fue extendiendo y abarcó a nuevos clientes, superando nuestros objetivos de venta y logrando varias cuentas muy importantes rápidamente; fue así que en pocos meses logramos estar presentes en el sector financiero, la salud, el entretenimiento, el turismo y los servicios”*.

En este relato se ha evidenciado que los emprendedores se encuentran permanentemente, pensando nuevas oportunidades de negocio. Así lo expresa el empresario: *“El commodity (servicios de Internet) marcha sólo, con una tendencia a deteriorarse. En cualquier momento todo el mundo tienen Internet, y ya no hay mercado. Es por esto que buscamos otros modelos, desarrollos de software a medida, nuevos paquetes que se vienen desarrollando. Eso también es parte de la visión, saber que esto se va a agotar, que hay que cambiar. Esa decisión que uno toma es parte del proceso, a partir de las experiencias”*.

En suma, Netgate, es una empresa que ha buscado reconvertirse permanentemente y para los emprendedores éste es el desafío, pero también la motivación que tienen día a día para estar ahí. Ambos socios están permanentemente buscando nuevas ideas u oportunidades de negocios, que luego son compartidas en la organización. *“Tenemos un estilo en el que siempre se nos están ocurriendo cosas nuevas”*, comenta Lamé. Las características de los emprendedores, el capital relacional así como factores del entorno son elementos que se conjugan para ser de Netgate un empresa dinámica.

La Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa ha variado con el tiempo, acompañando el crecimiento de Netgate.

En los inicios, tal como fue mencionado, la empresa tenía una única unidad de negocio (proveedora de servicios de internet) y una estructura organizacional muy sencilla donde todas las decisiones claves han estado centralizadas en Lamé. Sin embargo, desde los inicios se fueron generando áreas funcionales a cargo de algunos colaboradores de la empresa, delegando responsabilidad, autoridad y autonomía en cada uno de ellos.

Después de 2002, en la nueva etapa la empresa tuvo que reestructurarse y la organización cambió sustancialmente. Con nuevas unidades de negocio (Teletrabajo y Expand), tal como fue mencionado en el apartado anterior, surgen nuevas áreas/departamentos y la empresa se estructura de la siguiente manera: 1) el área de marketing y ventas, 2) el área de administración y finanzas, 3) el área operativa (proveedora de servicios de internet, soporte técnico corporativo y consumidor final), 4) la unidad de negocio Teletrabajo y, 5) el departamento de I+D (donde se desarrolla la unidad de negocio Expand).

Actualmente hay un directorio, en el cual se toman las principales decisiones estratégicas. Lamé y Pereyra son los gerentes de la empresa, con una clara división en sus roles. Lamé continúa encargándose de la parte comercial (marketing y ventas) y agrega la unidad de negocio Teletrabajo. Por su parte, Pereyra tiene a cargo el departamento de desarrollo. En el área operativa, hay un call center corporativo y uno para el consumidor final. El corporativo depende de Pereira y el de consumidor final depende de Lamé²⁹. A su vez, hay un gerente financiero y un gerente técnico que dependen directamente de los socios.

La complementariedad del equipo emprendedor generó fuerte sinergia entre los perfiles de los socios, y permitió que cada uno de ellos aporte valor en las diferentes actividades. Luego de varios años de trabajo conjunto, los emprendedores han establecido cierta relación de confianza para la toma de decisiones. “*Convivimos todo el día, nos comprendemos perfecto*”, asegura Lamé.

La estructura organizacional que ha logrado tener hoy Netgate evidencia una ordenada estrategia de crecimiento, que se explicita como una de las claves del éxito de la empresa. Respecto a esta estrategia, el empresario comenta “*cuesta plata, lleva tiempo, y los empleados deben tener determinado nivel de madurez para encararla*”.

Finalmente, en el año 2010 Netgate incorpora un gerente general³⁰. El posicionamiento de una persona en la Gerencia General de la empresa responde al constante proceso de expansión de su cartera de productos y al permanente crecimiento de sus unidades de negocio de Expand y Teletrabajo. Este paso

²⁹ El servicio masivo depende de Álvaro y lo correspondiente al mercado empresarial depende de Jorge. Cabe destacar que mientras en el call center masivo trabajan 25 personas aproximadamente, en el departamento de desarrollo hay unas 12 personas aproximadamente.

³⁰ María De Aurrecochea es Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay, y posee un Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA) de la Universidad Politécnica de Madrid, España, además de un Máster en Innovación y Gestión de Empresas Tecnológicas en el University College Dublin, Irlanda. Desde 2004 trabajó para Google en Irlanda, en su sede central para Europa, Medio Oriente y África, ofreciendo asistencia técnica directa a clientes de habla hispana de AdWords Associate, para la mejora de resultados del programa publicitario de la empresa. Desde 2007 desempeñó el cargo de AdWords Associate Manager como responsable de la gestión de equipos para los mercados francés, español, italiano y portugués, brindando soluciones técnicas a pequeñas y medianas empresas.

fue muy importante y una de las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar el empresario: *“Entender que hay una persona que puede dirigir la empresa mejor que vos es difícil. Eso existe, es una profesional, preparada y formada más que vos para eso. Pusimos a una persona que piense la empresa desde otra visión, profesional, objetiva, inclusive que te diga, esto que estás viendo hace 7 años no lo sigas haciendo porque no sirve para nada”*.

En consecuencia, se puede decir que Netgate se encuentra en una fase de expansión, pero este crecimiento es diferente al inicial. Es ordenado y cuidadosamente planificado mostrando haber aprendido de su propia historia y, donde el rol de la gestión estratégica ha aumentado a medida que la empresa crece. Según Lamé: *“Lo venimos pensando hace un par de años y llegamos a la conclusión de que vamos a crecer mucho más haciendo eso y pudiendo poner foco nosotros, cada uno en su tema y tener una persona que dirija la empresa”*.

4.- LOS RECURSOS EN LA ETAPA DE CRECIMIENTO

Se concibe el crecimiento como un proceso dinámico que tiene origen y efecto en la base de recursos y capacidades que posee la empresa. En este marco interesa analizar los recursos humanos, financieros y las redes de contacto que dispone Netgate para facilitar su gestión y desarrollar comportamientos estratégicos.

Los Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es especialmente relevante para explicar el crecimiento de la empresa. Así lo manifiesta el empresario: *“Cuando empezamos con Netgate no existía gente que supiera de este servicio...Es mucha gente joven que hemos ido capacitando nosotros.... Ahora, tenemos gente con mucha experiencia”*.

Netgate cuenta con 77 personas que trabajan en la empresa, de los cuales un porcentaje importante lo hace en el call center. El perfil de los empleados se orienta hacia jóvenes vinculados al sector de Informática, que realizan su primera experiencia laboral. Para captar los Recursos Humanos se realizan llamados en la prensa y en la WEB. Normalmente, reciben en promedio 10 a 15 curriculum vitae, con perfiles técnicos y de programación.

Cuando el personal ingresa a la empresa se le hace una inducción. Dependiendo del caso, se les brinda capacitación con un supervisor que les enseña la tarea.

Respecto a la fidelización del personal, Lamé contesta que *“tenemos asumido que el máximo de estancia de una persona en el call center es de 4 meses a 1 año más o menos. Formás una base grande de gente pero no hay lugar para el crecimiento dentro de la organización, cargo de encargado tengo uno o dos”*. Es por esto que la rotación del personal puede ser uno de las principales debilidades de este modelo de negocio.

Para contrarrestar esto, el empresario intenta generar cierta identificación con la cultura y los valores de la empresa. *“Es un clima familiar, vos ves que entran acá, con mucho respeto y mucha confianza. Hoy no camino tanto por la empresa como lo hacía antes, pero me pego una vuelta, me tomo un mate con uno, pregunto cosas, ver cómo anda el hijo de uno, charlar de un proyecto en que están”*.

En suma, la gestión de los recursos humanos en la empresa tiene debilidades (alta rotación y baja fidelización de los empleados) que se presenta como uno de los principales “dilemas” a solucionar. Este problema no es tan importante, si se considera que los empleados que no están fidelizados son aquellos que, en términos de Mintzberg (1994), no se encuentran en la cumbre estratégica de la empresa. En efecto, la empresa puede quedar de un día para otro con un técnico menos, pero debe ser mucho más traumático quedarse sin un gerente comercial, que tiene mayor contacto con los clientes y sabe cómo tratarlos, entre otros. Por otra parte, en Netgate *“Hay un buen ambiente, se trabaja bien, y no siempre es fácil lograr eso”*, asegura el empresario.

Los Recursos Financieros

“En poco tiempo crecimos mucho pero teníamos problemas económicos. Teníamos un problema brutal con la facturación. Había momentos en que teníamos toda la plata en la calle y ni siquiera podíamos pagar Antel³¹. Fueron dos primeros años tremendos. Un día me levanté y decidí tirar la esponja. No daba más. Me superaban los problemas financieros, la gestión administrativa, el crecimiento era demasiado rápido”.

Estos problemas de la etapa inicial pueden obedecer a que el emprendedor no contaba con suficientes conocimientos de los aspectos contables y financieros para llevar adelante una empresa en plena expansión. Sin dudas, la contratación del gerente financiero es el hito más importante en esta etapa, puesto que les hace *“frenar el balón”* y ordenar los aspectos relativos a la administración y finanzas necesarios para solucionar los problemas que les generaba el crecimiento.

En las etapas de crecimiento, la empresa crea un área/departamento de administración y finanzas que tiene un rol estratégico aportando información para la toma de decisiones. Por ejemplo: los emprendedores quieren iniciar el desarrollo de un nuevo proyecto o hacer una campaña de promoción, se elaboran los costos y se le pregunta al departamento de finanzas si lo puede pagar. Según el empresario: *“Finanzas me puede decir, en este momento no, y bueno me quedo quieto o busco otra solución. Son cosas que vas aprendiendo con el tiempo. Cuando vas ganando cierta madurez en el negocio, los apuros no son tan grandes, tenés un poco más de cintura”*.

Finalmente, cabe señalar que hasta el momento la empresa ha contado con financiamiento de los accionistas y realiza reinversión de sus utilidades. Si bien se utiliza la Banca para la operativa diaria (cheques, depósitos, transferencias, pagos), no se ha solicitado un préstamo para financiarse. Asimismo, para algunas actividades concretas, el emprendedor ha buscado el financiamiento externo, en particular de los programas públicos de financiamiento a la innovación.

Las Redes de Contacto

El apoyo recibido de ciertas redes facilita tanto la rápida gestación de la nueva empresa como su posterior crecimiento. El empresario es presidente de la CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnología de la Información) desde junio de 2008 lo cual le genera una importante red de contactos, a través de la que puede tener acceso a recursos, información y conocimientos. El empresario valora este hecho de la siguiente manera: *“Si bien es cierto que te abre muchas puertas, también es cierto que vos asumís un*

³¹ Dentro de la estructura de costos, el rubro que más pesa es el salarial, el equipamiento es cada vez menos importante, y el proveedor principal Antel.

enorme compromiso. Siempre estoy viendo lo que hay, y también viendo cosas nuevas, esa condición de emprendedor la llevás a todos lados”.

Asimismo el empresario reconoce que las empresas implicadas en actividades dentro de una red aumentarán la probabilidad de supervivencia y de lograr un mayor crecimiento. *“Tus sueños lo tenés que perseguir, pero también hoy hay gente y organizaciones que son serias y que te aconsejan bien.... Si cuando yo arranqué, hubiese tenido todo lo que hay hoy, para mí hubiera sido otra cosa. Si hubiera tenido una ANII, o una CUTI (que tiene gente que te asesora cómo y dónde presentar un proyecto, si te querés ir a Chile que cosas tenés que tener en cuenta), además brinda capacitación, asesora en marketing, en el adecuado manejo de una empresa, y en testing.... Hay todo un montón de cosas que cuando yo arranqué no existían, no había ningún instrumento, eras vos contra el mundo digamos.....”.*

A través de su participación en diversas instituciones (públicas y privadas), y de la difusión de su historia, el emprendedor se posiciona como agente representativo de los emprendimientos dinámicos exitosos, e incentiva y motiva a potenciales interesados a comenzar con sus propios emprendimientos. *“Para mí los emprendedores, tienen mucho más historias de fracasos que de éxitos, lo que pasa es que cuando llegan al éxito, logran aparecer un poco por encima de los demás. Creo que la mejor forma de transmitir la experiencia a otros emprendedores es más con los fracasos que con los éxitos. De 10 cosas te va a salir una. Tenés que seguir hasta que al final salga. Todos te preguntan los éxitos y las cosas que sí van bien, difícilmente te cuenten las cosas que hicieron mal, y reconozcan los errores que tuvieron y ese tipo de cosas...Yo creo que uno se puede hacer emprendedor, se puede formar, pero siempre tenés un estilo en el que se te están ocurriendo cosas nuevas”.*

También Netgate ha sido una empresa muy activa en el desarrollo de relaciones colaborativas con empresas, clientes y proveedores. En el año 2008, Antel y Netgate organizaron una jornada de capacitación en teletrabajo para los operadores de infocentros comunitarios -Centros de Acceso a la Sociedad de la Información (CASI), de Internet Social (CIS) y MEC (CMEC)-, de forma que motiven y asesoren a los usuarios a utilizar esta nueva herramienta. En 2010 Netgate, en acuerdo con la Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme) y el Parque Tecnológico e Industrial del Cerro (PTI) realizó un ciclo completo de talleres de Teletrabajo.

Por último, cabe destacar que en el año 2011 conforma una alianza estratégica (mediante la firma de un acuerdo) con la empresa FoxyHouse (incubada en Ingenio)³², a partir del cual se inicia la comercialización de productos que ayudan al control del hogar de manera remota. Una herramienta para acceder a mayor confort, ahorro energético y, además, una solución de seguridad para su casa u oficina, en una iniciativa para clientes y no clientes de Netgate.

³² FoxyHouse es una empresa incubada en Ingenio. Firma un importante acuerdo con Netgate, a partir del cual se iniciará una campaña de difusión y venta de kits de domótica a fines de agosto de 2011. Esta tecnología controla todos los aspectos que el cliente seleccione, siempre que estos estén conectados a la red eléctrica. La propuesta es además 100% innovadora, ya que permite su instalación sin necesidad de renovación edilicia, e incluso puede ser instalado por el propio cliente. A través de internet, los usuarios podrán controlar el portón de entrada, las luces y la calefacción, entre otros, desde su computadora, iPad, o un Smartphone. Con este producto se simula presencia en el hogar para mayor seguridad, es posible encender los electrodomésticos justo antes de llegar, y manejar la temperatura del dormitorio mientras aún se está cenando. Los clientes accederán a un kit básico a un preciomoderado. (<http://latu21.latu.org.uy/ingenio/index.php/nuestrosclientes/452-foxyhouse-firma-acuerdo-con-netgate-.html>).

5.- LOS COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Las Decisiones Estratégicas y el Aprendizaje Organizacional

El emprendedor dedica hoy una proporción muy importante de su tiempo a actividades formales de planificación y considera que la misma es un factor de éxito en su negocio. *“Al principio la preocupación era resolver lo urgente (resolver pagos, cobrar, conseguir clientes). Ahora te permitís pensar en estructurar la empresa, que otras cosas puedo hacer, que otros negocio. Eso pasa en el proceso de aprendizaje”*, comentó Lamé.

Este hecho permite observar como el proceso de aprendizaje del emprendedor influye en la orientación adoptada por toda la organización; orientación que se va conformando con el pasar del tiempo en una trayectoria que influencia constantemente las decisiones futuras abordadas por Netgate.

Para la planificación el empresario utiliza un cuadro de información, con 3 o 4 indicadores definidos (la dotación de RRHH, las ventas por unidades de negocio y sus costos) y cada 15 días los gerentes de las diferentes unidades/áreas realizan una reunión y revisan el avance en el negocio.

La Estrategia Comercial

Dado que los emprendedores han aprendido durante este proceso acerca de lo que realmente quieren los clientes así como de lo que pueden ofrecer los proveedores, es que hay cambios importantes en su idea original o en su plan de negocio.

Como fue mencionado, el primer gran desafío comercial se produce cuando autorizan a la empresa a dar servicio de acceso a Internet, con condiciones que sólo se han logrado por haber incorporado valor agregado y diferenciación (Porter, 1980). Durante casi un año no había en el mercado otra empresa privada que ofreciera servicios similares. Sin embargo, hoy hay entre 12 o 14 empresas competidoras. Y la estrategia es sencilla *“Hay que adelantarse a todos y salir ya”*. Así lo expresa el entrevistado *“Mi viejo decía que había que tener una comida y una dormida adelantada. Tenés que estar un paso adelante”*.

La planificación de la estrategia comercial ha cambiado con el tiempo. Al inicio todas las promociones y actividades de marketing que salían al mercado, las creaba y ponía en marcha el propio emprendedor. Ahora hay un equipo interno y una agencia de publicidad contratada que se dedica al marketing. *“Cambio de agencia de publicidad y busco nuevas en cada campaña, con gente joven. Al principio está muy bueno y a los dos o tres años empiezan a achancharse un poco...”*

La estrategia comercial y de marketing que posee Netgate, y el monitoreo constante de sus resultados es sin duda uno de los mayores factores de éxito de la empresa. Dentro de la estrategia el elemento al que se le presta más atención es el servicio al cliente. *“Siempre pensar en el usuario, en la persona que se va a conectar a Internet, tratar de estar siempre mirando como facilitarle la vida, como transmitirle capacitación, siempre pensando en el cliente”*. El emprendedor conoce con exactitud el modelo de negocio de sus competidores y se diferencia permanentemente. Todos estos elementos le permiten obtener ventajas competitivas.

El desafío: la internacionalización de la empresa

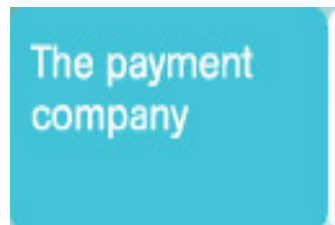
El producto principal de Netgate (proveer servicios de internet) no es internacionalizable. Sin embargo, los emprendedores entendieron que el paso para seguir creciendo era tener nuevos productos con los cuales pudieran salir al mercado exterior.

Actualmente la empresa tiene algunos productos que se están comercializando en el mercado internacional (exportan el modelo que desarrollaron de Teletrabajo y el software Expand).

Comenzaron en el 2010, el principal destino de exportación es Chile³³ y tienen cuatro o cinco países más en los que están empezando a exportar. Así lo manifiesta el entrevistado: *“Nos venimos preparando para eso y ahora empezamos a salir para otro lado. Yo creo que todo se puede hacer”*. En cuanto a la estrategia de exportación, Lamé cuenta que viajaron a Chile con la gente de CUTI e hicieron 18 reuniones con empresas. Estuvieron un día en Chile y regresaron al día siguiente. El empresario les pidió a sus empleados que enviaran un mail a todas las personas con las que se había entrevistado agradeciendo por haberlos recibido. Su apuesta consiste en focalizarse en un mercado, y una vez posicionados, seguir adelante con otros.

33 Teletrabajochile.com es uno de los sitios líderes sobre teletrabajo en el mundo de habla hispana. Nació en el año 2010 bajo el auspicio de la empresa uruguaya Netgate. A través del mismo se brinda capacitación en teletrabajo.

6.2.- PAYTRUE SOLUTIONS: “El estallido”



PayTrue
solutions

PayTrue Solutions es una empresa de software dedicada al diseño de soluciones integrales para el negocio de medios de pago.

En el primer semestre de conformación de la empresa (2003) se facturaron aproximadamente 200.000 dólares, en el año 2004 era una empresa

que facturaba 1.000.000 al año, y actualmente la empresa factura 4.200.000 dólares (año 2009).

Pero PayTrue Solutions no sólo crece en ventas, también crece en número de empleados. En efecto, mientras que al inicio de la empresa había 10 empleados, actualmente 52 personas conforman el staff de la empresa.

Este crecimiento sistemático de PayTrue lleva a indagar y/o profundizar acerca de las principales características de los emprendedores y el proyecto empresarial, comprender el crecimiento, los recursos y capacidades necesarios para el mismo, y sus comportamientos estratégicos.

¿Cuáles son los productos y servicios que brinda la compañía?

PayTrue desarrolla soluciones integrales para emisión y adquirencia de medios de pago, tales como tarjetas de crédito, débito, prepago, chip o banda magnética, marca privada o internacional, soluciones para envío de remesas internacionales y administración de fideicomiso. Todas estas soluciones se encuentran reunidas en una suite llamada PayStudio Processing Platform.

También ofrece soluciones originales y de avanzada para el monitoreo, detección y prevención de fraude transaccional (detección en tiempo real, eventos financieros o no financieros, sistemas de detección de puntos de compromiso, lavado de dinero, actividad sospechosa), que componen la suite PayStudio Risk Center.

En el área de Servicios es reconocida por sus casos de éxito, como La Unidad de Consultoría Experta, que brinda asesoramiento profesional a escala global en consultorías ligadas a medios de pago en cualquiera de sus aspectos: análisis de factibilidad, adecuación tecnológica, mejores prácticas, anteproyectos y gerenciamiento de proyectos.

Fuente: www.paytrue.com/es/index.php

1.- LOS INICIOS: el equipo emprendedor y sus capacidades

PayTrue Solutions es fundada por cinco emprendedores (hoy, directores de la empresa) que deciden compartir sus experiencias y conocimientos en el negocio de los medios de pago. Este grupo de emprendedores son profesionales del sector informático (ingenieros de sistemas y analistas programadores) y cuentan con más de quince años de experiencia trabajando en el mismo (ver cuadro).

Al inicio del emprendimiento, los emprendedores ya contaban con una amplia experiencia en el negocio de medios de pago, el que era volcado a la elaboración de las aplicaciones tanto en lo relativo a sus funcionalidades como a la metodología de implantación de proyectos.

Socios Directores de PAYTRUE

Carlos Mateu (Board Member / President). Miembro fundador de PayTrue solutions, vinculado desde la década del 90 al negocio de los medios de pago. Profesional experiente en el área, lleva adelante la presidencia de PayTrue solutions desde su fundación en el año 2003. Sus conocimientos en los medios de pago datan de la década del 80 cuando ocupó la Gerencia de Sistemas de la empresa OCA S.A., participando en la creación de la primera tarjeta de crédito privada masiva del país: Oca Card. De 1996 a 2000 trabajó como Gerente de Operaciones y Sistemas en VisaNet Uruguay, siendo miembro activo de la fundación de la empresa. Durante este período adquirió gran experiencia y conocimiento en el negocio de tarjetas a nivel local e internacional. El Sr. Mateu es recibido de Analista Programador de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad de la República.

Mario Sánchez (Board Member). Miembro fundador de PayTrue solutions, vinculado al negocio de los medios de pago desde 1992. Socio fundador de la empresa de informática Sursoft. Desde esos años se ha destacado siempre en el área comercial y de negocios a nivel local e internacional. Dueño de un espíritu emprendedor y práctico para encontrar fácilmente las soluciones a los requisitos planteados por sus clientes, y con una capacidad innata para detectar nuevos mercados y posibilidades de negocio, fue jefe del área de ventas y marketing de PayTrue solutions hasta comienzos de 2008. Egresado de la carrera de Analista en Computación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República; egresado del PDG – Management Development Program de la Universidad ORT Uruguay.

Ing. Eduardo Spangenberg (Board Member). Miembro fundador de PayTrue solutions, vinculado al negocio de los medios de pago desde 1992. Creador en el año 1992 de la empresa Sursoft Informática junto al Sr. Mateu y el Sr. Sánchez; han desarrollado juntos negocios vinculados a las IT y soluciones de software a medida para distintas regiones y realidades culturales. Fue CEO en la empresa Trintech S.A. (Uruguay) desempeñándose como Administrador de la Compañía. Ingeniero en Sistemas egresado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República; cursante de DBA Administration for Ramis II y Teleprocessing Administration, en Mathematic Product Group en Princeton, USA. Docente en la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas del Uruguay entre 1980 y 1981.

Gonzalo Paez (Board Member / Brazil Country Manager). Miembro fundador de PayTrue solutions, responsable de nuestra oficina en Sao Paulo (Brasil). Executive VP, encargado de negocios de la subsidiaria paulista, es un profesional versátil, generador de excelentes relaciones humanas, empresariales y gran capacidad de adaptación a la realidad local. En años anteriores se desempeñó como Gerente de Investigación Tecnológica para la empresa Trintech S.A (Uruguay), y como Gerente de proyectos del área de ingeniería de software. En el Laboratorio Tecnológico Uruguayo (LATU) fue consultor externo de Telecomunicaciones; Jefe de Tecnologías para la cadena de supermercados Tienda Inglesa. Desarrollador de sistemas y analista programador para varias empresas y entes del Cono Sur. El Sr. Paez ha acumulado una gran experiencia y know how en negocios, afirmado por su MBA Executive desarrollado entre la Fundação Dom Cabral (Brasil) y la UBC de Vancouver (Canadá). En la Universidad ORT Uruguay cursó el Master en IT y el Diploma en Sistemas de Información de la Oxford University.

Lic. Diego Nario (Board Member / CEO). Miembro fundador de PayTrue solutions. Consultor de negocios, gerente general y coordinador de recursos humanos. Hasta junio de 2007 se desempeñaba además como CTO coordinando el área de ingeniería de la empresa. Como consultor de negocios cuenta con una vasta experiencia en la industria de medios de pago a la que ingresó en 1994 en los primeros años de la empresa de software Sursoft, para la que trabajó como Project Manager en diferentes proyectos tecnológicos de la empresa. Durante el período 2000 – 2003 trabajó en la empresa irlandesa Trintech S.A (Uruguay), cumpliendo tareas de Project manager; ocupando luego el cargo de Professional Services Manager, obteniendo así una gran experiencia en el mercado internacional. Con toda esta experiencia acumulada el CEO de PayTrue Solutions es uno de los jóvenes más destacados y con mayor trayectoria en la empresa, que tiene además cualidades gerenciales y comunicativas inherentes al cargo que se complementan a la perfección con su perfil profesional. Licenciado en Computación de la Universidad ORT Uruguay, ha realizado además cursos de actualización profesional en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República y extensos cursos de gerenciamiento. Diplomado de ESADE Business School Barcelona con el título PMD – “Program for Management Development”.

Fuente: www.paytrue.com/es/quienes.php

2.- EL PROYECTO: la oportunidad de negocio y los primeros años de vida

PayTrue Solutions nace en el año 2003 como un emprendimiento que busca dar respuesta a la demanda constante de soluciones ágiles, flexibles y globales en el negocio de medios de pagos. Según Brignardello: *“PayTrue nace con un lineamiento muy claro: somos una empresa de soluciones informáticas para medios de pago. Nos especializamos en un determinado núcleo de negocios que son los medios de pago. En ese momento nuestra cabeza era muy técnica, todos teníamos una formación ingenieril, y con una visión muy clara de que lo que importa es el sistema y después algunos detalles de cómo vender”*.

A ello, se agrega un segundo lineamiento *“nacimos con un foco exportador”*.... *“Las oportunidades en Uruguay bienvenidas iban a ser, pero nos quedaba muy claro que el foco tenía que ser netamente exportador, con lo cual PayTrue ya desde el día uno, nace con una oficina en Brasil y comienza de alguna manera a explotar proyectos que se habían hecho en el pasado básicamente”*.

En definitiva, PayTrue Solutions nace con un claro comportamiento estratégico: especialización en un segmento de mercado que no ha dejado de crecer en los últimos años y orientación exportadora; ambas estrategias han sido verificadas en empresas con altas tasas de crecimiento³⁴.

De este modo, en los primeros tiempos la empresa se aboca a construir una base de productos que respaldara la venta. Al mismo tiempo se empieza a mover en el mercado brasilero y uruguayo, y a desarrollar algunos contactos en Argentina. En esos primeros seis meses, empiezan a aparecer los primeros links comerciales³⁵ y la empresa consigue un proyecto, que si bien tenía que ver con la parte de medios de pago *“no era exactamente lo que habíamos pensado originalmente”*, y tenía que ver con la prevención de fraudes.

En el año 2004, *“un cliente muy importante (Visa Latinoamérica y el Caribe)”³⁶ por confianza, y por conocer a la gente que trabajaba en la interna de la empresa, cierra con nosotros un contrato para hacer un sistema de prevención de fraudes”* cuenta el entrevistado. Esto estaba muy relacionado con medios de pagos, pero no era exactamente el nicho al que querían llegar. *“Era un negocio que nosotros conocíamos mucho, porque de alguna manera, seguía habiendo una tarjeta, seguía habiendo una transacción, estaba el banco, los roles eran los mismos, pero aparecían muchas cosas nuevas y nosotros tomamos la oportunidad”*.

Brignardello afirma: *“Era una oportunidad muy buena que se nos había presentado, pero bueno, ahora teníamos que brillar”*. Y así la empresa se aboca a este proyecto *“trabajamos seis meses que era a matar o morir”*.

Básicamente, lo que caracteriza a PayTrue Solutions especialmente durante los primeros años de vida, fueron ciertos niveles de osadía. Es decir, *“sale un proyecto que, si bien en ese momento no era el foco de la empresa, era muy interesante del punto de vista de caja”*. Además, este proyecto tenía mucho

34 A modo de ejemplo, Beck et al. (2002), Batra et al. (2003), Smallbone et al. (1995), Bager y Schott (2002) han constatado que aquellas empresas orientadas hacia la comercialización en mercados externos muestran, generalmente, tasas de crecimiento más altas.

35 Este proyecto surge de la significativa red de contactos que cuenta el equipo emprendedor.

36 Ubicada en Miami y subsidiaria de Visa International maneja otras subsidiarias para otras regiones del mundo, como Asia, Europa y Estados Unidos.

valor en lo comercial *“yo tengo de cliente a VISA, entonces el resto del mercado piensa esta empresa algo bueno tendrá.... indiscutiblemente eso abría puertas”* comenta Brignardello.

Como estrategia para la implementación del proyecto, el grupo que estaba trabajando se abrió en dos. Por un lado se conformó un grupo para atender el Proyecto de Visa y se creó la *Unidad PayStudio Risk Center* especializada en ofrecer soluciones originales y de avanzada para el monitoreo, detección y prevención de fraude transaccional. Por otra parte, se creó la *Unidad PayStudio Processing Platform* que desarrolla soluciones integrales para emisión y adquirencia de medios de pago, tales como tarjetas de crédito, débito, prepago, chip o banda magnética, marca privada o internacional, soluciones para envío de remesas internacionales y administración de fideicomiso.

Asimismo, tras la aprobación del Proyecto VISA se requirió incorporar recursos humanos. En efecto, la empresa nace con diez personas aproximadamente (sin contar los socios) y cuando se comenzó a desarrollar dicho Proyecto hubo que acelerar la conformación de la línea de producto que tenía que ver con la prevención de fraudes y se empezó a incorporar personal. De este modo, promediando el primer año de trabajo, PayTrue Solutions ya contaba con quince personas ocupadas (cinco en el Proyecto Visa, y diez técnicos en la otra unidad de negocios).

El perfil de los empleados de PayTrue se orienta hacia jóvenes, estudiantes de grado en las carreras universitarias o títulos reconocidos relacionadas con TICs, que realizan su primera experiencia laboral en la empresa. También, se contrataron algunos docentes universitarios (que trabajaban en la empresa y en la Facultad de Ingeniería), lo cual era una fuente de información muy interesante con respecto a los estudiantes y docentes que de alguna manera estaban trabajando y/o tenían el interés de trabajar en el tema. Por tanto, en el inicio de la empresa, la captación de los RRHH se hacía mediante el *“boca a boca”*. En este sentido, el entrevistado afirma que este era un tema de *“che, vamos a tomar a alguien, y fulano me dijo que tenía un amigo que hizo un grupo con él, que es bárbaro”*.

“Con el Proyecto Visa nos fue muy bien”, asegura el entrevistado. Como consecuencia empezaron a darse nuevas oportunidades de negocios. *“Algunos proyectos surgieron a través de Visa, y otros proyectos que se empezaron a “cerrar” eran vendidos por nosotros (no vendidos a través de Visa), tanto en la parte de fraudes, como en la parte de medios de pagos”*.

A partir del año 2005, Visa comenzó a postular a PayTrue Solutions a sus diferentes subsidiarias, emisores y adquirentes de Latinoamérica; también la presentó en Singapur. *“Todos los proyectos importantes de prevención de fraude para clientes de la compañía VISA se facilitaron gracias a la intervención de Visa Latinoamérica y el Caribe (LAC) que invertía mucho dinero en investigar el fraude en la región y PayTrue Solutions formaba parte de ese equipo de investigación”*, comenta el entrevistado.

En suma, las cualidades del equipo de trabajo (formación, experiencia y actitud emprendedora) y su significativa red de contactos, le permitieron identificar una importante oportunidad de negocio, y son los principales elementos que conjugaron en los primeros años de vida de la empresa.

3. EL CRECIMIENTO

En el año 2007 se estaban comenzando a desarrollar un número importante de proyectos en paralelo. En particular cabe destacar el Proyecto con Fidelity (FIS) de Brasil. Hacia fines de 2007 la mayor procesadora de Latinoamérica contactó a PayTrue Solutions para preguntarle si podían solucionar un sistema de procesamiento a 500 transacciones por segundo. Cabe destacar que en ese momento, el sistema de autorizaciones de PayTrue que estaba instalado en distintas locaciones funcionaba al ritmo de 5 transacciones por segundo, aproximadamente. El 23 de diciembre de ese año, PayTrue Solutions entrega la primera versión a Fidelity, y se comenzó a realizar el *stress test* para pasar a un ritmo de 500 transacciones por segundo requerido por dicha empresa. Era el último paso necesario para venderle el sistema. No pasó la prueba. El 10 de enero de 2008, Fidelity aprobó el funcionamiento cuando el *stress test* resultó holgadamente superado por la aplicación corregida en tiempo récord por PayTrue Solutions. Se había resuelto el problema en dos semanas.

Asimismo, llegado el año 2007 PayTrue tenía varias instalaciones en supermercados Carrefour, Lojas Riachuelo (la mayor cadena de tienda de ropa femenina del Brasil) y Cetelem (un banco de crédito español especializado en préstamos personales).

El desarrollo de todos estos proyectos provocó “*cierto estallido*” desde el punto de vista del crecimiento (facturación), también trajo como consecuencia una importante carga de trabajo. En este marco, hubo que hacer dos cosas.

Por un lado, “*crecer un poco más de lo que hubiéramos querido*”, pero “*tampoco teníamos mucha alternativa...*”. Cada uno de los proyectos que se iniciaban eran “*todo o nada*”, es decir tenían que salir bien.... “*porque no era un tema de tener diez proyectos y elegir hacer siete. Al contrario hay dos proyectos grandes y uno chico, entonces tampoco había mucha cosa que se pudiera resignar*”.

Por otro lado, la empresa de alguna manera se tuvo que reestructurar. Hasta el año 2007, PayTrue Solutions poseía una ventaja de costos respecto a competidores de mercados desarrollados. Con su centro de desarrollo en Montevideo, los salarios de los programadores eran menores a los que se pagaban en esos países. Como los proyectos eran intensivos en mano de obra, las propuestas económicas de PayTrue resultaban, por lo menos, competitivas.

El 2007 fue el primer año donde la informática empezó a vivir el tema de desempleo cero, el salario del sector se incrementó significativamente al tiempo que se empezó a pronunciar la baja del dólar. Esto se reflejó en una alta rotación del personal de la empresa, cuya selección ya había dejado de ser “*el amigo de*”. Así lo expresa el entrevistado: “*vos tomas gente que estaba buscando trabajo, y que seguía buscando aun incorporándose en la empresa....entonces tuvimos cierta rotación de gente que en realidad estaba poco tiempo. Venía y estaba en la empresa tres, cuatro, cinco, seis meses y se iba*”. Por tanto, había mucha rotación de personal que entraba en la empresa pensando de la siguiente manera “*yo estoy en este trabajo, quiero mejorar, pero si me ofrecen algo mejor me voy*”³⁷.

“*Sin duda la retención de los recursos humanos dentro de la organización era problemática*” afirma el entrevistado. Por tanto, sobre finales del 2007 e inicios del 2008 se contrató una consultoría

³⁷ Es importante aclarar que si bien se tenía mucha rotación de los recursos humanos nuevos, el “*grupo viejo*” no se movía tanto, o dicho de otra manera, el plantel original no se fue de la empresa.

específicamente para resolver el tema de recursos humanos con un enfoque organizacional³⁸. Así, PayTrue Solutions de alguna manera resuelve su problema organizativo a través de promociones internas de personas que habían emergido como líderes dentro de los distintos grupos de trabajo. Por ejemplo: el Gerente de la Unidad de Negocios de Prevención de Fraudes es una persona que ya estaba hace varios años trabajando en la empresa, era reconocido por toda la organización como el líder y había mucha confianza en su capacidad para generar un buen funcionamiento del equipo, y entonces quedó naturalmente manejando esa línea. Es decir, eran personas que había emergido naturalmente como líderes en la organización básicamente y que la empresa los había impulsado.

En esta reestructuración de la empresa, los cinco emprendedores que trabajaban en posiciones gerenciales de las distintas áreas/unidades pasaron sólo a ser parte del Directorio y algunos de ellos trabajan hoy en posiciones gerenciales (por ejemplo: el gerente general, y el gerente de unidad de desarrollo). Así la empresa quedó conformada con la siguiente estructura: el Directorio, un Gerente General, por debajo del que están las áreas/unidades con sus respectivas gerencias: 1) Operaciones con las unidades de negocios (PayStudio Risk Center y PayStudio Processing Platform), 2) Administración y Finanzas, 3) Comercialización y Marketing. Posteriormente, se agrega la Unidad de Investigación y Desarrollo.

Asimismo, la consultora profundizó el trabajo con la *“línea de abajo”*, es decir *“la línea operativa”*. Por ejemplo, se contaba con un Programa de incentivos básicos que se profesionalizó y se definió claramente cuál era su alcance. PayTrue Solutions otorgó a sus empleados un determinado conjunto de beneficios, *“que estaban un poco informales”*. Actualmente, hay una política de premios que los empleados ayudaron a mejorarla.

Como resultado del proceso realizado Brignardello afirma: *“mirando en retrospectiva esta consultoría en su momento fue un gesto de madurez, digamos, capaz que la situación nos llevó a eso, pero realmente creo que fue algo muy interesante”*.

Al mismo tiempo que se habían desarrollado Proyectos, PayTrue Solutions había desarrollado Productos que hacia el año 2008 ya tenía en su cartera. El esfuerzo de llevar el conocimiento de la empresa a productos específicos como las suites CPS³⁹ (sistemas para la administración integral de tarjetas de crédito, débito y prepago) y Risk Center⁴⁰ (suite completa de soluciones orientadas a controlar el fraude desde una perspectiva del emisor y del adquirente) había sido muy importante en términos de tiempo y dinero.

³⁸Es poco frecuente la contratación de servicios de consultorías en las empresas pequeñas y medianas. Factores de muy diverso tipo operan desalentando la utilización de los servicios de consultoría, destacándose la ausencia de una adecuada oferta de profesionales con respuestas apropiadas para las PyMEs. En general tienden a reproducir automáticamente las recetas utilizadas por las empresas de mayor tamaño. Existen además problemas de ausencia de códigos comunes de comunicación, carencia de consultores capaces de ayudar a la empresa en su agenda estratégica así como también de especialistas sectoriales con capacidad de entablar un diálogo “de igual a igual” con los empresarios (Monsted, 1991; Smallbone et al., 1993; Crabtree y Gomolka, 1991).

³⁹ Se brinda una solución completa y global que permitiera potenciar el negocio de cada uno de sus clientes. CPS condensa la experiencia internacional, el I+D, y el aprendizaje de la empresa proveniente de años de implantaciones y consultorías de proyectos de gran porte y complejidad en todo el mundo. Se traduce en una arquitectura de última generación tecnológica, completamente configurable, modular, que admitía múltiples productos, monedas y negocios simultáneamente, y que era capaz de soportar altos volúmenes de tráfico y de procesamiento, incluso en hardware de baja gama.

⁴⁰ Permite el monitoreo online tanto de transacciones financieras como no financieras en tiempo real, y el inmediato tratamiento de las alertas en una consola de ambiente completo y amigable para los analistas. Contaba con importantes herramientas analíticas que otorgaban información relevante como históricos de actividades, patrones de conducta y herramientas de detección de puntos de compromiso que colaboraban en la prevención de fraudes futuros.

Además de Proyectos, ahora PayTrue Solutions podía ofrecer productos concretos, que le permitirían “volver a dar el salto” y pasar al “próximo nivel”. A ello se suma, la decisión de comenzar a desarrollar una estrategia de innovación por la que desarrollarían una aplicación de redes neuronales para la detección de fraudes en los pagos con tarjeta. Al desarrollar la estrategia de Innovación, PayTrue Solutions podría competir de igual a igual en lo que respecta a funcionalidades con las empresas líderes mundiales, pero con una ecuación de costos más favorable al cliente.

En los últimos años (2009 y 2010) la empresa ha venido desarrollando la estrategia de innovación, de la mano de una estrategia de comercialización que habilitaron a la empresa a continuar su expansión. *“Para los años 2009 y 2010 nos planteamos seriamente un acercamiento a nuestros Asociados de Negocios fuera de la región, con presencia permanente, para atender el creciente interés de países europeos en nuestra propuesta”⁴¹.*

4.- LOS RECURSOS EN LA ETAPA DE CRECIMIENTO

En este apartado se analizan los recursos que dispone la empresa para facilitar su gestión y desarrollar comportamientos estratégicos. Este apartado se enfoca en los recursos financieros y las redes de contacto de PayTrue Solutions. En cuanto a los recursos humanos, en la medida que en este caso constituyen un factor relevante para explicar el crecimiento de la organización, fueron comentados en el apartado anterior.

Los Recursos Financieros

En el nacimiento de la empresa hubo un aporte de capital por parte de los cinco socios. Esa inyección de capital se realizó durante los primeros seis meses, y continuó parcialmente en los siguientes doce meses. Al año y medio de creada la empresa, ya había comenzado a facturar y desde ese momento se ha manejado con recursos propios.

Hasta el año 2007, el Gerente de Finanzas había sido uno de los emprendedores, y con la reestructuración organizacional de la empresa se decide contratar un gerente financiero. Desde el punto de vista técnico este gerente es una persona que quiere entender el por qué de los gastos que se realizan. No discute las decisiones, trata de buscar una explicación trabajando en conjunto con las diversas áreas de la empresa.

Además, provee de información a los gerentes y sus managers, los que tienen claro cuál es la gimnasia de dinero en este negocio: cada uno sabe cuál es la rentabilidad de su proyecto, cuánto se factura, sabe que hay una estructura de gastos indirectos, etc.

Estos reportes de información se distribuyen a lo largo de la organización, lo que ha permitido detectar desvíos de la planificación anual y mostrar los problemas en tiempo real. Por tanto, el conocimiento propio de la empresa por parte del personal de PayTrue Solutions se convierte en un importante activo intangible, que contribuye a la generación de capacidades estratégicas en la empresa.

41 Entrevista a Diego Nario, Chief Executive Officer de PayTrue Solutions
http://www.paytrue.com/es/descargas/Entrevista_al_CEO_de_PayTrue_Solutions.pdf.

En los próximos años se han planteado la posibilidad de incorporar inversores. El entrevistado asegura que *“es mucho más probable captar capital de una empresa que tiene un producto complementario con el nuestro y que quiere potenciarnos para tener una relación privilegiada de ventas, que una adquisición”*.

Las Redes de Contacto

PayTrue Solutions tiene una política activa de alianzas y tercerizaciones con empresas nacionales especialistas en determinadas tecnologías o empresas especializadas en determinadas metodologías y conocimientos. Afirma el entrevistado: *“Tenemos empresas nacionales que trabajamos hace cuatro años con ellas, en una relación que se ha mantenido con mayor actividad o menos actividad casi ininterrumpida, generando un fuerte vínculo de trabajo”*. Es decir, se trata de alianzas de tipo operativo más que de tipo comercial.

Por otra parte, cabe destacar la red de contactos de negocios de PayTrue en diversos países (Aliados de Negocios), lo cual le permite a la empresa sumar canales de ventas en los países donde no tiene un equipo de ventas. Por ejemplo: en Miami estableció una alianza con “Optimal Payment Consulting”, en Panamá con el “Grupo Arango Software International”, en Perú con “IT Solutions”, en Argentina con “Fiserv”, entre otras. Así, es posible destacar que la empresa ha trabajado esforzadamente por el establecimiento de redes de contactos a nivel internacional que le han permitido ya tener en marcha algunos proyectos exitosos.

5.- LOS COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Las Decisiones Estratégicas y el Aprendizaje Organizacional

La línea de decisiones estratégicas abarca desde el Directorio, el Gerente General (dueño de la empresa) y siguiendo la línea jerárquica, debajo están los Gerentes de las diversas áreas (finanzas, ventas, operaciones, etc.) los que tienen una importante independencia en sus decisiones. A su vez, cada gerente trabaja con su propia línea de delegación también.

El Directorio tiene un conjunto de reuniones en las cuales se toman las principales decisiones estratégicas. Al principio las reuniones del Directorio con los Gerentes se habían fijado cada dos meses, donde cada uno de los gerentes presentaba el avance durante ese periodo. A partir del año 2009, se fueron fijando dos reuniones por año, una como cierre de año y otra a mitad de año, lo cual muestra la confianza del Directorio en los gerentes de la empresa.

Asimismo, esta empresa se caracteriza por la horizontalidad de la información. En efecto, hay reuniones con las personas que están debajo de los gerentes (managers), más allá de lo que es el contacto diario. En estas reuniones se les muestra la performance de la empresa en el semestre *“cuanto vamos haciendo, cuando vamos ejecutando, que rentabilidad estamos teniendo, cuales son los proyectos de mayor rentabilidad, cuáles no, que problemas tenemos en la ejecución”*.... *“Hay un tema comunicacional muy fuerte y de involucramiento del personal en la historia de la empresa”*, asegura el entrevistado.

Es inmediatamente observable la estrecha relación entre la *“Teoría de Ciclos Evolutivos de Greiner”* y las etapas de reconversión organizativa que sufrió PayTrue Solutions a lo largo de su vida, como

resultado del establecimiento de escenarios cambiantes, así como de las nuevas necesidades y/u oportunidades de crecimiento de la empresa. Se puede decir que PayTrue Solutions ha pasado por distintas etapas de crecimiento (crecimiento con creatividad, crecimiento con autonomía y crecimiento con delegación), donde el rol de la gestión estratégica ha aumentado a medida que la empresa crece.

Para que la empresa transite las diferentes etapas, se hizo relevante por un lado, establecer mecanismos para reconocer los problemas propios al agotamiento de un modelo, y por otro lado, buscar alternativas que sean consistentes con la forma de hacer negocios, aspecto que requiere redefinir el umbral en el cual la empresa procura desempeñarse. En efecto, mientras que en las fases iniciales, la gestión exigió una fuerte presencia de los emprendedores en la empresa, es claro que, en las etapas siguientes (de crecimiento adicional) la necesidad de diseñar acciones estratégicas, implicó que se fueran ampliando los agentes de decisión involucrados y el grado de formalización de las tareas al interior de la empresa.

La Estrategia Comercial

El crecimiento de PayTrue Solutions tiene entre sus puntos fuertes una adecuada estrategia comercial. La fidelización de los clientes es la clave para el negocio. Por tanto, a lo largo de estos años la empresa ha implementado diversas acciones en pos de relacionarse directamente con el cliente y posicionarse rápidamente en el mercado. Los estrechos lazos de confianza que establece la empresa con los clientes le permiten captar información sobre nuevas oportunidades y amenazas del mercado, y así diferenciarse de la competencia.

PayTrue Solutions trabaja en un producto que requiere alto nivel de especialización para cada cliente, por lo que se ocupa especialmente en conocer su necesidad y/o demanda, y el tema de las comunicaciones se convierte en un aspecto central desde el punto de vista de cómo gestionar el proyecto. En este sentido, el entrevistado afirma: *“Para nosotros es muy importante verle la cara al cliente; cada seis, ocho semanas máximo, viajamos. Si no vas por tres meses el cliente se pregunta ¿y estos tipos que están haciendo?, y no sé, te cuentan que vienen bien, pero...”*, comenta Brignardello. Por ello en la estrategia comercial y de marketing que desarrolla la empresa, se cuenta con un fuerte componente de viajes. En ese sentido, se desarrolló una estrategia de comercialización basada en relaciones personales *“cara a cara”* con los clientes.

En los inicios, PayTrue Solutions operaba y comercializaba en Brasil y tenía el centro de investigación y desarrollo en Uruguay, de donde provenían exclusivamente los productos. Todas las acciones comerciales, de preventa, de ingeniería de requerimientos, eran parte de la cadena de valor que la empresa realizaba en Brasil. Actualmente, en el mercado brasilero, la empresa cuenta con un Departamento Comercial compuesto por un gerente (socio de la empresa), dos vendedores y además se cuenta con soporte en Uruguay (dentro del Área de Operaciones).

Como resultado del Proyecto Visa, PayTrue Solutions también instala una oficina en Miami. Finalmente, en el año 2008 los emprendedores decidieron instalarse en el mercado mexicano (atendido directamente por un gerente de ventas). La decisión se basó en dos aspectos. Por un lado, Visa invitó a la empresa a realizar un piloto con los bancos mexicanos con sus productos de riesgo. El acuerdo establecía que los bancos mexicanos proporcionarían información de sus transacciones, Visa tomaba a su cargo los costos de las licencias y la infraestructura, y PayTrue Solutions ponía los servicios profesionales. El piloto resultó exitoso y la empresa quedó relacionada con varios potenciales clientes que quedaron interesados en las soluciones a nivel bancario. En segundo lugar, siempre interesó

México por su tamaño, por la importancia de su sector financiero, por la proximidad con Estados Unidos y por el rigor de su sistema de supervisión bancaria. Todos estos elementos presionaban a favor de tener sistemas tecnológicos de buena calidad y consecuentemente generaban demanda agregada para las empresas de tecnología.

“Nuestra presencia en México obedece a una ordenada estrategia de crecimiento de la empresa, en coherencia con nuestro suceso en Estados Unidos y en Brasil. Creemos que la forma legítima de generar relaciones de largo plazo en un mercado tan complejo y atractivo como México -donde PayTrue tiene mucho que ofrecer pero, no menos importante, también mucho que aprender- requiere una presencia nuestra permanente y de largo aliento”⁴².

Sin embargo, para la comercialización de sus productos en otros países PayTrue Solutions ha ido desarrollando una red de Asociados de Negocios a los que presta apoyo logístico, comercial y técnico para el mejor cumplimiento de sus objetivos, garantizando la actualización de conocimientos e incrementando las posibilidades de competir exitosamente. Actualmente, cuenta con más de 30 clientes de dimensión internacional (Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, República Dominicana, Canadá, Singapur, Eslovaquia, Perú y Costa Rica, entre otros)⁴³.

En el mercado local se cuenta con algunos clientes de corte pequeño. Se trata de oportunidades que *“si no fueran en Uruguay no las hubiéramos tomado”* asegura el entrevistado. Estos clientes funcionan como un banco de prueba permitiendo que se les instale versiones beta básicamente. Por tanto, otorgan mucho valor al negocio pero en aspectos no económicos.

Respecto a la publicidad, la entrada al mercado se consigue a través de esfuerzos de venta que en forma resumida constan de: 1) Venta personalizada a través de la fuerza de ventas de la empresa ubicada en los mercados clave; 2) Difusión de la marca PayTrue Solutions y sus productos y servicios a través de medios tales como revistas especializadas, mailings y newsletters, eventos, etc.; y 3) Persecución de oportunidades comerciales a través de la red de asociados de negocios en los países donde la empresa no posee presencia constante.

En cuanto a los competidores de la empresa en este rubro se separan en empresas de "nivel internacional" y de "nivel regional". Dentro del nivel internacional, los competidores más importantes son Falcon (FICO) y PRM (ACI), y dentro del regional, Sentinel (SmartSoft, México) y Monitor PLUS (Plus TI, Guatemala), existiendo otros de menor presencia en el mercado. Cabe destacar que las empresas de nivel internacional tienen presencia principalmente en los mercados cuyo tamaño permite acceder al alto costo de sus soluciones, esto es Brasil y México. *“En el mapa de competidores PayTrue se ve posicionado como cercano en rendimiento a los productos de primera línea pero con un esquema de precios más atractivo”*.

Finalmente, en cuanto a la estrategia de fijación de precios al inicio de la empresa, PayTrue Solutions *“era totalmente reactivo con el estado de ánimo del cliente, lo cual implicaba que teníamos menos margen para la negociación”*. Actualmente, *“hay determinados clientes que pagan un valor de obra con un buen margen de ganancia; y que cuando hay cambios adicionales en el proyecto están dispuestos a*

⁴² Entrevista a Diego Nario, Chief Executive Officer de PayTrue Solutions

http://www.paytrue.com/es/descargas/Entrevista_al_CEO_de_PayTrue_Solutions.pdf

⁴³ Los mercados más destacados son USA y Brasil. México viene desarrollándose con muy buenos resultados hasta el momento.

pagarlos, y se negocia bastante cómodo”. “Por otro lado, hay clientes que son más difíciles para negociar, que pagan un valor obra menor. Al final del día eso se impacta en algo”.

Satisfacer las más altas exigencias de sus clientes, diferenciándose de la competencia, no es fácil. Por eso, PayTrue Solutions construye un vínculo muy fuerte con los clientes. *“Apostamos a la excelencia del servicio, no es un tema de lo mando y punto.... queremos jugar a que el proyecto salga bien, aunque tengamos que hacer cosas que inicialmente no estaban pactadas, naturalmente que tiene una retribución a cambio”*, expresa el entrevistado.

La estrategia de innovación

Como fue mencionado, hacia el año 2008 los directores y gerentes de PayTrue Solutions se planteaban una estrategia de innovación. El proyecto suponía un cambio de amplio alcance al aplicar tecnología de inteligencia artificial a la detección de fraudes en transacciones electrónicas, de manera que el propio producto fuera capaz de identificar las transacciones fraudulentas automáticamente, y que permitiera su funcionamiento con el sistema de reglas manual.

La aplicación de estas técnicas suponía un avance cualitativo muy importante para PayTrue Solutions, siendo la única empresa proveedora de software especializada en medios de pago en el Cono Sur que tendría en su portafolio un producto de estas características. Incluso a nivel mundial eran pocas las empresas que ofrecían este tipo de sistemas. A su vez, se desarrollaría un producto específico para la detección de fraude en adquirentes, buscando una posición de liderazgo en un mercado que se había creado recientemente, a partir de cambios en la reglamentación de las marcas internacionales y la evolución que había tenido la detección de fraude en la industria. Por ejemplo, Visa Platinum establecía que todo emisor que deseara emitir esta tarjeta debía contar con un sistema de esas características.

En el año 2009 la Agencia Nacional de Investigación e Innovación les aprueba el proyecto, que a la fecha de la entrevista aún estaba en implementación. Cabe destacar que para el desarrollo de este proyecto la empresa toma en alta consideración la innovación que se genera en las Universidades, y en consecuencia, ha realizado tutorías de estudiantes de grado⁴⁴ en conjunto con el Instituto de Computación (Facultad de Ingeniería - UdelaR). Algunos de los estudiantes que llevan adelante los proyectos de grado son empleados de la empresa.

Finalmente, cabe mencionar que PayTrue Solutions tiene una cartera de ideas o proyectos a realizar en el futuro, intentando forjar una empresa flexible, capaz de adaptarse a los cambios. Ello requiere una inversión sostenida en I+D (Investigación y Desarrollo) buscando soluciones innovadoras, así como la exploración al máximo de las posibilidades de captar información estratégica tanto de mercado como tecnológica. Para que la empresa continúe sumando proyectos y por ende creciendo, necesita de recursos humanos comprometidos con la organización. Este constituye el gran desafío de la empresa y se traduce en llevar adelante una buena gestión y dirección de recursos humanos que permita asegurar trabajadores calificados.

⁴⁴ Por ejemplo: “Análisis y Detección de Patrones de Fraude en Medios de pago” (finalizado) y “Detección de patrones de comportamiento regulares y fraudulentos sobre un conjunto de transacciones financieras” (trabajo en curso).

6.3.- LOGICSAT⁴⁵: “Socios en la aventura de emprender su propio negocio”



Logicsat es una empresa que provee soluciones integrales con tecnología GPS a empresas que utilizan la logística como proceso fundamental en sus operaciones. Sus sistemas solucionan mermas en la cadena de abastecimiento y proponen procesos con costos eficientes.

En estos años de vida han vendido sus sistemas en Uruguay, Argentina, Paraguay, México y Ecuador; han incorporado 11 recursos humanos en la empresa y la facturación crece a un ritmo interesante “*en lo que va del año 2010 (primeros seis meses) es igual a lo que facturamos todo el año 2009*”, asegura el empresario.

Este crecimiento de Logicsat lleva a indagar y/o profundizar acerca de las principales características de los emprendedores y el proyecto empresarial, y comprender el proceso de crecimiento, los recursos y capacidades necesarios para el mismo, y sus comportamientos estratégicos.

1.- LOS INICIOS: el equipo emprendedor y sus capacidades

En diciembre de 2004, Eduardo Nina, Sebastián Narancio, Diego Illa y Javier Conde, deciden embarcarse en el desafío de crear su propia empresa. El diagnóstico de partida era claro: “*La coyuntura económica internacional actual, obliga a las empresas a realizar recortes presupuestarios. Frente a esta situación, teníamos la oportunidad de generar eficiencias en las empresas, a través de la venta de sus productos y servicios*”. Así, adelantándose a la tendencia en la industria de distribución de bienes y servicios, comienzan a trabajar full-time en el desarrollo de un software que le agregara valor al sistema ya desarrollado de GPS.

Los emprendedores ya se conocían porque habían trabajado juntos en la empresa aseguradora Porto. Entre las actividades desarrolladas en Porto, habían concebido, especificado y desarrollado un sistema de administración para un servicio de atención mecánica móvil de automotores que la compañía ofrecía a sus clientes. La aseguradora brindaba la posibilidad de solicitar auxilio mecánico frente a fallas en los vehículos e incluía su eventual traslado hasta un taller. Los emprendedores entendían que era posible desarrollar más acabadamente el sistema. La tecnología pasó a ser comentada por los empleados de la empresa y así fue que Eduardo y Diego, encuentran en Javier y Sebastián, que también trabajaban para Porto, la misma inquietud por desarrollar algo más que el GPS. Sin embargo, la empresa no estaba dispuesta a ello porque consideraba que sus necesidades estaban adecuadamente contempladas.

Los antecedentes del equipo fundador son diversos y complementarios. Eduardo Nina y Sebastián Narancio, aportan los aspectos comercial y financiero del emprendimiento, ya que se graduaron en Gerencia y Administración de Empresas. Con un perfil similar, Diego Illa aporta conocimientos en el campo de Administración y Marketing, al contar con estudios universitarios en esta área. En tanto, Javier Conde tiene estudios en Sistemas Informáticos. La motivación por crear su propia empresa se

45 Para este caso se tomó el trabajo de los Profesores Álvaro Ballester y Enrique Kramer de Universidad ORT Uruguay en el marco del Convenio entre el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y la Universidad ORT, en el marco del "Programa Emprender" (ATN/ME-10148-UR), con BID/FOMIN.

basaba en las ganas de trabajar en un proyecto que les gustara y en tener más libertad que en un trabajo en relación de dependencia. Sostienen que siempre tuvieron algo en común: GANAS. “*Ganas de tomar desafíos y hacerlos realidad*”, comenta el entrevistado.

La suma de confianza y esperanza de éxito condujo a que en la primavera de 2004 se concretara el spin-off mediante la renuncia de los socios que trabajaban en Porto. Al inicio, el equipo se conformó con la dedicación a tiempo completo de Javier Conde –quien actuaba como Director Técnico– y con el tiempo parcial de los otros tres emprendedores. En Logicsat el conocimiento técnico que disponen algunos de los emprendedores es fundamental para desarrollar soluciones, pero se complementa con la mirada de los “socios” que poseen una perspectiva de negocio, incluyendo capacidades para conectarse y recolectar información, identificar y desarrollar vinculaciones, por ejemplo, con proveedores y clientes a los que se debe convencer del atractivo y seriedad de la propuesta, entre otras.

La afinidad en torno a un proyecto compartido y la existencia de expectativas confluyentes acerca del negocio que deseaban construir son elementos presentes en Logicsat.

2.- EL PROYECTO: la oportunidad de negocio y los primeros años de vida

Luego de meses de trabajo crean el producto estrella de Logicsat: el servicio de “*Dispatching*”. Este servicio es el que permite a un radiotaxi enviar a un cliente el coche más cercano a su ubicación de manera inteligente, hecho que se logra mediante un software que mantiene registrada la posición de cada uno de los vehículos de la flota, que cuenta para ello con una terminal de datos GPS. El sistema es también utilizado por emergencias médicas o compañías de seguros. Los beneficios para las empresas se traducen en ahorro de combustible, mayor control de sus empleados, ahorro de tiempo y atención más rápida al cliente.

Los socios hicieron un exhaustivo diagnóstico de su idea de negocio: estimaban que el proceso de compra de los potenciales clientes tomaría unos 12 meses y evaluaban que la implementación tomaría varios meses y rondaría unos USD 90 mil en total. Cada nuevo proyecto no requería inversión por parte de Logicsat, ya que el cliente realizaría desembolsos por adelantado para adquirir hardware, mapas y financiar el proyecto en general. Si bien los socios no veían competidores en el mercado, creían que uno de los motivos era que la demanda por este tipo de productos era baja.

Aunque la empresa se creó formalmente en diciembre de 2004, recién en febrero de 2005 se concretó el desarrollo del sistema para el primer cliente, la empresa Uruguay Asistencia (miembro del grupo Mapfre Asistencia), prestador de servicios de Mapfre Seguros de Uruguay. El prototipo del programa se puso en producción en agosto de 2005 y “*se vieron varios problemas técnicos*” según el entrevistado, pero en los meses siguientes se fueron solucionando todos los problemas. El alto nivel de satisfacción del cliente se constató cuando Uruguay Asistencia presentó el sistema Logicsat en la Convención mundial del Grupo Mapfre.

3.- EL CRECIMIENTO

Continuando la misma línea de trabajo, en 2006 captaron en Argentina a su segundo cliente: Ibero Asistencia, prestaba a Mapfre Argentina servicios similares a los que “Uruguay Asistencia” brindaba en el país.

Posteriormente, en el año 2007 para competir en el mercado la empresa tuvo que incorporar un nuevo producto: el Rastreo Básico Satelital de Vehículos (AVL, por sus siglas en inglés). Un servicio quizá más conocido en el medio local, mediante el cual “logueándose” en una página web, o a través de un programa instalado en su computadora, el dueño del vehículo puede saber dónde se encuentra éste permanentemente.

En el año 2008 incorporaron un nuevo cliente: Mapfre Seguros de Argentina. Esta empresa administraba servicios para 2000 vehículos y disponía de una flota de 80 unidades. En el primer mes de uso del sistema, la empresa obtuvo un ahorro de USD 50 mil. Cuando el cliente comprendió el valor agregado de la solución de Logicsat no dudó en aceptarla, desplazando la propuesta de Lo Jack (empresa competidora) de Argentina. En el año 2009, luego de haber concretado un acuerdo con Movistar Uruguay, Logicsat afianza su crecimiento a través del acuerdo logrado recientemente con Movistar Ecuador para el control satelital de vehículos.

El siguiente gran paso lo dieron en agosto de 2010 cuando la empresa diseñó para Radio Taxi Montevideo⁴⁶ un sistema que permite el control y mejora de la logística de los 400 vehículos que componen la flota.

Los resultados de todos estos acuerdos fueron “buenos”, según el entrevistado, y advierte que los emprendedores han desarrollado una estrategia comercial, de financiamiento y organizacional que permite acompañar el proceso de crecimiento de la empresa.

4.- LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Se concibe el crecimiento como un proceso dinámico que tiene origen y efecto en la base de recursos y capacidades que posee la empresa. En este marco interesa analizar los recursos humanos, financieros y las redes de contacto que dispone Logicsat para facilitar su gestión y desarrollar comportamientos estratégicos.

Los Recursos Humanos

Los recursos humanos y sus capacidades son especialmente relevantes para explicar el crecimiento de la empresa. Logicsat cuenta hoy con 12 personas en su staff permanente (trabajo directo) a lo que se suma los cuatro emprendedores que trabajan a tiempo completo.

⁴⁶ Radio Taxi Montevideo utiliza el sistema Logicsat especialmente creado para el control y mejora de la logística de su flota. Cada uno de los móviles se equipa con una Terminal de Datos con GPS, navegador a bordo integrado y comunicación GPRS. El sistema permite disminuir los tiempos de llegada, incrementar la cantidad de servicios despachados y reducir los costos operativos de los vehículos.

El perfil de los empleados se orienta hacia jóvenes, estudiantes o profesionales recibidos en las carreras de Analistas de Sistemas, Comercialización y/o Marketing, que en algunos casos, realizan su primera experiencia laboral en la empresa.

Desde los inicios de la empresa, debieron desarrollar nuevas capacidades tanto a nivel del equipo emprendedor como a nivel organizacional. El desarrollo de la estrategia comercial implicó exigencias, que fueron resueltas con la creación de un departamento comercial. La gestión y operatoria cotidiana, en lo que refiere al pago de sueldos, impuestos y regulaciones, también fue una de las principales dificultades, relacionada con la inexperiencia managerial del equipo emprendedor. Finalmente, la contratación y gestión de recursos humanos también fue uno de los desafíos más fuertes. Así, respecto a la división de funciones y roles dentro del equipo, Javier se quedó a cargo del área de Desarrollo; Eduardo y Sebastián del área Comercial, Marketing y Estrategia; y Diego, con una función más acorde a su formación, con el área de Finanzas y Recursos Humanos.

También hubo respuestas organizacionales frente a esta cuestión. Desde el inicio, fueron generando áreas funcionales a cargo de uno o varios de los fundadores, delegando responsabilidad, autoridad y autonomía en cada uno de ellos. La complementariedad del equipo permitió tener éxito en esta tarea y generar fuerte sinergia entre los perfiles de gestión de cada uno de los fundadores. En este sentido, la empresa se organiza en tres grandes departamentos/áreas de trabajo: 1) desarrollo de productos, 2) comercial y marketing, y 3) finanzas y recursos humanos. Cada una de ellas es liderada por un integrante del equipo emprendedor.

Por otra parte, cada vez que se vende un producto se contrata uno o dos recursos humanos específicamente para atender al cliente. En este sentido, la preocupación de los empresarios no pasa por automatizar o estandarizar prácticas, sino por contratar recursos humanos con capacidad y autonomía para responder a los nuevos proyectos/clientes que se van planteando.

Con el tiempo Logicsat ha ido profesionalizando su equipo de trabajo, incorporando perfiles “ausentes” en la medida que los desafíos que la empresa enfrentaba lo requería, al mismo tiempo que el equipo emprendedor continuó aprendiendo y perfeccionando sus distintos tipos de habilidades, en particular las gerenciales.

Los Recursos Financieros

En el nacimiento de la empresa hubo un aporte de capital por parte de los socios. Al año y medio de creada la empresa, ya había comenzado a facturar, y en adelante se ha manejado con recursos propios, reinversión de fondos generados en el desarrollo de la empresa y préstamos de privados.

Los cuatro socios, conscientes de la necesidad de conseguir fondos, tomaron como primera opción buscar un socio capitalista. Acudieron a Prósperitas Capital Partners –la primera empresa de venture capital del Uruguay– para identificarlo. Illa reflexiona: *“Cuando analizábamos las cláusulas de los contratos propuestos no sabíamos si estábamos frente a una estupenda propuesta o a una condición leonina. ¡En la Facultad no te enseñan esto! La misma Prósperitas no había hecho nunca la experiencia y comenzó la experimentación con nuestra empresa. Nos pedía muchísima información financiera que nos costaba generar. Pedimos consejo a muchas personas y empresas. Recurrimos a Endeavor e incluso tomamos cursos de este tema en Argentina donde emprendedores que habían transitado el camino*

comentaban qué aspectos se debían cuidar. En definitiva, nunca llegamos a sentir la seguridad para tomar una decisión”.

Por otro lado, han recibido apoyos económicos del Fondo Emprender y algunos de los inversores ángeles contactados actuaron como prestamistas, por un total de USD 65 mil, a tasas que llegaron a alcanzar el 23% efectivo anual en dólares. La ventaja relativa había sido que el conocimiento previo adquirido de la empresa permitió que los préstamos se realizaran sin requerir garantías reales. El total de préstamos recibidos posibilitó financiar la compra de hardware por valor de USD 115 mil.

Desde el inicio, los emprendedores han desarrollado una importante estrategia financiera: no gastar más de lo que Logicsat tiene. Por eso sus gastos son muy medidos y llevan una rigurosa planificación de gastos e indicadores que permiten el monitoreo continuo del negocio.

El emprendedor afirma que los dos primeros años habían sido terribles en términos de la disponibilidad financiera. *“Yo le diría a un emprendedor que en el primer año va a perder dinero, y que en el segundo simplemente dejará de perder pero que no va a ver un peso. El primer “gasto loco” que la empresa realizó fue en 2009 cuando autorizamos la compra de cuatro “BlackBerries” para los Directores. Cuando uno lo perdió, no se lo repuso”,* comenta el entrevistado.

Las dos unidades de negocios presentaban características marcadamente distintas. *“Dispatching”* era fuente de utilidad y sus fondos financiaban a toda la empresa. AVL en el año 2009 presentaba pérdidas sostenidas porque los nuevos servicios vendidos no aportaban utilidad en el primer año. La empresa había calculado el número máximo que le era posible vender mensualmente, ya que si excedía el mismo no podía financiarse. En el primer semestre de 2010 AVL alcanzó el equilibrio económico ya que la mayoría de los equipos había terminado de amortizarse y comenzaron a generar utilidad⁴⁷.

Toda la información es conocida por los gerentes/directores, los que tienen muy claro cuál es la gimnasia de dinero en este negocio: cada uno sabe cuánto es la rentabilidad de su proyecto, cuánto se factura, sabe que hay una estructura de gastos indirectos, etc. Por tanto, el conocimiento propio de la empresa por parte de los empresarios de Logicsat se convierte en un importante activo intangible, que contribuye a la generación de capacidades estratégicas en la empresa.

5.- LOS COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Las Decisiones Estratégicas y el Aprendizaje Organizacional

La línea de decisiones estratégicas abarca el Directorio, que se reúne una vez por mes, y los Gerentes en sus diversas áreas, los que tienen una importante independencia en sus decisiones.

47 En efecto, en el año 2010 dicha unidad de negocios comenzó a ser rentable porque un porcentaje importante de los equipos adquiridos había alcanzado su total amortización. Así, el monto de la cuota mensual que abonaban los clientes se convertía casi totalmente en utilidad. La rentabilidad de la operación pasó de prácticamente 0% al 90% de la facturación de este servicio. Adicionalmente, el peso uruguayo estaba fuerte en relación al dólar, proceso que venía dándose desde un par de años atrás. Los ingresos en pesos ayudaban a que la compra en dólares de los equipos fuera amortizada en menor tiempo. Este efecto de “descalce” de moneda, sumado a la reducción del precio de los equipos obtenido mediante el acuerdo con Movistar del año anterior, permitió que el período de amortización de las terminales se redujera de 10 a 4 meses, con lo que el atractivo general del negocio AVL había aumentado sustancialmente.

El modelo de funcionamiento inicial se basaba en un esquema de trabajo en el cual se comparte la información cotidianamente a la vez que se observa cierta división de roles entre los emprendedores. Con el tiempo, la frecuencia de los espacios comunes tiende a disminuir. Por tanto se organizan reuniones mensuales sobre temas estratégicos y otras más periódicas para compartir información y seguimiento de la gestión. Asimismo, los mismos socios son quienes deben cubrir las diferentes funciones gerenciales.

En el año 2009, los emprendedores tomaron una de las decisiones más importante desde el punto de vista estratégico: la búsqueda e incorporación de un inversor ángel. A pesar de haber sido elegidos por la Red de Inversores Ángeles⁴⁸ para invertir en la empresa, nunca se incorporó el inversor para financiar la expansión. Sin embargo, la empresa ha pasado por un proceso de evaluación exigente para demostrar que se trata de una organización basada en oportunidades con alto potencial y llevada adelante por un equipo emprendedor con altos niveles de capital humano y relacional, todos factores que contribuyen al crecimiento de una empresa.

Al momento de la entrevista Logicsat se encontraba en las etapas finales de incorporación a la empresa de un nuevo Director. Esta persona –cuya identidad mantendrán en reserva hasta la concreción del acuerdo– es un reconocido hombre de negocios en Uruguay, con amplia experiencia en emprendimientos. Aportaría a la organización su know-how gerencial y comercial, así como su red de contactos, a cambio recibe una participación en el paquete accionario como parte de su retribución.

Cabe destacar que para los emprendedores la incorporación de un nuevo Director en la empresa no va a suponer una pérdida del valor y capital humano acumulados por ella. La existencia de un sendero previo de desarrollo y acumulación de capacidades, de recursos específicos y de contactos es un activo estratégico de esta empresa que no desaparecerá al incorporar el nuevo director. Por el contrario, estos activos se van a ver potenciados al insertarse en mercados más complejos y dinámicos. Para el entrevistado *“será un hito decisivo en el sendero de crecimiento de la empresa, también desde el punto de vista de la generación y fortalecimiento de sus capacidades empresariales”*.

El mercado y la estrategia comercial

La industria del rastreo satelital de vehículos está en plena expansión y Logicsat tiene la ventaja de haber aprovechado la oportunidad a tiempo.

Respecto a los clientes, el entrevistado afirma: *“Nuestro mercado son las empresas que utilizan la logística para satisfacer necesidades de sus clientes, donde el factor tiempo y la calidad de sus servicios prestados, sean fundamentales para el éxito de su negocio en términos de rentabilidad y crecimiento comercial”*.

En cuanto al producto *“Dispatching”*, la aplicación era requerida por muy pocos clientes, altamente especializados, pero para quienes el sistema era crucial para el éxito. Los socios entendían que se producía un altísimo valor agregado en los algoritmos de asignación, que debían modelar y aplicar las mejores prácticas de cada industria en particular. El precio de arriendo mensual (denominado *“licenciamiento”*) era de unos USD 12 mil y la rentabilidad para el proveedor de la solución era estupenda, ya que requería un bajo mantenimiento.

48 Desarrollada en el marco del Programa Emprender.

En cuanto al producto de rastreo satelital (AVL) se trata de una aplicación masiva, que tiene una gran demanda, pero genera bajos ingresos mensuales por concepto de arriendo del equipamiento y prestación del servicio. Se invirtió en desarrollo, compra de software especializado, servidores y se contrató personal para afectarlo al proyecto. Unos meses después, al observar el desarrollo de la operación, los socios entendieron que el retorno de esta unidad de negocios era de largo plazo. En efecto, se debía adquirir hardware para el vehículo, el que se entregaba en arrendamiento, incluido en el valor de la cuota mensual del servicio. En promedio, se repagaba en 10 meses, por lo cual el servicio comenzaba a generar utilidades al año de su contratación.

Existen competidores fuertes, bien establecidos y con una base instalada de clientes muy amplia. En la región del Mercosur se destaca la empresa argentina “Lo Jack”, miembro del grupo norteamericano del mismo nombre. Si bien compiten con grandes empresas globales, los empresarios no se achican a la hora de mostrar las ventajas competitivas que tiene su sistema. *“Al focalizar nuestro negocio en este rubro, nuestro sistema crece día a día en tecnología y prestaciones, por lo cual nuestros clientes reciben el mejor beneficio de nuestro producto y eso nos lleva a lograr relaciones de largo plazo con ellos”*, afirma Illa.

En estos pocos años de existencia, han vendido sus sistemas en Argentina, Paraguay, México y Ecuador; en todos los casos a empresas de primer nivel (multinacionales y nacionales que brindan servicios a empresas referentes en dichos países).

Cabe destacar el caso de Ecuador sobre fines de 2008. Uno de los socios, cuyos familiares viven en Ecuador, identificaron la posibilidad de instalar un sistema de “*Dispatching*” para el Departamento de Policía (ciudad de Quito). El proyecto administraría 4,500 vehículos y requeriría una inversión total del cliente estimada en USD 6 millones (incluye los servicios de Logicsat, la compra del hardware requerido y otros gastos asociados a la dirección y ejecución). Logicsat decidió invertir en este proyecto y uno de los socios comenzó a viajar cada dos o tres meses. En estos viajes presentó la solución, brindó apoyo técnico y consultoría para la redacción del llamado internacional de ofertas y, en general, avanzó mucho en el relacionamiento con el cliente. A mediados de 2009, el Departamento de Policía decidió que no disponía de la capacidad técnica necesaria para operar el sistema y canceló el proyecto. Logicsat se encontró entonces que había invertido tiempo, dinero, y esfuerzo comercial en una propuesta que no había prosperado. Sin embargo, los socios sintieron que habían logrado, como subproducto del esfuerzo, un conocimiento de la realidad ecuatoriana. Decidieron entonces continuar explorando el mercado y Nina pasó a residir 20 días por mes en Ecuador, con el objetivo de impulsar los negocios.

En el mercado local se encuentran numerosas firmas que cuentan con servicios que contienen tecnología GPS⁴⁹. En este contexto Logicsat promociona sus productos mostrando los beneficios de su sistema que ofrece a las empresas uruguayas la posibilidad de obtener rendimientos económicos y logísticos excelentes logrando grandes beneficios y un rápido recupero de su inversión inicial.

La estrategia competitiva que desarrolla Logicsat es la Diferenciación (Porter, 1980) combinada con una buena política de precios. *“Nuestros clientes consiguen resultados notables en varias áreas logrando*

49 Por ejemplo, Punta Tracking es una empresa que se encuentra en el mercado local desde hace aproximadamente 5 años, cuyo producto permite visualizar en un mapa el desplazamiento de toda la flota de vehículos como si se viese desde arriba. También, Lógicasur es una firma que trabaja con tecnología GPS, cuyo producto permite, además de la visualización en tiempo real de los vehículos, controlar los kilómetros recorridos, el nivel de combustible del tanque, así como el control de las jornadas laborales de los empleados que manejan el coche, camión o camioneta; los excesos de horas de trabajo para la prevención de accidentes y la detección de frenadas bruscas. (www.espectadornegocios.com/core.php?m=amp&nw=NzAy).

mejores indicadores de gestión; se aumenta la productividad, disminuyen los costos operativos, se obtienen más clientes y proveedores, brindándole al cliente/usuario final una mejor calidad de servicio al bajar los tiempos de atención”, indicó Illa.

En efecto, a lo largo de estos años la empresa ha desarrollado ventajas competitivas claras: *“Contamos con el know-how, la experiencia y los recursos informáticos para brindar soluciones puntuales y personalizadas a las empresas que quieran utilizar tecnología GPS y GPRS”* comenta el entrevistado. Además Logicsat brinda una excelente atención al cliente y asesoramiento técnico.

Alianzas estratégicas

Desde el comienzo fue necesario desarrollar una amplia red de contactos con personas claves de la industria, particularmente en los principales mercados. Los viajes y las exposiciones sirvieron a esos fines, pero también el desarrollo sistemático de relaciones y del seguimiento permanente desde el área comercial, los fue llevando a conseguir más clientes.

Desde que fueron seleccionados emprendedores del Programa Promesas de Endeavor a fines del 2007, lo que ampliar sus redes de contacto y mejorar su formación como emprendedores, participando de distintas mentorías. *“Hemos trabajado mucho en la profesionalización de la empresa, primero rediseñando el modelo de negocios para poder afrontar el crecimiento y luego fortaleciendo la estructura organizacional”,* asegura el entrevistado. *“Para nosotros hay un antes y un después de Endeavor, nos han ayudado a tener una visión más clara de nuestro negocio”.*

A su vez, Logicsat es socio de la CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnología de la Información) y de la CIU (Cámara de Industria del Uruguay) estableciendo un entramado de relaciones interempresa e interinstitucional que le posibilita el acceso a flujos de información estratégicos.

Finalmente, cabe señalar que Logicsat trabaja esforzadamente por el establecimiento de redes de contactos a nivel internacional que le han permitido tener en marcha algunos proyectos exitosos. Con el apoyo de Uruguay XXI participó en una misión comercial a México donde ensayó designar a un distribuidor contactado durante un congreso en Uruguay. Luego de varios intentos no se logró un buen entendimiento y la distribución se suspendió. En contrapartida ganaron un buen cliente, la aseguradora AIG. En 2008 participó en una misión comercial a Chile y Brasil, que no arrojó resultados, no obstante los intentos de internacionalización se han continuado realizando.

6.4.- BIOGÉNESIS: “Una estrategia de internalización barata”



Biogénesis nace en el año 2002 como la primera empresa latinoamericana en la producción de sensores de temperatura, saturación de oxígeno y cables para electrocardiograma de uso médico. Su producción a medida le permite ofrecer más de 300 variables en sensores y cables, compatibles

con todas las marcas del mercado. Esto en conjunto con un preciso y eficiente servicio pre y post venta la sitúa como empresa líder en equipamiento médico.

En 8 años de vida de la empresa, se pasó de producir 50 unidades (2002) a 10.000 unidades de producción (2009) y alcanzar ventas por USD 400.000, de las cuales el 93% son para el mercado internacional. Asimismo, en los inicios la empresa contaba con 3 personas para el desarrollo de todas las actividades, y actualmente son 15 personas. Se encuentra presente en más de 25 países a través de sus más de 40 distribuidores.

Este crecimiento sistemático de Biogénesis lleva a indagar y/o profundizar acerca de las principales características de los emprendedores y el proyecto empresarial, y comprender los principales hitos del crecimiento empresarial, en particular los recursos necesarios para el mismo, y sus comportamientos estratégicos.

1.- LOS INICIOS: el equipo emprendedor y sus capacidades

Jorge Villardino, es el emprendedor de Biogénesis. Tiene formación en electrónica y siempre ha estado vinculado al área del equipamiento médico, contando con una experiencia de más 25 años en este mercado. Antes de comenzar el emprendimiento Villardino trabajaba, junto a un socio, brindando servicio técnico de mantenimiento de equipos médicos, y en el desarrollo de esta tarea detectó una oportunidad de negocios. Su socio, decide no emprender en una nueva actividad. Pero la motivación de Villardino por crear su propia empresa y las ganas de trabajar en un proyecto que le gustaba y que tenía la intuición de que “*podía funcionar*” le llevaron a comenzar el negocio.

Sin dudas, el “*espíritu emprendedor*” de Villardino pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un emprendimiento aprovechando las oportunidades que detecta. Se concibe como un emprendedor que tiene una enorme capacidad para “*estar alerta*”, es decir, tener una antena siempre encendida para decodificar la realidad en torno a la que acabará siendo una idea de negocio. En este sentido, Villardino es un empresario que se maneja mucho por su intuición, visualiza el negocio contando para ello con una faceta comercial “*nata*”. El conjunto de saberes acerca del negocio y su experiencia previa le permitieron conformar la empresa.

2.- EL PROYECTO: la oportunidad de negocio y los primeros años de vida

“*Todo comenzó en plena crisis del 2002, con muy pocos recursos y mucha perseverancia*”.

Jorge Villardino comienza su emprendimiento cuando visualiza que en el mercado faltaban sensores para reponer originales. Estos eran *“muy caros”*, y el emprendedor trabajaba reparándolos. Pero *“la gente quería algo más barato y de buena calidad”*, afirma el empresario.

Constató que la demanda de dichos dispositivos era permanente debido a que su vida útil es relativamente corta y que su costo resultaba muy elevado para los parámetros locales. En efecto, un sensor de temperatura importado de Estados Unidos o Europa cuesta unos USD 150, mientras que uno fabricado en Uruguay se vende a los hospitales a un tercio de ese valor. A su vez, el precio al consumidor final de los sensores de saturación de oxígeno de marcas internacionales es de USD 450, pero Biogénesis manufactura un aparato similar por la quinta parte de ese valor. De esta detección de una oportunidad de negocio es que nace Biogénesis.

Sin embargo, en este nuevo emprendimiento el entorno juega un papel esencial. El año 2002 era un momento complicado para vender en el mercado local. Afirma el empresario: *“las opciones que había no eran muy buenas y era muy difícil vender”... “sabía que lo que no tenía que hacer era quedarme acá adentro”*.

Uno de los principales obstáculos que enfrentó el empresario para comenzar el negocio fue el acceso al financiamiento. Comenta que: *“el tema es que no había dinero”*. Con sus ahorros compra un apartamento (la oficina), y desarrolla una página web con la ayuda de su hijo (que tenía 19 años), conformándose un emprendimiento familiar.

Así, su estrategia para posicionarse en el mercado internacional fue a través de Internet. Al cabo de un par de meses los empezaron a contactar. El primer contacto fue una empresa de Tailandia. Esta empresa realiza productos similares a los de Biogénesis pero *“no hacia partes que si hacíamos nosotros, y a su vez, nosotros teníamos dificultades de conseguir ciertos productos que esa empresa vendía”*, asegura el empresario. Es por esto que decidieron hacer un acuerdo conjunto entre empresas, el cual establecía que, por un lado, se dividieran el mercado (Biogénesis vendía en América del Sur y la empresa tailandesa en el mercado asiático); y por otro lado, les permitía mejorar los costos de producción al intercambiar productos/insumos que requiere el proceso de producción a bajo precio. Como resultado de este acuerdo, el empresario afirma: *“mejoramos mucho, porque mejoramos en los costos y en las terminaciones del producto”*.

En 2003 dio comienzo una corriente exportadora al mercado paraguayo y a Tailandia, que empezó a importar sensores de temperatura uruguayos. *“Después fuimos a Perú. Entramos a las páginas amarillas y mandamos 100 mails; de esos te respondían tres o cuatro, y de esos cuatro, uno te compraba”*, señaló el empresario.

En este sentido, es posible afirmar que el emprendedor concibió Biogénesis pensando en la internacionalización y en menor medida en el mercado local. Desde el enfoque del entorno y sus determinantes, competir con la industria china o con las principales marcas del mundo puede parecer para algunos una limitante para emprender. Para Villardino es todo un desafío. En este sentido, afirma que: *“una vez que se exporta, te cambia la cabeza, se abre el mundo. En la primera exportación, uno deja de pensar en el pequeño mercado uruguayo, y piensa en un mercado infinito. Es mucha adrenalina y, la adrenalina genera emprendedores”*.

Sin embargo, debe señalarse que el aprender a exportar ha sido el desafío principal en los inicios de la empresa. En este sentido, el empresario afirma: *“el cómo exportar es un tema, nadie sabe como exportar. Todos los trámites que implica desarrollar una exportación es todo un misterio.... Por ejemplo, cómo se hace una factura de exportación nadie sabe, todo lo hice yo. Para hacer una factura me dijeron que el formato era uno, después me dijeron ese formato no, tiene que tener una numeración determinada y tampoco estaba bien...”*. Además, durante esta primera etapa inicial, el emprendedor debió desarrollar nuevas capacidades. La contratación y gestión de recursos humanos fue uno de los desafíos más fuertes dada la inexperiencia del emprendedor. Por otra parte, la gestión y operatoria cotidiana, en lo que refiere al pago de sueldos, impuestos y regulaciones, también fue una de las principales dificultades, relacionada con la inexperiencia managerial del equipo emprendedor.

En cuanto a los recursos humanos, al inicio de la empresa los recursos humanos estaban dedicados a las actividades de producción y *“todo recaía mucho sobre mí porque el resto de la gente no es técnico”*. El perfil de los empleados se orientaba hacia jóvenes que realizaban su primera experiencia laboral. Todos ellos contaban con secundaria completa pero la mayoría eran estudiantes de diversas carreras.

Un año después de fundada la empresa (noviembre del 2003) se incorpora un jefe de producción. Según Villardino: *“Es amigo de mi hijo y no sabía nada del negocio”*, por tanto el empresario se dedicó personalmente a entrenarlo y transmitir sus saberes y aprendizajes; al mismo tiempo que la empresa lo capacitó con un curso de especialista en calidad. Esto redundó en una mejora significativa en el proceso productivo. Con la incorporación del Jefe de Producción se crea un *“Área de producción”*, y se conforma también un *“Área de Administración, Ventas y Comercio Exterior”*, con pocos recursos humanos, la cual lidera el empresario personalmente.

En cuanto a la gestión financiera, al inicio del emprendimiento simplemente se pagaba el Impuesto al Valor Agregado (IVA), se hacían 7 facturas por mes, y se disponía de los servicios de una profesional que realizaba las declaraciones juradas que le exige el fisco. A partir del año 2004 la Dirección General Impositiva (DGI), cambia la categoría de fiscalización de la empresa incrementando significativamente la carga tributaria y los costos de gestión. En este momento, se decide tercerizar completamente la gestión contable de la empresa⁵⁰ y los asuntos financieros quedan en manos del emprendedor, que desarrolla mensualmente un plan de producción, con información sobre el nivel de producción y ventas, que le permite tomar las principales decisiones estratégicas.

También desde el comienzo fue necesario desarrollar una amplia red de contactos, principalmente con clientes y distribuidores de diferentes mercados. Los contactos vía mail sirvieron a esos fines, pero también el desarrollo sistemático de relaciones y el seguimiento permanente desde el área comercial.

En el proceso de toma de decisiones estratégicas el rol del empresario ha sido absolutamente central e imprescindible. En particular, en Biogénesis todas las decisiones claves han estado centralizadas en el empresario. Por ello, es importante remarcar que Villardino afirma que sus decisiones surgen de un proceso de pensamiento y análisis riguroso de la situación, y sobre todo siguiendo su percepción donde *“el visualizar el negocio es la clave”*.

Así, Villardino define su negocio como una organización vertical, puesto que no existen decisiones y responsabilidades compartidas, ni estructuras matriciales. La empresa es una pirámide y las decisiones

50 Se contrata un estudio contable para la realización de los Balances, declaraciones juradas y tramites contables.

están centralizadas. Este hecho permite observar como las características personales del emprendedor influyen en la orientación adoptada por toda la organización; orientación que se va conformando con el pasar del tiempo en una trayectoria que influencia constantemente las decisiones futuras.

No obstante, con el paso del tiempo la empresa ha ido evolucionando hacia procesos altamente estructurados con ciertos niveles de autonomía. En este sentido, Villardino manifiesta que él mismo ha capacitado y entrenado a sus recursos humanos para lograr la competencia en las actividades que realizan y su involucramiento para el logro de los objetivos de calidad, lo cual ha permitido delegar *“algunas tareas importantes”*. En términos de Greiner, se puede decir que Biogénesis ha pasado por distintas etapas de crecimiento (crecimiento con creatividad, crecimiento con autonomía y crecimiento con delegación), donde el rol de la gestión estratégica ha aumentado a medida que la empresa crece.

En suma, las cualidades del empresario (definidas por el propio empresario como: *“estar despierto y ver”*); el capital relacional así como factores del entorno son elementos que se conjugan para la identificación de la oportunidad de negocio. Un esfuerzo importante para obtener un producto de alta calidad; y la ingeniosa estrategia de darse a conocer a través de Internet con costo casi cero, permitió posicionarse a Biogénesis en el mercado internacional, constituyéndose así en un caso de Born Global.

3.-EL CRECIMIENTO

En los años siguientes, las exportaciones se fueron expandiendo a varios países de la región y de ultramar. A partir del año 2004, Biogénesis ha venido creciendo paulatinamente en ventas, (de las cuales más del 90% corresponden a ventas al exterior) lo que se explica por su consolidación como empresa exportadora (ya que ha logrado la presencia en varios países).

El crecimiento de Biogénesis tiene uno de sus puntos fuertes en la adecuada estrategia comercial. El emprendedor realizó una segmentación del mercado, atendiendo el mercado nacional a través de un único distribuidor y dedicando esfuerzos para armar una red de distribuidores a nivel internacional. *“Se nos ocurrió ver los sitios de las fábricas grandes y le empezamos a escribir a sus distribuidores”*, continuó el emprendedor... *“Y así fuimos conquistando mercados hasta trabajar con 50 distribuidores en 25 países, entre los que están además de toda América Latina, India e Indonesia, entre otros”*

En el año 2007 el emprendedor pensaba, *“las posibilidades de expandirnos serán altísimas una vez que nuestros productos sean autorizados para ingresar al mercado europeo. Para ello necesitamos obtener la certificación CE⁵¹”*. La política de calidad de la empresa es parte de su comportamiento estratégico orientado hacia la exportación. En el año 2009, luego de obtener la certificación CE y de participar en importantes ferias del sector, se produce el ingreso a nuevos mercados, lo que provoca un incremento significativo en las ventas.

51 Esta marca es un requisito obligatorio que indica que el producto, así como su empaque y la literatura adjunta, puede ser vendido legalmente dentro de la Unión Europea y el Área Europea de Libre Comercio porque cumple con los estándares mínimos de seguridad y, por lo tanto, con un mínimo nivel de calidad.

En el año 2010 tras participar de la reputada feria Hospitalar⁵², comenzaron a hacerse contactos en Brasil, país que pone fuertes trabas a la importación de este tipo de productos. Es así que pensaron en instalarse directamente con una fábrica allí.

Un año después (2011) la empresa concreta un nuevo hito en su trayectoria empresarial: situar su planta en Río Grande do Sul, Brasil. Para ello se contó con el apoyo de un inversor ángel -que pertenece a la red de inversores ángeles de Prósperitas Capital Partners-. Según Jorge Villardino: *“con ayuda de Fondo Emprender y posteriormente de nuestro inversor, trabajamos en el plan de expansión y definimos instalarnos en Brasil para abastecer este mercado”*.

La empresa se llama Biogénesis Brasil y es gerenciada por uruguayos. Está previsto que la producción comience en 2011 y se elaboren durante el primer año unas 15.000 unidades, volumen que luego crecerá exponencialmente, ya que el consumo de Brasil de sensores es de unas 270.000 unidades anuales y la empresa proyecta captar hasta un 20% de ese mercado. *“Pasamos a jugar con las ventajas de producir en el mercado interno y nos beneficiamos de las desventajas de sus importadores”*, explicó Villardino.

Cabe mencionar que hasta el año 2011 la empresa sólo había contado con financiamiento propio y el empresario reinvertía sus utilidades. Al momento de la entrevista la necesidad de viabilizar el acceso a fuentes externas para financiar el proceso de expansión aparecía entre las prioridades de la empresa.

4.- COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS

¿Cómo Biogénesis logró en menos de 10 años de vida estar presente en 25 países⁵³? En este sentido, cabe destacar que la organización desarrolló al menos tres estrategias diferenciadas: 1) la consolidación de la estrategia comercial que había iniciado en la etapa inicial, ahora buscando nuevos mercados; 2) la mejora en el proceso de producción, particularmente a través de las certificaciones exigidas por los diferentes mercados de destino, 3) la activa búsqueda de redes y alianzas.

La Estrategia Comercial

El crecimiento de Biogénesis tiene uno de sus puntos fuertes en la estrategia comercial: una adecuada segmentación del mercado que realizó, primero atendiendo el mercado nacional a través de un único distribuidor y dedicando esfuerzos para armar una red de distribuidores a nivel internacional.

A su vez, los recursos limitados llevaron al empresario a realizar una tarea de internacionalización a través de Internet y los resultados vienen siendo excelentes. En efecto, desde los inicios, el desarrollo de la estrategia comercial y de marketing se realiza exclusivamente, a través de su página Web, y gracias a una política de contactos selectivos vía email con las empresas que potencialmente estarían interesadas en la venta de sus productos. También dentro de la estrategia comercial de la empresa estaba contemplada la publicidad en medios impresos de circulación restringida al ambiente hospitalario.

52 Hospitalar: es una Feria Internacional de Productos, Equipamientos, Servicios y Tecnología para Hospitales, Laboratorios, Farmacias, Clínicas y Consultorios, reúne en São Paulo los grandes proveedores del sector de la salud de Brasil y de otros países. La feria concentra los nuevos lanzamientos de la industria y brinda un ambiente propicio para negocios, que estimula el intercambio de informaciones, la experimentación y verificación de productos, además de ser el foro más adecuado para discutir las necesidades y prioridades del sector de la salud.

53 Entre ellos: México, Brasil, Turquía, Egipto, Indonesia, Pakistán, Italia, Paraguay, Perú, Tailandia.

“Cuando fuimos a Perú, enviamos 100 mails por ejemplo, a lugares concretos y nos respondieron tres o cuatro. Ese es un trabajo que nos llevó cero peso y dos horas para preparar los mails. Ahí tuvimos algunos casos de que nos respondieron pero no nos compraron, esos contactos los guardamos para volver a insistir después, pero también tuvimos casos que terminaron comprando luego de varios intercambios. En Ecuador, hicimos lo mismo y empezamos a repetir la misma rutina”, comenta el entrevistado.

“Otra estrategia que dio muchos resultados fue la siguiente: entramos en las páginas web de las fabricas originales y vimos que tenían publicado sus distribuidores, entonces le mandamos a cada distribuidor, un mail pequeño, y ellos también nos contestaron”....“Así fuimos buscando y seleccionando nuestros distribuidores en base a su capacidad para mantener los estándares de calidad que exige la empresa, retroalimentándolos con información que les sea útil para su mejora continua”, comenta el entrevistado.

A partir del año 2008 se agrega una actividad comercial *“muy importante”*: la participación en las ferias del sector: Hospitalar (San Pablo), FIMA (Florida) y Medica (Alemania). Como resultado de su participación en Hospitalar 2008 *“la empresa obtuvo un total de 100 contactos de negocios referidos a posibles compradores, distribuidores y fabricantes de equipos médicos procedentes de Brasil, Argentina, Bolivia, Chile, Perú, Colombia, Venezuela, Paraguay y China”*.

Son pocas las empresas en el mundo que fabrican y venden fabricación de sensores de temperatura, saturación de oxígeno y cables para electrocardiogramas de uso médico. En cuanto a la línea de saturación de oxígeno, la principal competencia está ubicada en Estados Unidos, Europa y China. Una firma norteamericana se destaca sobre el resto, mientras que la mayoría de las firmas europeas sólo atienden al Mercado Común Europeo. La mayor variedad de productos y agresividad en la competencia está en las empresas chinas, con precios similares a los de Biogénesis pero con complejidades en el trato, en el flete y las cantidades por operación. En este segmento, la empresa, a lo largo de estos años, ha desarrollado ventajas competitivas claras: sus productos son de calidad mundial, son altamente competitivos en precio y se desarrolla una amplia gama de modelos para cubrir todas las demandas, implementan políticas de garantías, atención al cliente, asesoramiento técnico y servicio post-venta.

Respecto a los sensores de temperatura, su producción suele ser una actividad totalmente secundaria de las empresas, existiendo una sola firma importante norteamericana (la de mayor peso en el mercado), otra localizada en Dinamarca y algunas chinas. Todas ellas producen sólo una variedad de sensores y ninguna de ellas cubre gran parte de las marcas que hay en el mercado. En este segmento Biogénesis trabaja prácticamente sola abasteciendo a diversas fábricas.

Satisfacer las más altas exigencias de sus clientes diferenciándose de la competencia, no es fácil. Por eso, Villardino y su equipo mantienen sus procesos bajo las certificaciones de calidad más estrictas. En este sentido, en la empresa la voz del cliente es muy importante. En este sentido, el empresario afirma: *“en Biogénesis buscamos diseñar y fabricar productos que cumplan con los requisitos de nuestros clientes, así como también con los requisitos legales y reglamentarios aplicables”*.

Finalmente, en cuanto a la estrategia de fijación de precios predomina la segmentación. Precios diferentes en función de los clientes y los productos. En este sentido para Villardino lo importante es el margen: *“nuestros productos dejan mucho margen, tiene un costo de materia prima de 7 dólares, y se venden a 57 dólares”*.

“La apuesta es competir, tanto en calidad como en precio, con las marcas prestigiosas de grandes compañías multinacionales en el mercado externo sin dejar de lado la plaza local que, si bien es muy limitada, tuvo gran importancia en la primera hora de este emprendimiento”, explicó Villardino.

El proceso de producción y las certificaciones

En sus inicios, Biogénesis armaba la totalidad de sus productos con componentes importados, haciéndolos compatibles con el funcionamiento de equipos norteamericanos y europeos (incubadoras, monitores, etc.) existentes en nuestro país. Poco tiempo después, comenzó a desarrollar el diseño de esos aparatos y también fue incorporando partes y piezas nacionales. Hoy la matricería se produce en Uruguay, aunque se siguen importando los componentes electrónicos.

En la etapa inicial de la empresa, Villardino afirma que: *“no tenía idea de los tiempos y la capacidad de producción, y el jefe de producción tampoco tenía mucha idea”*. Llegaban los pedidos y no se tenía la capacidad de respuesta esperada. Ante ello, en el año 2004 realizaron un estudio en el cual se midieron los tiempos del proceso de producción. Por ejemplo: armar y poner los productos dentro de la caja se tarda entre cinco y diez minutos. Con este resultado se pudo estimar cuantos pedidos se podían atender por mes.

Con el tiempo se fueron generando rutinas y desarrollando conocimientos sobre el proceso que le permitieron obtener algunas soluciones e ir reduciendo los tiempos. Por ejemplo: *“a la caja la hicimos más sencilla de cerrar, para achicar tiempos, y después nadie contaba que teníamos que poner todo en una caja grande, acolchonar, cerrar, poner la factura”*...*“Entonces cuanto más producimos, empezamos a automatizar. Compramos una máquina que corta el cable y todos son iguales, por ejemplo”*, señaló el entrevistado.

También fue muy importante profesionalizar la empresa con la incorporación de nuevos colaboradores al equipo de trabajo. Al tener cada vez mayores ventas a clientes que quieren productos/diseños a medida, se ha requerido a la empresa formar un Área de Diseño que dé respuestas de nivel técnico acorde a lo que los clientes en el exterior esperan. En el año 2010 Biogénesis incorporó un profesional (ingeniero) en la empresa que colabora en este sentido.

El crecimiento de las ventas en el exterior les obligó a lograr productos de mayor calidad y realizar estrictos controles de salida. Para ello, desde los inicios, Biogénesis se ha comprometido con la mejora continua de los procesos de la empresa y la eficacia de su Sistema de Gestión de Calidad, obteniendo diversas certificaciones de Calidad. El Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) ha certificado el cumplimiento del sistema de gestión de calidad implantado por Biogénesis con la norma ISO 9001:2000, así como la norma ISO 13845:2003 referida a la seguridad, precisión y calidad del instrumental terapéutico diseñado y manufacturado en Uruguay. También ha obtenido las certificaciones GMP (Buenas prácticas de fabricación) y CE 0537 (VTT Certificate)⁵⁴.

54 La Certificación CE (Comunidad Europea) es una documentación para que los productos ingresen en los países asociados a la Unión Europea de Libre Comercio (UE). Cualquier producto dentro del mercado europeo para su libre circulación debe de estar en conformidad con la normativa europea, con el objetivo de ofrecer un modelo uniforme de normas técnicas mínimas y simplificar los procedimientos comerciales.

Al mismo tiempo, Biogénesis desarrolla una política de innovación claramente definida por el emprendedor: *“nosotros somos copiadores, lo nuestro es no tener problemas con las patentes, pero sobre la base de esa copia empezamos a hacer innovaciones”*.

El proceso de producción ha ido evolucionando con la empresa, y hoy Biogénesis es capaz de ofrecer un producto de excelente calidad, resultado de su política de mejora continua e innovación. Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta Biogénesis es obtener el certificado de la Food and Drug Administration (FDA), que le abriría el mercado norteamericano.

Las Redes de Contacto

La orientación exportadora de Biogénesis no podría ser posible sin la inversión en tiempo y dinero en el desarrollo de redes comerciales, que jugaron un papel distintivo en el acceso a información, recursos, y know-know, al igual que las redes institucionales y algunos contactos sociales como los amigos y colegas.

En cuanto a las redes institucionales, Biogénesis es parte del Cluster “Ciencias de la Vida” del Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones PACPYMES (MIEM), y además es miembro de la Cámara de Industrias. Villardino fue presidente de la Unión de Exportadores, participante del Programa Promesas de Endeavor, y beneficiario de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación, del Fondo Emprender y Uruguay XXI.

En el año 2007 la Unión de Exportadores y el Banco de la República le otorgaron a Biogénesis el Premio a la Innovación Exportadora en la categoría Micro y Pequeñas Empresas, dado que su producción incorpora un significativo valor agregado nacional, y por sus logros en materia de apertura de mercados externos poco tiempo. Asimismo, la participación en programas de apoyo a la competitividad empresarial de diversas instituciones le ha permitido desarrollar proyectos puntuales: apoyo para la implementación de normas de calidad ISO, obtener la certificación CE, el financiamiento de un recurso humano calificado en la empresa, y el apoyo para la gestión de un plan de marketing estratégico. Cabe destacar el apoyo del programa PACPYMES, la Cámara de Industrias y Uruguay XXI, por el cual Biogénesis participa de la feria Hospitalar 2008 en Brasil (junto con otras empresas pertenecientes al rubro). Villardino manifestó que: *“en el 2008 solos no podíamos”*.

En cuanto a las redes comerciales, cabe mencionar que Biogénesis desarrolló en el año 2009 una alianza estratégica con Siac (Tabiral S.A.) con el objetivo de producir el primer equipo de hyper hypotermia en el Uruguay. Este equipo fue presentado en la Feria Hospitalar 2009 desarrollada en San Pablo (Brasil).

En suma, en Biogénesis las redes de contacto y las alianzas estratégicas tuvieron un rol clave para el crecimiento y en su principal característica: ser una *“Born Global”*. La importancia de las redes de diverso tipo, especialmente comerciales e institucionales, para el acceso a distintos recursos en el caso de las nuevas empresas exportadoras es destacada en numerosos estudios sobre esta temática (McDougall, Shane y Oviatt, 1994; Sharma y Blomstermo, 2002; Dominginhos, 2002; Rasmussen y Madsen, 2002; Moori Koenig et al., 2001).

6.5.- STUDIO 4D: “Un redireccionamiento estratégico ante cambios en el contexto”

Los productos de STUDIO 4D colaboran con la venta de inmuebles. Permiten representar una realidad que aún no existe, es decir, ver un barrio, una casa o cualquier otro espacio de forma real antes de que sea edificado. Esto se realiza a través de la exposición detallada y amplificación de las virtudes del inmueble que se está intentado vender. Asimismo, le permite a los arquitectos y constructores ver en una imagen o animación su producto antes de comenzar a construirlo.



Studio 4D fue fundada en el año 2005, por Hilario Canessa y Homero Pérez Noble con la iniciativa de encarar un proyecto propio. Desde el primer momento, los emprendedores se plantearon comercializar sus productos en el exterior y hoy su producto compite con los más altos standards de calidad del mercado mundial a precios sumamente competitivos.

El 2008 fue el año de despegue para la empresa. Han fortalecido su acción comercial tanto a nivel local como en el exterior, de donde proviene el 85% de la facturación, lo que permitió aumentar más de un 200% sus ventas totales respecto al año anterior. Por otro lado han duplicado la cantidad de empleados. Sin embargo, la crisis inmobiliaria de Estados Unidos ha llevado a reformular las estrategias de las empresas, mostrando que aún se puede crecer en “turbulencias” y transformar la “crisis” en una oportunidad para el cambio.

“El segundo y el tercer año crecimos muchísimo, nos fuimos a un 200%. El cuarto año, que fue el año pasado, tuvimos un crecimiento lineal, y ahora estamos creciendo de vuelta, yo pronostico una subida del 70%”, comenta el entrevistado.

Este crecimiento de Studio 4D lleva a indagar y/o profundizar acerca de las principales características de los emprendedores y el proyecto empresarial, y comprender el proceso de crecimiento, los recursos y capacidades necesarios para el mismo, y sus comportamientos estratégicos.

1.- LOS INICIOS: el equipo emprendedor y sus capacidades

Los socios se conocieron a mediados del 2005, e inmediatamente entendieron que se complementaban. Hilario Canessa, cuenta con formación arquitectónica y Homero Pérez Noble se formó en animación digital. Cuando fundaron la empresa tenían entre 20 y 30 años.

Antes de iniciar Studio 4D, Hilario trabajó de manera independiente haciendo animaciones y perspectivas digitales. Formó un proyecto de empresa llamado Rethina, con el cual produjo animaciones para empresas como AIVA, el Estadio Centenario, CLET y el Carrasco Lawn Tennis. En éste último conoció a su socio, Homero, quién desde niño ha sido un apasionado por la animación, y quien una vez finalizada su carrera obtuvo un espacio televisivo que le permitió promocionar sus trabajos. Así mismo logró conseguir una licencia de software oficial de Autodesk, elemento imprescindible para el comienzo de Studio 4D.

La motivación por crear su propia empresa se basaba en el entusiasmo y la pasión por lo que hacían. Canessa afirma: *“no hubiera podido trabajar el primer año 14 o 16 horas diarias si no hubiera sido en este proyecto que es mi pasión”*. Si bien el aspecto monetario estaba en la cabeza de los emprendedores, éste no era el factor principal al inicio del emprendimiento, sino trabajar en un proyecto que les gustara y lograr insertarse en una industria nueva con alto potencial para desarrollarse a nivel global.

Finalmente, cabe mencionar que los modelos de rol positivos, definidos como el deseo de emular a un empresario al que admiraba, influyeron de manera más significativa en la motivación de los emprendedores. Así lo expresa el empresario: *“hay dos factores que son fundamentales: por un lado, en mi casa mi viejo es un tipo de la acción, de no dar vueltas, y está muy bueno, por otro lado, a mi me gusta muchísimo el 3D, y en el momento en que yo arranqué a hacer esto no había lugar donde emplearme en 3D”*.

2.- EL PROYECTO: la oportunidad de negocio y los primeros años de vida

La oportunidad de negocio surge en el año 2005, cuando el mercado inmobiliario comenzó a darle valor a la visualización digital para la venta de proyectos de inversión inmobiliaria. Esto dejó de ser una ventaja y se transformó en una necesidad a la hora de efectuar la venta.

En el inicio del emprendimiento el centro de operaciones fue una pieza de la casa paterna de uno de los emprendedores. Comenzaron con dos computadores, un cliente (que habían conseguido a través de sus redes de contactos sociales) y un diagnóstico: el desarrollo de animaciones digitales inmobiliarias no era de buena calidad y en la producción había largos tiempos de espera.

El primer proyecto de gran escala fue *“Tres sesenta”*, un moderno edificio construido en Punta del Este. Inmediatamente, y gracias a su excelente repercusión, los invitaron a exponerlo en el *“Salón Inmobiliario”* del Hotel Conrad (el destino hotelero por excelencia de Punta del Este) y luego en el Congreso *“Arquitectura y desarrollos en un mundo global”*, en el Hotel Hilton de Buenos Aires.

El siguiente gran paso lo dieron al realizar en junio de 2006 su primera gira de negocios en Estados Unidos, donde visitaron estudios de arquitectura como Smith Group, BBGM y HOK. *“Quedamos sorprendidos con la calidad (de la animación), que es cara de pagar en EEUU, pero que en Montevideo es más barata”*, cuenta Canessa. Así comprobaron que podían ofrecer productos de calidad a precios competitivos para ese mercado.

A partir de ese momento entendieron que, si querían ser emprendedores globales, debían realizar al menos una gira al año. En el año 2007 volvieron a viajar a Estados Unidos, donde llevaron a cabo trece reuniones con potenciales clientes. Estos viajes les permitieron, además de conocer en persona a sus clientes, presentar sus proyectos a potenciales interesados y generar una mayor confianza. Asimismo, lograron una representación en Washington D.C. que les ayudó a captar los primeros clientes grandes. Este agente representa a la empresa, visitando a los clientes. En este sentido, el empresario asegura: *“Es una persona que sabe lo que está vendiendo. Sirve también para achicar un poco las distancias. Nosotros nacimos acá pero ellos no tienen ni idea de Uruguay, si esta en África, en América, o en dónde queda”*.

Durante esta primera etapa de la empresa, debieron desarrollar nuevas capacidades tanto a nivel del equipo emprendedor como a nivel organizacional. La contratación y gestión de recursos humanos fue uno de los desafíos más fuertes dada la inexperiencia del equipo. El desarrollo comercial y la gestión y operatoria cotidiana (en lo que refiere al pago de sueldos, impuestos y regulaciones), también fue una de las principales dificultades, relacionada, como ya fue dicho, con la inexperiencia managerial del equipo emprendedor.

En cuanto a los recursos humanos, en la etapa inicial los emprendedores se abocaron a conformar un equipo que trabaja en la empresa hasta hoy. El perfil del equipo de trabajo es el siguiente: jóvenes, estudiantes de la carrera de arquitectura, que realizan su primera experiencia laboral en la empresa. Los emprendedores han aprendido sobre el negocio en conjunto con su equipo de trabajo, han generado importante conocimiento sobre la empresa, construyéndose lazos de confianza.

Este equipo de trabajo representa un activo estratégico para la Studio 4D, ya que son recursos humanos con una buena formación de base y que han participado del desarrollo de diversos productos, haciéndolos acreedores de un *expertise* relevante. “*La mayor parte del equipo trabaja desde los inicios en Studio 4D. Han aprendido mucho acá. Hemos formado un equipo con identidad, sabemos qué es lo que está bien, y que es lo que está mal, sabemos bien para dónde vamos*”, comenta el entrevistado.

En cuanto a los recursos financieros, la etapa inicial fue financiada con aportes propios de los emprendedores, y con ayuda de familia y amigos. Comenta el emprendedor: “*yo arranque en el dormitorio de mi casa, puse computadoras y ahí arrancamos. Después, con la plata que íbamos ganando, compramos una computadora nueva, contratamos gente y así sucesivamente.....*”. A medida que la empresa fue creciendo los emprendedores iban reinvertiendo las ganancias, a lo cual se suma el cofinanciamiento obtenido para el desarrollo de proyectos puntuales proveniente de programas de apoyo a los emprendimientos dinámicos (Programa Emprender) y apoyo a la innovación (ANII).

Desde el comienzo fue necesario desarrollar una amplia red de contactos con personas y/o instituciones. En este sentido en el año 2007, quedaron seleccionados en el Programa Promesa de Endeavor. Como consecuencia de ello, ampliaron su red de contactos y recibieron coaching en las áreas productivas, comercial y en dirección estratégica, incrementando las habilidades gerenciales del equipo emprendedor.

3.- EL CRECIMIENTO

El año 2008 fue el año del despegue, registrándose un importante crecimiento en las ventas y en su estructura interna. Este crecimiento se explica en parte por la estrategia comercial⁵⁵ que han venido desarrollando: generan un contacto, buscando a través de sus redes de contactos e internet, empresas/personas a quienes les puede llegar a interesar, le realizan un llamado a los efectos de tener una reunión corta de entre diez y quince minutos para mostrarle lo que hacen (le muestran un compacto con animaciones). Como resultado de esta reunión: “*normalmente los potenciales clientes se enganchan mucho con el trabajo, y en algún momento si precisan algo te piden*”. Posteriormente, intercambian por mail, presupuestan el trabajo y si el cliente acepta el precio se realiza la venta.

⁵⁵ Respecto a la competencia, son pocas las empresas que trabajan en este rubro y con la misma tecnología. En el mercado uruguayo hay más competencia, que cuando se trabaja para el exterior. El trabajo de STUDIO 4D es competitivo en precio y calidad en el mercado norteamericano.

Luego, la estrategia del “*boca en boca*” también ha venido funcionando, sobre todo en el mercado local. Así lo expresa el empresario: “*no te voy a decir que somos una empresa con trayectoria, pero hace cuatro años que estamos haciendo algo que no es tan normal, y hemos hecho trabajos con estudios muy importantes, con gente importante acá en el Uruguay*”.

Para sustentar esta expansión fue necesario profesionalizar la empresa. En primera instancia, diseñaron una planificación financiera para cinco años con el objetivo, entre otros, de definir una estrategia a futuro. Luego, los emprendedores identificaron que tenían que formalizar los procesos a efectos de mejorar la relación y el servicio a los clientes. Fue entonces cuando intervino Endeavor, acercándoles a Eric Weynand, un estudiante de MBA de la Universidad Johns Hopkins, con experiencia en consultoría, quien trabajó durante dos meses para crear un manual de procedimientos de la empresa, entre otras tareas.

También, hubo respuestas organizacionales frente a esta cuestión. Al inicio de la empresa todos los recursos humanos estaban dedicados a todas las actividades de la empresa y como relata el empresario: “*la verdad es que cuando arrancamos todos hacíamos casi todo*”. Con el tiempo fueron entendiendo que la mejor forma de estructurar el trabajo era delegar en un director de proyecto, que se encarga de hacer la coordinación entre las diferentes contrapartes (el cliente, el arquitecto, el decorador, etc.). Desde el inicio, fueron generando áreas funcionales a cargo de uno de los fundadores, delegando responsabilidad, autoridad y autonomía en cada uno de ellos. La complementariedad del equipo permitió tener éxito en esta tarea y generar fuerte sinergia entre los perfiles de cada uno de los fundadores.

En este sentido, el empresario señaló que: “*uno de los mayores desafíos para crecer está relacionado con la gestión organizacional y de los recursos humanos de la empresa*”, lo cual es lógico si se considera la expansión de su plantilla de empleados y que se trata de recursos altamente cualificados. Para motivar y retener a los empleados, Studio 4D despliega distintas acciones tales como la capacitación, la valoración de los aportes y opiniones de la gente y la generación de una cultura de aprendizaje por sobre la de control. También son relevantes los esfuerzos de venta del proyecto de la empresa a los empleados.

En el año 2009 comenzó a tener efectos la crisis inmobiliaria de los Estados Unidos y las ventas a ese país bajaron.

En términos de los recursos humanos este año fue crítico y el emprendedor vive una experiencia muy importante. Así lo expresa Canessa: “*En el año 2008 del despegue de la empresa, cuando empezamos a vender a los Estados Unidos, dijimos: ¡esto es muy fácil! De un día para el otro, teníamos una cantidad de empleados. Cuando las ventas bajaron un poco tuvimos que empezar a despedir gente. Fue durísimo para nosotros, porque además eran personas que yo estaba contento con el trabajo que estaban haciendo, me dolió tener que decirle que no trabajaban más acá, que de hecho nos seguimos llevando bien. Pero todo bien, por suerte salió todo bien, la gente que se fue se fue bien, liquidamos todo lo que debíamos y seguimos adelante*”.

Por otro lado, Pérez y Canessa fundan una nueva empresa junto a otros dos emprendedores, la productora Wanako⁵⁶. El primer año de esta empresa fue dentro de las oficinas de Studio 4D (utilizando los recursos de la misma). De hecho, Wanako es un spin-off de Studio 4D que luego se separó,

56 Wanako es una productora audiovisual de contenidos animados de alto impacto para TV, videos juegos y web.

quedando sólo Canessa al frente de Studio 4D, aunque con Pérez continúan trabajando juntos en algunos proyectos.

En este contexto, Canessa tuvo que desarrollar rápidamente una nueva estrategia para transformar el problema de la crisis inmobiliaria (y sus consecuencias) en una oportunidad para el desarrollo comercial y técnico.

Por un lado, se enfocó en el mercado local. *“Como ahora las cosas en Estados Unidos están muy mal, y acá en Uruguay están muy bien, está claro que es una estrategia a mediano plazo vender en el mercado local”* asegura el empresario. En definitiva, Studio 4D nace como una empresa exportadora, y el contexto macroeconómico hace que se vuelque hacia los mercados local y regional (tales como Chile y Argentina). Esto es valorado por el emprendedor de manera muy positiva: *“Al trabajar en Estados Unidos hemos aprendido cosas que nos han servido mucho para Uruguay”*.

Por otro lado, el emprendedor desarrolló un nuevo producto: First Person Experience. La nueva tecnología de Studio 4D permite al usuario recorrer y *“vivir”* un espacio tridimensional en tiempo real, es decir, a disponibilidad y movilidad libre del usuario. El producto mantiene una dinámica similar a los videojuegos de primera persona. *“Básicamente, la propuesta de 4D es utilizar la tecnología de los videojuegos pero con fines no lúdicos”*, afirma Canessa. La persona podrá visualizar y experimentar los planos de otra forma, sin limitaciones visuales o de tiempo. A través de un control de consola playstation, por ejemplo, se moverá libremente y podrá interactuar como desee al adentrarse en un edificio o ambiente creado tridimensionalmente. Una vez allí se pueden realizar acciones diversas como cambiar los colores de las paredes de una cocina o mover y modificar los muebles dentro de un cuarto. De esta manera, el usuario puede tener una visión más detallada de lo que puede llegar a ser un espacio al ser construido en la realidad.

Con este producto se apunta principalmente a trabajar con el sector inmobiliario e industrial que trabaje con visualización de planos. Aunque también puede ser utilizado para entretenimiento o presentaciones interactivas. El producto ya fue utilizado por varias empresas locales (Hiddenbed, INCA) y fue presentado en el evento Autodesk University 2010 en Las Vegas, donde obtuvo un recibimiento *“más que positivo”*, comenta Canessa. Para el desarrollo de este nuevo producto Studio 4D contó con el apoyo de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación.

El cambio en las condiciones económicas del negocio de Studio 4D ha desempeñado un papel muy importante en el aprendizaje del emprendedor. Los esfuerzos realizados a nivel comercial y en el desarrollo de un nuevo producto, y la adecuación de la estrategia comercial hacia la diversificación de mercados pueden verse como indicios de una empresa flexible, innovadora y con capacidades de aprendizaje.

Hubo un rápido redireccionamiento estratégico ante un contexto de crisis en el mercado de su cliente más grande que le ha permitido que en un contexto desfavorable la empresa retome su senda de crecimiento. Asimismo, se valora la predisposición del emprendedor hacia la búsqueda de recursos para el financiamiento de proyectos.

4.- LOS COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Las Decisiones Estratégicas y el Aprendizaje Organizacional

Sin duda, una de las decisiones estratégicas más importante que ha tenido que tomar el emprendedor fue en la etapa de caída de ventas en el mercado norteamericano (para transformarla en una oportunidad de crecer). En el proceso de toma de decisiones estratégicas el rol del empresario es absolutamente central e imprescindible. En particular, en Studio 4D todas las decisiones están centralizadas en el empresario.

Así, el empresario define su negocio como una organización vertical, puesto que no existen decisiones y responsabilidades compartidas, ni estructuras matriciales. Sin embargo, la confianza hacia de equipo de trabajo que se ha venido forjando en estos años ha permitido desarrollar importantes procesos de delegación. *“Yo obviamente opino, doy algunas pautas, pero te diría que mi intención es que ellos puedan hacer todo, y de hecho están super capacitados para hacerlo”*.

Las Redes de Contacto

El crecimiento de Studio 4D no podría ser posible sin la inversión en tiempo y dinero en el desarrollo de redes comerciales, que jugaron un papel distintivo en el acceso a información, recursos, y know-how, al igual que las redes institucionales y los contactos sociales como los amigos y colegas.

En este sentido, el emprendedor desde el comienzo se abocó a desarrollar una red de contactos comerciales, particularmente en Estados Unidos y en el mercado local. Los viajes sirvieron a esos fines, pero también el desarrollo sistemático de relaciones y del seguimiento permanente de los contactos realizados. Esto los fue llevando a conseguir más clientes y estar presentes en otros mercados.

Un hito decisivo en el crecimiento de la empresa lo constituye el haber sido seleccionada para el Programa Promesas de Endeavor⁵⁷ en 2007. Esto amplió sus redes de contacto y les permitió mejorar su formación como emprendedores, participando de distintas mentorías. *“Tengo que ir cada 15, 20 días, y nos reunimos con empresarios, hablamos de los problemas que tenemos, me dejan deberes para hacer, y después nos juntamos, vemos que hice y cuál es el próximo paso. Esta buenísimo! Son personas que están acostumbradas a manejar empresas con mucha responsabilidad, que han tenido experiencia en manejar equipos, infraestructura, personas, etc.”*, comenta el emprendedor.

57 A través del Programa Promesas, Endeavor busca ayudar a emprendedores a profesionalizar sus empresas para poder escalar a nivel regional. Son empresas medianas, con un gran potencial de crecimiento y con un modelo de negocios probado en nuestro país. El Programa Promesa apunta a emprendedores con empresas ya establecidas con un alto nivel de desarrollo y productos y/o servicios escalables. Los emprendedores son personas comprometidas, capaces de liderar a sus empresas en su expansión regional, abiertas al cambio, con alto potencial de crecimiento y capaces de generar nuevos empleos. Los emprendedores seleccionados bajo el Programa Promesas reciben una serie de servicios y beneficios especiales que buscan potenciar sus emprendimientos y llevarlos a otro nivel de desarrollo. Entre los servicios se encuentran: **Contactos estratégicos.** Los emprendedores tienen acceso a una importante red de ejecutivos y empresas locales de primer nivel. De ellos reciben soporte estratégico en temas específicos de gestión empresarial. **Asesoramiento constante.** Los emprendedores reciben permanentemente el apoyo del equipo de Endeavor. Además, mediante la red de mentores son asesorados en todos los desafíos a los que se enfrentan para desarrollar sus empresas. **Consultorías.** Endeavor otorga a sus emprendedores consultorías de dos meses a profesionales locales e internacionales quienes colaboran con el desarrollo de nuevos proyectos o el perfeccionamiento de las áreas funcionales de la empresa. **Mentorías.** Endeavor Uruguay posee la red de mentores más potente del país. Los emprendedores pueden obtener asesoramiento puntual en un tema o solicitar la ayuda de un mentor coach que los apoye para identificar necesidades y trabajar sobre ellas. **Tours regionales.** Endeavor Uruguay realiza cada año una gira de negocios a un país de la región. Se realizan visitas a empresas, charlas de asesoramiento y se genera un networking de alto impacto.

Como resultado del proceso realizado, cada año el empresario realiza una planificación financiera con metas, y los proyectos reales y potenciales que se van a desarrollar en el año. El empresario asegura *“yo, ahora hice una planificación de lo que tenía que hacer estos seis meses, lo que tengo que cubrir, lo que me tiene que quedar de excedente para el año que viene y la inversión que quiero hacer. Entonces saco números, y un flujo de caja. Yo hago los números de almacenero”*. Sin embargo, la contabilidad de la empresa está en manos de un contador amigo (que hace las gestiones en organismos impositivos y los balances).

Como ya fue mencionado, Studio 4D también fue beneficiaria del Programa Emprender y de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación para el desarrollo de un proyecto de innovación, lo que demuestra su potencial para seguir desarrollando nuevas tecnologías y productos.

6.6.- CONEXIÓN GANADERA: “Nuevas ideas en un negocio tradicional”



Fundada en 1999 por Gustavo Basso Pallares y Pablo Carrasco González, Conexión Ganadera es la primera y mayor empresa del Uruguay cuya misión es la conexión entre el capital financiero y el sector productivo, como la de los propios productores agropecuarios entre sí.

Cuando se integra a Conexión Ganadera, el inversor ve resuelto todos los problemas logísticos de la inversión, se informa de su inversión a través de Internet y tiene solucionados los problemas de comercialización de su ganado. El productor ve premiado sus esfuerzos productivos, recibe información de alto valor para su gestión y accede a un sistema de créditos para insumos. Ambos se benefician del valor agregado que Conexión Ganadera imprime al producto vendiendo carne de excelencia y con trazabilidad total.

Conexión Ganadera viene creciendo un 20% anual desde el inicio, acompañando la realidad de la agropecuaria uruguaya. Aun en épocas de sequía o crisis la empresa siguió creciendo, aunque con cifras menores al 20%. En términos de personal, al comienzo la empresa contaba con 7 u 8 personas. Hoy ya son 30 empleados y se proyecta seguir creciendo.

Este crecimiento sistemático de Conexión Ganadera lleva a indagar y/o profundizar acerca de las principales características de los emprendedores y el proyecto empresarial, y comprender los principales hitos del crecimiento empresarial, en particular los recursos necesarios para el mismo, y sus comportamientos estratégicos.

1.- LOS INICIOS: el equipo emprendedor y sus capacidades

Conexión Ganadera es fundada por dos emprendedores (hoy, Directores de la empresa) que deciden compartir su *expertise*, recursos y redes de contacto en el sector agropecuario.

Pablo Carrasco es un profesional (ingeniero agrónomo) y cuenta con amplia experiencia asesorando empresas en el negocio agropecuario (ver cuadro). Gustavo Basso se caracteriza por tener experiencia emprendedora y de gestión en negocios rurales, conocer en profundidad el sector y tener una amplia red de contactos en el mismo.

LOS EMPRENDEDORES

Gustavo Basso Pallares: Nació el 29 de agosto de 1958 en Florida Uruguay, casado, dos hijos, se dedicó toda su vida profesional a actividades vinculadas al área de negocios Rurales. Se inició como integrante del escritorio Romualdo Rodríguez en el año 1980. En el año 1990 formó la firma Abelenda & Basso y finalmente en el año 1996 la firma Gustavo Basso Negocios Rurales que actualmente opera. De dilatada y conocida actividad comercial en el país es especialista en el área comercial y financiera.

Pablo Carrasco Gonzalez: Nació el 27 de agosto de 1956 en Montevideo, tuvo actividad profesional desde su egreso de la Facultad de Agronomía. En 1981 ingresó como docente e investigador en la Facultad de Agronomía. Realizó una Maestría y los cursos de Doctorado en la Universidad Federal do Rio Grande do Sul. Dirigió la Consultora profesional Confin Consultores y a través de esta fue asesor de decenas de empresas ganaderas en el Uruguay.

Ambos emprendedores son referentes en el sector agropecuario. Por ejemplo: Pablo Carrasco escribe en una columna en un periódico local sobre el sector, participa en tertulias agropecuarias en prensa y en menor medida sigue vinculado al sector académico. Gustavo Basso también es permanentemente consultado por diversos medios de comunicación sobre la evolución del sector y las actividades que están llevando a cabo. Es por esto que más allá del aspecto monetario, en los inicios la motivación por crear Conexión Ganadera se basaba en las ganas de trabajar en un proyecto que les gustaba y que podían lograr insertarse en un negocio con alto potencial para desarrollarse.

2.- EL PROYECTO: la oportunidad de negocio y los primeros años

La idea de negocio tiene su inicio cronológico en 1999. En este emprendimiento el contexto juega un papel esencial, en ese año la coyuntura para el sector agropecuario mostraba indicios de crisis. Así recuerda ese momento Pablo Carrasco: *“el 13 de abril hubieron manifestaciones en Montevideo, una de las mayores movilizaciones de los productores rurales, que tenían una suma de problemas entre los que se destacan el atraso cambiario y el endeudamiento. Habían discusiones permanentes en cuanto al endeudamiento de los productores y las posibles soluciones a ese problema”*.

Los productores carecían de crédito y había una importante necesidad de capital. En ese momento *“yo era un asesor de empresas ganaderas, y empecé a tratar de vincular gente que tenía terneros y no los podía vender, con alguien que le interesara hacer algún tipo de acuerdo de capitalización, y a cobrar por eso”*... *“Y bueno, al primer caso le siguieron otros, y rápidamente, la empresa empezó a crecer”*.

Uno de los principales obstáculos que enfrentaron los empresarios para comenzar el negocio fue el desprestigio de esta actividad por sus propios actores. *“Los productores básicamente decían que no podían pagar sus deudas, que era un negocio riesgoso, con lo cual la pregunta clave que nos hicimos fue cómo vas a ofrecer a alguien un negocio rentable sobre algo que está “demostrado” todos los días que no es rentable”. “Cuando éramos recibidos por alguien que le proponíamos invertir en un negocio que, a nuestro entender, era muy seguro y rentable, nos encontrábamos con una situación bastante adversa, porque la gente tenía una visión que transmitía el propio sector de pesimismo en cuanto a que era un negocio de muy baja rentabilidad y que era muy difícil pagar su endeudamiento, lo que quitaba motivación a los inversores no frecuentes de este rubro”*⁵⁸.

Sin embargo, desde comienzos de 2002 muchos agentes comenzaron a volcarse al sector, y el estallido de la crisis financiera en agosto aceleró la tendencia. Es que junto a la escasez de oferta de fondos por parte del sector bancario, los inversores priorizaron la seguridad que les da el hecho de ser propietarios de un bien tangible como es el ganado. Además, la recuperación del estatus de país libre de aftosa con vacunación alentó una mejora sustancial en el precio de la carne.

La crisis económica que experimentó el país en el año 2002, en particular la bancaria, hizo que la tangibilidad del producto tenga un valor importante. Este negocio tiene como característica principal que el inversor se encuentra respaldando su capital con la propiedad directa de los animales. Eso ha tenido como distintivo que el inversor se sienta seguro *“porque sustituimos lo que tradicionalmente eran papeles por la tenencia del registro de propiedad de un bien tangible como el animal; un bien muy*

58 Diario El País 11/06/2006 (http://www.elpais.com.uy/06/06/11/pecono_220921.asp)

noble que va creciendo, que va engordando y que va, día a día, incrementando su valor y por ende el respaldo del capital invertido”, comenta Basso⁵⁹.

En esta etapa inicial el equipo emprendedor tuvo que organizar los productos que iban a ofrecer en el mercado. Empezaron por ofrecer tres productos (engorde de ganado, cría y un mix de ambos) y se valieron de los conocimientos adquiridos en sus diferentes experiencias laborales para aplicarlos en esta etapa como emprendedores, tratando de orientar sus esfuerzos a lo que demandaba el mercado. Por ejemplo: en los inicios para el contrato de engorde, el inversor debía aportar un capital mínimo de US\$ 8.000, al que se le agrega una comisión de USD 8,61 por animal. El horizonte para esta inversión ronda los 18 meses, una vez que los terneros logran engordar unos 300 kilos. De esta forma se obtiene una renta esperada entre 10% y 14% anual en dólares. Para acotar los riesgos, el inversor asume las pérdidas que le generan hasta el 3% de los animales que mueran en el proceso de pastoreo. Si mueren más, el costo es asumido por la firma. La segunda alternativa era la organización de un "pool de cría", con perfil de inversión de entre 36 y 48 meses, con un retorno esperado de 14% anual. También ofrece un interés fijo de 10% para los que no estén dispuestos a arriesgar más.

Los primeros clientes de Conexión Ganadera eran algunos “*conocidos*”. Con el tiempo el “*Boca en Boca*” funcionó muy bien y comenzaron a tener algunos inversores (clientes), en principio personas vinculadas al sector.

Finalmente, cabe destacar que en esta primera etapa inicial, los emprendedores maximizaron los recursos con los que ya contaban. Por ejemplo: los recursos humanos de los que disponía Conexión Ganadera eran de la empresa de “*Gustavo Basso Negocios Rurales*”, que aún hoy tiene en Florida, y contrataron unos pocos recursos humanos más para la gestión de Conexión Ganadera.

En suma, Conexión Ganadera sale con un producto nuevo al mercado en un momento en el que productores e inversores necesitaban alternativas de producción e inversión, en un contexto macroeconómico desfavorable y se posiciona rápidamente, condición imprescindible para asegurar la continuidad empresarial.

3.- EL CRECIMIENTO

Desde el año 2002 Conexión Ganadera ha venido atravesando un proceso de fuerte expansión, acompañando la realidad de la agropecuaria uruguaya que ha tenido un periodo de importante crecimiento. El sector ganadero se ha convertido en la "vedette" de las inversiones en el país. Los buenos precios de la carne alimentaron la esperanza de los inversores en lograr mejores dividendos en el agro que en otras actividades.

“En el año 2003 con una rentabilidad esperada en dólares de dos dígitos para el corto plazo, un riesgo acotado y un alto grado de liquidez, el negocio del engorde y cría de ganado captó a centenares de pequeños y medianos inversores, quienes antes de 2002 sabían poco y nada de la actividad y, en algunos casos, jamás habían pisado el campo”, comenta Carrasco.

59 Diario El País 11/06/2006 (http://www.elpais.com.uy/06/06/11/pecono_220921.asp)

Con el pasar del tiempo comenzó el crecimiento de la participación de inversores de fuera del sector en el negocio ganadero. Incluso durante el año 2006, el interés de los inversores por entrar en el sector llegó a ser de tal magnitud que se reflejó en una fuerte demanda insatisfecha por atender. “*Conexión Ganadera tuvo demoras de entre 60 y 90 días para atender los ofrecimientos de inversores que quieren subirse al tren del auge del sector ganadero*”, comenta el emprendedor.

Productos y servicios para un posible inversor	Productos y servicios para un Productor interesado
<p>Ganado Sea cual fuere el producto que usted elija, las inversiones en ganado en Conexión Ganadera tienen algunas características comunes que usted debe conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inversión es suya y directa. • La garantía es real. • Existe un mercado secundario ágil. <p>Engorde Se propone que el inversor compre animales y utilizando los servicios de CONEXIÓN GANADERA, los remita para su engorde a un establecimiento agropecuario del sistema y cobre un “alquiler” fijo en dólares por el animal suministrado. Cuando los animales llegan al objetivo de peso y terminación, se comercializan a través de Conexión Ganadera y el inversor tendrá derecho a cobrar el dinero que ingresó, más un % de ese capital como costo de “alquiler” por los meses que el animal haya estado en el engorde. El dinero que exceda el valor de liquidación del animal constituirá la remuneración para al engordador del ganado. El precio que accederán ambas partes la venta del animal, será el obtenido por CONEXIÓN GANADERA, con los beneficios adicionales que su gestión de venta prevé. El productor cosecha para sí el mérito de su engorde, el inversor no sufre los problemas de este proceso.</p> <p>Bono ganadero El dinero del inversor será aplicado a vacas de cría preñadas o paridas o prontas para su entore. La compra es realizada por Conexión Ganadera así como su traslado al predio del productor que este produzca terneros con ellas. El ganado colocado y su descendencia, permanecerá en propiedad del inversor, funcionando como garantía del crédito. El inversor percibirá por este una renta fija anual paga cada 12 meses regularmente a partir de la venta anual de terneros. La venta de los terneros se realizará bajo la supervisión de Conexión Ganadera que vigilará que siempre exista en el campo un número de animales suficientes para el respaldo de la inversión realizada por el inversor.</p> <p>Tierra Conexión Ganadera le ofrece un servicio de compra de tierra con fines agropecuarios que resulta original. Contamos con una extensa carpeta de campos tanto agrícolas como ganaderos y realizamos la gestión de compra con discreción y seriedad. La rentabilidad de esta inversión se compone de dos fuentes: una remuneración líquida al uso que proviene del arrendamiento a terceros o explotación directa del campo y que podría ubicarse en el 3,5% del valor y una rentabilidad oculta que consiste en la valorización del campo a lo largo del tiempo.</p> <p>Capital de trabajo: Grupo Hernandarias Asociados Conexión Ganadera consigue para el inversor individual o para un grupo de inversores campos para alquilar y provee con sus inversores en ganado, lo que estos campos requieran para realizar la explotación ganadera. El inversor en Hernandarias es un tomador de ganado de Conexión Ganadera y reparte los frutos de la producción ganadera realizada en aparcería con quienes ponen el ganado. Con esta proporción de la producción como ingreso y con un bajo nivel de inversión por hectárea, se generan niveles de rentabilidad que duplican o triplican los obtenidos en ganado. Como contrapartida al capital aportado, el inversor adquiere los derechos de explotación de los campos y los derechos de los kilos de animales que le corresponde en el contrato de aparcería. Como estímulo a esta inversión los participantes disfrutan de las actividades de campo con sus cascos y comparten eventos de turismo rural como cabalgatas o campamentos entre los diferentes campos de Hernandarias. Los planes de negocio tienen una duración de cinco años. La gestión es auditada por empresas de primer nivel, la performance física de los animales, por los dueños de los ganados a través de los inspectores de Conexión Ganadera y la orientación técnica, por la integración de estos campos a grupos de productores que discuten profundamente la orientación de cada integrante.</p> <p>Trazabilidad Conexión Ganadera lleva a cabo un sistema de trazabilidad riguroso sobre el ganado que es utilizado por todos los integrantes de la cadena. El productor para controlar su gestión, el inversor para controlar su inversión y el consumidor para reconstruir el origen de su compra hasta el punto exacto de producción.</p>	<p>Recibir y Recibir Ganado Cuando se participa en Conexión Ganadera como productor agropecuario se comparten todos los beneficios de la escala sin perder la identidad ni la autonomía. Se integra a un gran proyecto en el que se reciben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones para especializar su establecimiento tercerizando las actividades de compra y adquisición de ganado. • Apoyo técnico cuando se requiere. • Un plan concreto y experimentado de trazabilidad. • Una certificación de los procesos utilizados. • Información imprescindible para la gestión ganadera. • Información estadística de otros productores para comparar su performance. • Un plan de agregado de valor para el ganado que hace pesar la escala a la hora de vender. • Una marca de carne con venta en el exterior. • Asistencia en insumos para la producción. • Prestigio de estar entre los mejores productores del país. <p>Conectar Ganado El carácter de ganado CONECTADO implica una serie de obligaciones y también de beneficios. Los productores ganaderos que tienen un sistema de invernada con animales propios y no requieren recibir ganado en régimen de capitalización pueden igualmente recibir los beneficios de integrar Conexión Ganadera. El único requerimiento que se deberá cumplir es comercializar los animales a través de Conexión Ganadera y bajo los protocolos de producción que se requieran para llegar a los mercados atendidos por la cadena. La forma de efectivizar este compromiso es mediante la consignación de los ganados a Conexión Ganadera y la firma de un contrato que obliga a las partes a los beneficios mutuos prometidos en él. Los beneficios de tener los ganados Conectados está en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe la identificación de los animales con identificadores oficiales (chips y caravana visual) aceptados por el Sistema Nacional de Identificación Ganadera (SNIG) sin costo alguno para el productor. • Cuenta con el control de su ganado mediante una pesada cada 90 días, trabajo realizado por los inspectores de Conexión Ganadera en colaboración con el personal del establecimiento del productor. • Recibe el procesamiento de la información recogida en los controles periódicos con el procesamiento que permite valorar la genética de los animales y el impacto económico de los manejos llevados adelante. • Recibe por Internet una serie periódica de información estadística en la que se evalúan razas, pasturas, manejos sanitarios, etc. así como la performance del productor en relación al promedio del sistema. • Recibe para el caso de animales para faena el mejor precio del mercado para categorías equivalentes. Tal compromiso se produce para animales que cumplan los objetivos fijados por contrato y que se hayan producido según protocolo estipulado. • Para el caso de animales de recría su ganado es ofrecido a inversores y compradores de Conexión Ganadera a través de su página. • En el caso de productores invernadores tiene acceso con prioridad a las ofertas de ganado de reposición que tenga Conexión Ganadera previo a su publicación para la venta a invernadores de fuera del sistema. • Recibe asesoramiento agronómico y veterinario gratuito en proporción a los animales conectados. • Participa de un plan de agregado de valor para el ganado que hace pesar la escala a la hora de vender y una marca de carne con venta en el exterior. • Asistencia en insumos para la producción. • Prestigio de estar entre los mejores productores del país.

Fuente: www.conexionganadera.com

El emprendedor calificó al año 2006 como “*un buen año*”, porque “*hubo una oferta importante de capitales y muchísimo interés por parte de los inversores de tratar de incorporarse al sector ganadero*”. Por un lado, están los inversores nuevos, y por otro lado, aquellos que ya están dentro del sistema y, a la luz de los resultados obtenidos, pretenden reafirmar el interés buscando oportunidades de más negocios dentro del sector.

Durante el año 2007 Conexión Ganadera creció 20% si se compara con el año 2006. El crecimiento no fue mayor porque *"hay limitantes para acceder a los campos"*. Es que la disponibilidad de campos ha sido menor en estos últimos años, lo que está vinculado con la irrupción de la soja y de la forestación. Sin embargo, el emprendedor plantea que *“de alguna forma u otra, se ha podido ir cumpliendo con los diferentes pedidos de inversión que se fueron planteando”*.

En los últimos años, la incertidumbre generada por la crisis global está acercando al sector ganadero un mayor número de inversores, en busca de refugio para sus capitales, por lo que se está verificando un aumento de las consultas y de la concreción de negocios. *“En momentos de gran incertidumbre en que ciertos activos financieros se convierten en "tóxicos", comienza una primera reacción de los inversores a volverse líquidos para luego comenzar la búsqueda de oportunidades. Es similar a lo que ocurrió durante la crisis de 2002 en Uruguay. Entre esas oportunidades, los antecedentes muestran como muy beneficiosa la opción de tomar posición en negocios con mayores posibilidades de tangibilidad de la inversión”*, comenta el emprendedor.

Si bien una parte importante del crecimiento de la empresa se puede atribuir a las condiciones macroeconómicas (en general) y del sector en que se desempeña (en particular), tal crecimiento no hubiera sido posible si no se acompañaba de una adecuada gestión de los recursos humanos, una adecuada estructura organizacional, y la estrategia comercial que desarrollaron. Factores que fueron cambiando con el pasar del tiempo.

4.- LOS RECURSOS DE CONEXIÓN GANADERA

Esta sección realiza un análisis del crecimiento empresarial desde el enfoque de los recursos que dispone Conexión Ganadera para facilitar su gestión y desarrollar comportamientos estratégicos.

Los Recursos Humanos

Los recursos humanos y sus capacidades son especialmente relevantes para explicar el crecimiento de la empresa. Conexión Ganadera cuenta hoy con 30 personas que trabajan, incluidos los propios empresarios, en dos lugares: Montevideo y Florida. Mientras que Carrasco atiende el emprendimiento en Montevideo, su socio está radicado en Florida. Además, Conexión Ganadera se constituye como una empresa familiar. La esposa de Basso está abocada a la gestión administrativa y financiera (en lo que refiere al pago de sueldos, impuestos y regulaciones), mientras que la esposa de Carrasco se dedica a un tipo particular de negocio que ofrece Conexión Ganadera: el Grupo Hernandarias (ver cuadro anterior).

Desde los inicios de la empresa, debieron desarrollar nuevas capacidades tanto a nivel del equipo emprendedor como a nivel organizacional. El desarrollo de la estrategia comercial implicó exigencias, que fueron resultas con la creación de un área comercial. En tanto la contratación y gestión de recursos humanos también fue uno de los desafíos más fuertes.

Como se mencionó anteriormente, en los inicios de la empresa los recursos humanos provenían principalmente de *“Gustavo Basso Negocios Rurales”*. Cuando el volumen de negocios comenzó a crecer (a partir del año 2002), dejaron de ser empleados del negocio del emprendedor, y se convirtieron en empleados de Conexión Ganadera. *“El tema de los recursos humanos es complejo. Tienen que conocer el negocio, hay una lógica detrás de este negocio que no es tan sencilla”* indica el empresario.

Los perfiles del personal de la empresa son diferentes según las funciones, hay una importante proporción que está dedicada a la actividad administrativa, pero también cuentan con Ingenieros Agrónomos que visitan los campos, hacen revisiones técnicas del ganado, y supervisan el negocio.

A partir del año 2002 se fueron generando áreas funcionales a cargo de colaboradores (directores), delegando responsabilidad, autoridad y autonomía en cada uno de ellos. En este sentido, la empresa se organiza en tres grandes departamentos/áreas de trabajo: 1) implementación de productos y servicios (realizan actividades tales como la revisión técnica del ganado, el manejo y supervisión de los campos), 2) el área comercial, que incluye el trato con los inversores, 3) la gestión administrativa y financiera. Los emprendedores lideran el desarrollo de las tareas; por ejemplo: participan en las reuniones con los inversores, visitan los campos, etc.

A medida que fueron creciendo se hizo necesario automatizar procesos de trabajo y crear “rutinas” dentro de la organización. Nelson y Winter argumentan que los hábitos y las rutinas actúan como depositarios duraderos de los conocimientos y las habilidades. En este sentido, comenta Carrasco: *“cuando son 400 inversores o 500 inversores, y 40 o 50 mil vacunos que andan por ahí, es necesario automatizar los procesos, y en eso hemos sido buenos”*.

Asimismo, y organizacionalmente, el personal de Conexión Ganadera fue especializándose en diferentes tareas, acompañando la política de recursos humanos de la empresa. Así, comenta el empresario: *“un error que cometen todas estas empresas grandes es que todos los empleados que tienen son profesionales y que aspiran a una carrera dentro de la empresa. Yo no te digo que no los tengas. Si el empleado me sirve, yo le pago cada vez más, pero no quiero que salga de donde yo lo puse, yo te quiero ahí donde estas. “El mejor” de esto va a hacer esto, pero acá, “el mejor” tiene aumento de sueldo”*.

En Conexión Ganadera organizar la empresa, atraer y retener recursos humanos son asignaturas relevantes. Es por esto que los empresarios han dedicado un importante tiempo y esfuerzo en pensar una estrategia de crecimiento acorde a una estructura de recursos humanos y organizacional, que se explicitan como una de las claves del éxito de la empresa.

Los Recursos Financieros

Hasta el momento la empresa sólo ha contado con financiamiento propio (aporte de los socios) y realiza reinversión de sus utilidades. Si bien se utiliza la Banca para la operativa diaria (cheques, depósitos, transferencias, pagos), nunca se ha solicitado un préstamo para financiarse.

Los empresarios no han recurrido al financiamiento externo de la empresa, en particular de los programas públicos y privados de asistencia a emprendedores. Por primera vez en el año 2009, la empresa contó con el cofinanciamiento de un proyecto de innovación por parte de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación.

En cuanto a la gestión financiera, tal como se mencionó en el apartado anterior, actualmente la esposa de Basso y un equipo de colaboradores asisten en la parte administrativa y en temas de gestión. Además cuentan con dos estudios contables: uno para los campos, y otro estudio para Conexión Ganadera en sí para la elaboración de los Balances.

Si bien, para la toma de decisiones financieras no se dispone de ratios, indicadores o metas por parte de los emprendedores, tienen en claro el manejo del negocio *“yo sé lo que voy ganando, voy perdiendo y si me da el dinero para cubrir ciertas cosas”*.

5.- LOS COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Las Decisiones Estratégicas y el Aprendizaje Organizacional

En Conexión Ganadera desde el inicio del emprendimiento, los socios se reúnen una vez por semana y van revisando todas las actividades/negocios que van desarrollando, así como todo lo que haya pendiente. *“Tenemos un dialogo muy horizontal. Si surgen oportunidades nuevas, o inversores grandes que te plantean cosas especiales, que ofrecen un producto nuevo, nos ponemos en contacto inmediatamente. Eso pasa mucho”*, asegura el empresario.

Es importante remarcar que Carrasco afirma que sus decisiones surgen de un proceso de pensamiento y análisis riguroso de las situaciones. Ambos socios tiene mucha experiencia y formación en el negocio, sumado a sus redes de contacto personales hacen que cuenten con mucha información del sector⁶⁰, lo cual facilita el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Al inicio de la empresa, *“el rol de los empresarios es absolutamente central e imprescindible”* comenta el entrevistado; en particular, todas las decisiones están centralizadas en los empresarios. Así lo plantea Carrasco: *“Yo en mi organización aprendí mucho de un amigo, que era socio de KPMG. Yo le preguntaba como hacía para crecer, y él me decía que cuanto más abajo es el nivel de decisión, menos se piensa. Es decir, el que está abajo en la estructura organizacional no debe dedicar tanto tiempo a pensar decisiones estratégicas y el que está más arriba es el que va tomando las decisiones. Los primeros dedican una hora o cinco horas por mes, y el otro le dedica seiscientas”*.

No obstante, con el tiempo la empresa ha ido evolucionando hacia procesos altamente estructurados con ciertos niveles de autonomía. En este sentido, Carrasco manifiesta que en un principio el empresario no quiere delegar, quiere hacer todo, y cuando se empieza a crecer se tiene que empezar a delegar. *“Ahora yo manejo 25.000 hectáreas de campos, sin ningún estrés, y yo veo gente que maneja 1.000 que parece que fuera el dueño del supermercado “Disco”. Es imprescindible delegar porque sino sos un empresario que no genera otras funciones. Pero bueno, le hemos puesto mucha cabeza a eso”*.

En consecuencia, mientras que en las fases iniciales la gestión exigió un fuerte direccionamiento de Carrasco y su socio; es claro que, en las etapas siguientes, de crecimiento adicional, implicó que se fueran ampliando los agentes de decisión involucrados y el grado de formalización de las tareas al interior de la empresa.

La Estrategia Comercial

A lo largo de estos años la empresa ha implementado diversas acciones en pos de relacionarse directamente con el cliente y posicionándose rápidamente en el mercado. Los estrechos lazos de

60 Cabe destacar que ambos socios son actores claves del sector. Son informantes consultados por la prensa y el gobierno en estos temas.

confianza que establece la empresa con los clientes le permite captar información sobre nuevas oportunidades y amenazas del mercado, y así diferenciarse de la competencia.

Actualmente, el desarrollo de la estrategia comercial y de marketing se realiza a través de la página Web. Dicha página es muy importante para el desarrollo de la estrategia comercial, *“porque es un lugar donde el cliente estudia sólo el negocio, sin que nadie lo presione, cuando tiene la página digerida, ahí llaman, para pedir una reunión personal, conocerse las caras y sacarse las últimas dudas”*, comenta el entrevistado.

Asimismo, el empresario viaja una vez por semana al interior, recorre los campos, visitando a los productores. El contacto con los clientes es muy importante. *“Me he puesto como meta ir una vez por semana a visitar a alguien, tengo una lista de personas”*. Se valoriza la presencia del empresario en el lugar donde se desarrollan las actividades. Además, plantea Carrasco: *“es muy difícil de evaluar pero debe ser muy importante que no tengamos problemas con la gente”*.

Las inversiones de fuera del sector agropecuario en negocios de capitalización vinculados con la ganadería están creciendo. Esto se da de la mano de personas con capital medio que prefieren invertir en un proyecto a depositarlo en un banco. Es que, desde hace varios años, no hace falta tener campo para ser ganadero o incluso para plantar granos y vivir el boom de la agricultura uruguaya.

“El perfil del inversor es muy amplio. Va desde productores rurales hasta extranjeros, pero la mayoría son inversores urbanos con desconocimiento de la actividad agropecuaria, pero con gusto por ella. En muchos casos, su capacidad de inversión asombra por los volúmenes dispuestos a colocar”, aseguró Carrasco.

“El perfil del inversor es bastante diferente a lo que se daba una década atrás. Montevideo le daba la espalda al campo, no le interesaba invertir en el sector. Hoy es impensable encontrar a un inversor de la ciudad que no tenga un pie metido en un proyecto de inversión en el campo. Ese es un gran cambio”, indicó Basso. *“Asimismo, siguen apareciendo desde el pequeño ahorrista que tiene entre U\$S 10.000 y U\$S 30.000, hasta aquel que maneja capitales superiores”*, explicó Basso. *“Sin embargo, es notorio el crecimiento de las inversiones a nivel de los medianos ahorristas, aquellos que manejan capitales de entre U\$S 50.000 y U\$S 100.000”*.

En esta primera década, Conexión Ganadera tuvo inversores de Europa, Arabia Saudita y naciones tan lejanas como se pueda imaginar. *“Hubo gente que nunca conoció Uruguay y mucho menos vio el ganado adquirido ni siquiera una vez. Apostaron a la experiencia del Uruguay como productor y exportador mundial”*⁶¹.

En cuanto a la competencia, Carrasco afirma: *“la hemos tenido de todo tipo”*. Sin embargo, Conexión Ganadera es una empresa que siempre busca adelantarse a sus competidores, asumiendo riesgos y desarrollando innovaciones. La estrategia competitiva que desarrolla Conexión Ganadera es la especialización en un nicho de mercado. Desde sus comienzos, la empresa ha ido ampliando las modalidades con las que trabaja, reconvirtiéndose e innovando permanentemente. *“Hoy se puede decir que tenemos un menú para que el productor/inversor elija, por lo que es poco probable que existieran situaciones totalmente imprevistas o nuevas para nosotros”*.

61 El País Digital 03/12/2008.

En efecto, a lo largo de estos años la empresa ha desarrollado ventajas competitivas claras: *“tenemos un buen nombre, tenemos inversores, entonces tenemos mucha credibilidad, y esa credibilidad que hemos forjado en todos estos años tienen un valor mucho más grande que las comisiones que estamos cobrando”*, indicó Carrasco. Además la empresa innova permanentemente en los productos que se ofrecen en el mercado, brindando una excelente atención al cliente y asesoramiento técnico.

Una empresa innovadora en un sector tradicional

Conexión Ganadera apuesta a la innovación. Para ello elaboró y presentó un proyecto a la Agencia Nacional de Investigación e Innovación que comienza a ejecutar en octubre de este 2010.

Para Carrasco *“el negocio está en ir subiendo en la cadena de la carne”*. Por ejemplo, en términos de rentabilidad, un criador le gana USD 20 a una vaca, un ganadero le gana USD 50, un frigorífico le gana USD 200 y el mercado le gana USD 1.000. *“Entonces, yo quiero subir en esa cadena”*, indicó Carrasco.

El proyecto consiste en la presentación de la carne tradicional Premium uruguaya a un nicho de consumidores norteamericanos de alto poder adquisitivo, no a través de su descripción técnica tradicional (tamaño de corte, cobertura de grasa, y marmoreado), sino a través de la historia que rodea el sistema de crianza y engorde (producción a cielo abierto, con base pastoril y prescindencia de hormonas o antibióticos). Estos intangibles se materializan y estandarizan a través de: 1) la inclusión de los atributos en una marca, 2) de un servicio de trazabilidad total para el corte y 3) de una presentación amigable y de alta tecnología en el envasado.

Esto implica que el producto no es calificado por su descripción técnica, por lo que su precio no estará determinado por estas especificaciones. Históricamente merced a esta clasificación la carne uruguaya ha entrado al mercado estadounidense como de tercera clase y con precio acorde a esa categoría. Sin embargo, si es presentada por su historia y sus características naturales el precio al que puede acceder es el más alto del mercado. La diferencia de precio existente permite duplicar el precio obtenido actualmente por la carne uruguaya en ese mercado. Este modo de comercialización no está siendo efectuado por ninguna empresa de Uruguay, Argentina o Brasil, en consecuencia es una innovación regional. Tiene un enorme potencial dado el tamaño del mercado al que se accede, que no sólo es Estados Unidos, dada la experiencia es posible emular la experiencia en Europa.

La constante inversión en innovación de Conexión Ganadera es uno de los factores que permite explicar el crecimiento, entendiendo por innovación no sólo el desarrollo tecnológico sino también la búsqueda de elementos diferenciadores para sus productos o servicios que les aporten un valor añadido respecto al resto de su competencia.

7.- RESULTADOS: FACTORES DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL URUGUAY

A lo largo del presente trabajo se ha procurado aportar algunos elementos para reflexionar acerca del proceso de creación y desarrollo de empresas dinámicas en Uruguay, focalizando en aquellos factores que explican el dinamismo de las mismas.

En este sentido, y como fruto de la metodología adoptada en el presente trabajo, cabe destacar que las características del empresario, los recursos y sus capacidades; y los comportamientos estratégicos de la organización, pierdan sentido al intentar extrapolarlos para la comprensión de un caso diferente, un sector diferente y/o en un país diferente. No obstante, procurando respetar las particularidades de cada caso, resulta interesante profundizar en el análisis de los factores que explican el crecimiento de las empresas dinámicas en el Uruguay, revisando las proposiciones (*study's propositions*) planteadas en el capítulo metodológico.

7.1.- Acerca del equipo emprendedor y sus capacidades

7.1.1.- Los fundadores de empresas de rápido crecimiento se destacan por tener un elevado nivel educativo y haber tenido experiencias laborales previas enriquecedoras que contribuyen al desarrollo de su emprendimiento.

Los emprendedores de las empresas analizadas cuentan con un elevado nivel educativo y/o experiencia en el negocio, lo que les permitió disponer de diversos conocimientos y capacidades a la hora de poner en marcha el emprendimiento. Asimismo, en casi la totalidad de las empresas analizadas es posible advertir que están compuestas por un equipo de emprendedores. En la conformación de los equipos se observa en general la combinación de perfiles complementarios, lo que les permite realizar aportes diferenciados y lograr equilibrios entre los emprendedores.

En el caso de Netgate, antes de iniciar la empresa, Álvaro Lamé (el fundador) ya había desarrollado diversas actividades en el sector TICs y cuando se suma Jorge Pereyra al emprendimiento, también contaba con amplia experiencia en el sector. En el caso de Paytrue, su equipo emprendedor cuenta con alta formación profesional en Ingeniería de Sistemas (incluso con Maestrías y Doctorados) y años de experiencia en medios de pago. Los fundadores estuvieron vinculados al rubro de negocio a través de experiencias de trabajo previas.

En Conexión Ganadera, uno de los emprendedores es ingeniero agrónomo y el otro se dedicó a actividades vinculadas al área de negocios rurales. Cada uno de ellos tenía experiencia en el sector previo al inicio del emprendimiento. Por su parte, Jorge Villardino, el emprendedor de Biogénesis, tiene formación en electrónica y siempre ha estado vinculado al área del equipamiento médico, contando con una experiencia de más 25 años en ese mercado.

En el caso de Studio 4D, Hilario Canessa cuenta con formación arquitectónica y Homero Pérez Noble se formó en animación digital. Antes de iniciar la empresa, ambos fundadores trabajaban de manera independiente haciendo animaciones y perspectivas digitales. Finalmente, en el caso de Logicsat, tres de los fundadores (Eduardo Nina, Sebastián Narancio y Diego Illa) tienen estudios en Gerencia, Administración y Marketing, en tanto, Javier Conde tiene estudios en Sistemas Informáticos.

En cuanto a las capacidades del equipo emprendedor, cabe destacar que si bien las oportunidades de negocios surgieron en aquellos sectores/segmentos del mercado en que la mayoría de los miembros contaban con cierta experiencia profesional, debieron continuar aprendiendo y perfeccionando distintos tipos de habilidades, en particular las gerenciales. En casi todas las empresas analizadas, en las etapas iniciales los mayores desafíos se presentaron en la contratación y gestión de recursos humanos. También el desarrollo comercial implicó exigencias, especialmente para los perfiles más técnicos (por ejemplo los emprendedores que tenía un background en sistemas) que debieron asumir roles de vendedores. Por último, la gestión y operatoria cotidiana (en lo que refiere al pago de sueldos, impuestos y regulaciones), también fue una de las principales dificultades, relacionada con la inexperiencia managerial del equipo emprendedor.

En este contexto, la división de funciones y roles dentro del equipo fue fundamental, donde algunos de los socios se quedaron a cargo del área técnica y otros del área comercial y estratégica. Cada uno de ellos con una función acorde con su formación y/o experiencia adquirida.

Finalmente, en los casos de las empresas relacionadas con TICs (Netgate, Paytrue y Logicsat), así como en el caso de Conexión Ganadera y Biogénesis, los ámbitos de trabajo en donde se desempeñaron los fundadores, previamente a la creación de sus empresas, funcionaron como “*incubadoras*” de conocimientos, redes y recursos tangibles e intangibles. Es decir, en todos estos casos, la experiencia laboral previa fue la mejor escuela para los emprendedores. Diferente es la trayectoria de capacidades adquiridas de la empresa Studio 4D, en la cual el emprendedor siendo aún estudiante avanzado de la Universidad, decidió emprender.

7.2.- Acerca de la identificación de las oportunidades de negocio

7.2.1.- Los perfiles de oportunidad de las empresas de rápido crecimiento están positivamente relacionados con la experiencia previa y el perfil de capacidades de sus fundadores.

Sobre la base de una plataforma de capacidades acumuladas a través de su paso por el sistema educativo y/o sus experiencias empresariales previas, *los emprendedores entrevistados han creado sus empresas al detectar una oportunidad*⁶².

En este proceso de identificación de las oportunidades de negocios el *entorno ha jugado un papel fundamental*.

La mayoría de las empresas entrevistadas nacieron en el periodo de crisis y/o en el período inmediatamente posterior a la misma, lo cual refuerza el mito de que “*las crisis son oportunidades de negocios*” y que luego de la crisis han aparecido nuevas oportunidades de negocio producto del crecimiento económico, y reversión de las expectativas de las personas al consolidarse la recuperación. Esto es consistente con lo encontrado en el capítulo 3 respecto al fuerte crecimiento en el número de empresas en el periodo post-crisis.

⁶² Estos emprendedores cuentan con una motivación tipo pull, como se llama en el argot empresarial a las personas orientadas a detectar nuevas oportunidades de negocio y a la búsqueda de la innovación en sus empresas.

Asimismo, cabe destacar que en todos los casos analizados la identificación de la oportunidad de negocio tiene como punto de partida un diagnóstico de los emprendedores de que existe un problema o necesidad latente que el mercado no ha “*sabido*” cómo resolver, y/o al menos que su respuesta no es satisfactoria en términos de calidad, precio, funcionalidad, entre otros aspectos.

En el caso de Netgate, la identificación de la oportunidad de negocio surge de una experiencia previa de trabajo del emprendedor. Esta era una empresa dedicada a la capacitación en herramientas informáticas y en esta actividad detecta la necesidad de desarrollar las herramientas y aplicaciones de Internet. Así, la empresa se convirtió en la única empresa privada en brindar servicios de conexión a Internet. Con el tiempo fueron agregando nuevas unidades de negocios, diversificando su cartera de productos y servicios. Por ejemplo, la crisis de 2002 significó una oportunidad de negocio para la empresa, que vio aumentar significativamente su actividad como proveedor de Internet a través de un nuevo servicio: el teletrabajo. Finalmente, en base a una necesidad de su propio negocio, Netgate creó un software para Contact Center. Y desde hace ya dos años decidió colocar su solución en otras empresas, con éxito en el mercado.

También en el caso de Conexión Ganadera la oportunidad de negocio surge a partir de una necesidad detectada durante la crisis económica del país del año 2002. Los productores agropecuarios tenían necesidades de financiamiento, al mismo tiempo que inversores necesitaban invertir en activos seguros (tangibles), fuera del sector bancario. Así surge el emprendimiento, una oportunidad que los emprendedores supieron aprovechar muy bien (aspecto relacionado con la formación profesional y amplia experiencia previa de los emprendedores). El contexto macroeconómico y posterior crecimiento que tuvo el sector en el que se desempeñan hicieron que su negocio se volviera muy rentable. Con el tiempo, comenzó el crecimiento de la participación de inversores fuera del sector ganadero, y al ser Conexión Ganadera una de las pioneras en ofrecer este tipo de negocios, logró posicionarse rápidamente en el mercado.

En el caso de Paytrue, comenzando por los propios emprendedores e incluyendo a toda la línea de gerencia de la misma; cuando la empresa se inicia ya cuenta con una amplia experiencia y formación profesional en el negocio de medios de pago. Incluso un grupo de estos emprendedores ya venían trabajando en un conjunto de emprendimientos previos. De este modo, los primeros seis meses de la empresa, se abocan al desarrollo de productos a medida y empiezan a desarrollar los primeros links comerciales. Al poco tiempo de fundada la empresa cierra su primer gran proyecto.

En el caso del fundador de Biogénesis identificó una oportunidad en el mercado exterior, dejó su anterior empresa y creó una nueva, similar en cuanto a la producción pero con un foco diferente (el foco exportador). El emprendedor había constatado que la demanda de los dispositivos médicos era permanente debido a que su vida útil es relativamente corta y que su costo resultaba muy elevado para los parámetros locales. Siendo consciente de la oportunidad que se le presentaba crea Biogénesis.

Por último, en el caso de Studio 4D y Logicsat la identificación de sus oportunidades de negocios surge de la mano del “*saber hacer del emprendedor*” y de las capacidades para agregar valor al producto que desarrollaron. El emprendedor de Studio 4D se formó profesionalmente en el negocio y a través de un viaje a Estados Unidos identificó que podía ofrecer su producto a precios competitivos para ese mercado y con una calidad que era su gran diferencial. En el caso de Logicsat, los emprendedores trabajaban juntos en la aseguradora Porto. En su empleo notaron que el rastreo satelital de vehículos a través de GPS comenzaba a utilizarse más frecuentemente. La tecnología pasó a ser comentada por los

emprendedores, que al poco tiempo dejaron sus trabajos y se dedicaron a trabajar full-time en el desarrollo de un software que le agregara valor al sistema ya conocido como GPS. En este último caso, la identificación de una idea innovadora no encontró cabida en la institución en la cual trabajaban los emprendedores, y por tanto se vieron impulsados a crear su propia empresa para desarrollar su propia idea de negocio.

Todos estos casos ilustran la importancia del ámbito laboral (la experiencia previa) en el proceso de identificación de la oportunidad de negocio. Asimismo, el contar con determinadas capacidades empresariales es un ingrediente fundamental para emprender. En particular la actitud de estar alerta para captar el conjunto de informaciones necesarias para poder transformar una idea en realidad, la propensión a la acción, la tozudez, y el sentido de la oportunidad; son algunas de las características con las cuales los emprendedores consiguen sobrepasar las adversidades con las que se encuentran en el inicio.

Finalmente, es importante aclarar que una vez detectada la oportunidad de negocio en todos los casos analizados existió un proceso de validación técnica y comercial del producto/servicio. En algunos casos los emprendedores se basaron en investigaciones rigurosas de mercado y un plan de negocio detallado (Logicsat y Paytrue). En otros casos se confirmó el atractivo comercial de la idea de negocio sobre la base de algunos cálculos básicos y de cierta información sobre el mercado, principalmente proporcionada por sus redes de contacto (Netgate y Biogénesis).

7.2.2.- Las empresas de rápido crecimiento tienden a capitalizar la existencia de espacios para desarrollar emprendimientos innovadores y diferenciadores en mercados segmentados.

Un elemento común de las empresas analizadas es que fueron pioneras en sus distintos segmentos o sectores, algunas a nivel local y otras incluso a nivel global. Netgate fue la primera empresa privada en brindar conexiones por Internet en el mercado local. En el caso de Paytrue, Studio 4D y Logicsat desarrollan productos a medida en un nicho de mercado, especializándose y buscando incorporar valor para sus clientes. Por su parte, Conexión Ganadera desarrolló un modelo de negocios entre inversores y productores totalmente innovador. Finalmente, Biogénesis desde su creación ha trabajado para convertirse en la primera empresa en Latinoamérica que produce tres líneas de productos de equipamiento médico.

Cabe destacar que en los casos de las empresas entrevistadas con mayor grado de innovación en sus productos/servicios, es posible advertir que en el primer producto que desarrollaron *“se vieron varios problemas técnicos”*, según expresiones de los propios emprendedores, encontrándose con muchos errores no previstos. A lo que se suma que en varios casos, se carecía de reputación y confiabilidad del producto en el mercado. *“Una de las dificultades en la negociación fue que no existían antecedentes que dieran credibilidad a la propuesta técnica”* asegura el emprendedor de Logicsat.

Para enfrentar estos primeros obstáculos, los emprendedores de estas empresas construyeron relaciones de confianza con el cliente potencial, respondiendo con agilidad y responsabilidad, proyectando una imagen de alto compromiso técnico y comercial. Esto les permitió solucionar los problemas con los que habían partido, e incluso ganar una mayor satisfacción del cliente con la empresa.

Finalmente, en el caso de Conexión Ganadera más que vender el producto, los emprendedores tuvieron que vender la industria en si misma a nivel local, en la medida que se trata de un modelo de negocios

innovador. En este caso para atraer los primeros clientes fue necesario saber comunicar bien los beneficios y las potencialidades de comprar sus productos.

7.2.3.- Las empresas de rápido crecimiento tienen una clara orientación exportadora.

La amplia mayoría de las empresas analizadas asumen las características de las llamadas empresas born globals, caracterizadas por su internacionalización temprana y un modelo de negocios de perfil netamente exportador (Oviatt y McDougall, 1995). En cuatro de los seis casos analizados, las empresas nacen con una marcada orientación global y actualmente las ventas al exterior superan el 75% de la facturación, lo que da cuenta de la importancia que tienen las exportaciones para el modelo de negocios de estas firmas. En el resto de los casos (Netgate y Conexión Ganadera) nacieron orientadas hacia el mercado local y la internacionalización se dio en un paso posterior.

En la mayoría de las empresas analizadas, la idea de orientarse a la exportación estuvo latente desde el primer día del emprendimiento. *“Nacimos con un foco exportador”* expresa el entrevistado de Paytrue. Esta visión ayudó a pensar el proyecto empresarial para competir en el mercado global.

Cabe destacar el caso de Biogénesis, que con recursos limitados realiza la tarea de internacionalización a través de Internet (e-mail y webs) y hoy ya está presente en más de 25 países, constituyéndose un caso de *“demostración”* de inserción externa exitoso. Asimismo la venta de productos en el exterior requirió de la implementación de ciertas certificaciones de producto y/o proceso de acuerdo al mercado de destino. También el proceso de internacionalización temprana le implicó tener en cuenta legislación y requisitos de ingreso al mercado, así como especificaciones técnicas adaptadas a clientes de diversos países.

En la mayoría de los casos analizados los viajes al exterior, las ferias y los eventos internacionales fueron claves para contactar potenciales clientes, y su participación en los mismos fue muy valorada por los empresarios entrevistados, en términos de aprendizaje empresarial y desarrollo comercial. Tanto Biogénesis como Logicsat, apoyados por Uruguay XXI, participaron en ferias y misiones comerciales. En el caso de Biogénesis, como resultado de su participación en la Feria Hospital 2008, se obtuvo un total de 100 contactos de negocios referidos a posibles compradores, distribuidores y fabricantes de equipos médicos procedentes de Brasil, Argentina, Bolivia, Chile, Perú, Colombia, Venezuela, Paraguay y China. En tanto Logicsat participó en una misión comercial a México donde ensayó designar a un distribuidor. Luego de varios intentos no se logró un buen entendimiento y la distribución se suspendió. En contrapartida ganaron un cliente. También participaron de una misión comercial a Chile y Brasil. A pesar de que no siempre participar en este tipo de actividades arroja los resultados esperados, lo importante es que las empresas han continuado los intentos de internacionalización.

En los casos de Netgate, Biogénesis y Logicsat la primera alternativa para la exportación fue buscar mercados menos exigentes y/o cuya localización geográfica esta próxima e ir evolucionando y desarrollar capacidades para ingresar a otras plazas más complejas. Por ejemplo, para Netgate el principal destino de exportación es Chile y tienen cuatro o cinco países más en los que están comenzando a exportar. Su apuesta es a la focalización en un mercado y una vez posicionados, seguir adelante con otros. En tanto, Studio 4D y Paytrue atacaron mercados más complejos desde el inicio. Por ejemplo, Paytrue ha logrado insertarse de manera exitosa en mercados sofisticados como el estadounidense y ser proveedoras de grandes *“jugadores globales”*, como VISA.

La forma en que se desarrollo la exportación fue diferente entre las empresas analizadas. En el caso de Paytrue y Logicsat, en la medida que el desarrollo de sus respectivos negocios con clientes en el exterior requirió de un contacto más personal, los empresarios comenzaron a viajar, incluso han instalado oficinas propias en otros países (Paytrue) y/o alguno de los socios se ha radicado en el mercado de destino (Logicsat). Por su parte, Biogénesis y Studio 4D utilizan distribuidores/representantes que se contactan permanentemente a los efectos de monitorear las ventas, y recibir un feedback del mercado al cual están exportando. El empresario de Biogénesis afirma: *“Seleccionamos nuestros proveedores en base a su capacidad para mantener los estándares de calidad que exige la empresa, retroalimentándolos con información que les sea útil para su mejora continua”*.

Finalmente, cabe mencionar la experiencia de internacionalización de la producción a Brasil que realiza Biogénesis a partir del año 2011. Tras participar de la reputada feria del sector, Hospitalar, comenzaron a establecer contactos en Brasil, país que pone fuertes trabas a la importación de este tipo de productos. A partir del año 2011, se instaló directamente con una fábrica allí gracias al apoyo de un inversor ángel. La empresa se llama Biogénesis Brasil, y es gerenciada por uruguayos. En el primer año de producción, se prevé elaborar unas 15.000 unidades, volumen que luego crecerá exponencialmente, ya que el consumo de Brasil de sensores es de unas 270.000 unidades anuales y la empresa proyecta captar hasta un 20% de ese mercado.

7.2.4.- El proceso de identificación de oportunidades de negocio de las empresas de rápido crecimiento es particularmente intensivo en el desarrollo de redes de contacto que aportan información clave para los emprendedores.

Un elemento común de las empresas analizadas es que los emprendedores lograron, al inicio de sus empresas, desarrollar redes de colaboración con clientes y/o proveedores claves. Los potenciales clientes, distribuidores, proveedores calificados, e instituciones técnicas fueron los primeros cables a tierra y les ayudaron a definir a tiempo si el rumbo de negocio era correcto, y sobre todo contribuyeron a definir si el producto o servicio estaba listo para el mercado. En este sentido, cabe destacar que en el caso de Paytrue, desde los inicios ha establecido relaciones colaborativas con clientes de nivel internacional, que le han permitido poner en marcha algunos proyectos exitosos.

Una situación diferente es la de Netgate, Conexión Ganadera y Studio 4D, que se basaron en las redes sociales como fuente de información para iniciar el negocio. En estos casos los emprendedores estuvieron muy abiertos a recibir consejos y sugerencias sobre el negocio que estaban pensando desarrollar y utilizaron estas redes para conseguir sus primeros clientes.

Por su parte, Biogénesis muestra una especial capacidad para la conformación de redes tanto nacionales como internacionales a través de Internet desde el inicio del emprendimiento. En este sentido, el primer contacto fue con una empresa de Tailandia que realiza productos complementarios a los de Biogénesis. Es por esto que decidieron hacer una alianza estratégica entre ambas empresas.

Finalmente, Logicsat pone de manifiesto que los conocimientos adquiridos y los vínculos establecidos en los trabajos anteriores son claves, pero la identificación de oportunidades de negocio es un proceso en el que es fundamental desarrollar esfuerzos sistemáticos de búsqueda de información a través de distintas vías.

Cabe mencionar que una vez en el mercado, estos emprendedores se mantienen alertas y activos actualizando la información y el conocimiento a través de diversas fuentes. En otros términos, las empresas analizadas se destacan por desplegar una agenda intensa de contactos en la construcción de redes y alianzas.

7.3.- Acerca del perfil de los recursos (humanos, financieros y redes) de las empresas

De los Recursos Humanos

7.3.1.- Las empresas de rápido crecimiento se destacan por incorporar a trabajadores con elevados niveles de formación e integrar en mayor medida la gestión de los recursos humanos de la empresa como parte de su estrategia.

En todas las empresas analizadas, si bien en sus inicios la demanda de recursos humanos no fue muy intensa porque se apoyaron principalmente sobre el capital humano incorporado en el equipo emprendedor, a medida que las empresas fueron creciendo necesitaron responder a mayores necesidades de capital humano, en particular recursos humanos calificados.

Los perfiles del personal de la empresa son diferentes según las funciones. Por ejemplo, en Conexión Ganadera hay una importante proporción que está dedicada a la actividad administrativa, pero también cuentan con Ingenieros Agrónomos que visitan los campos, hacen revisiones técnicas del ganado, supervisando el negocio. En la amplia mayoría de los casos analizados, los recursos humanos suelen ser profesionales jóvenes con poca experiencia en el mercado, lo que hace que las empresas deban invertir en formación dentro de la organización. Por ejemplo, en Netgate cuando el personal ingresa a la empresa se le hace una inducción. Dependiendo del caso, se les brinda capacitación con un supervisor que les enseña la tarea.

Un capítulo clave es la gestión de los recursos humanos en las empresas, dado que necesitan atraer, motivar y retener a trabajadores altamente cualificados. En este sentido, las empresas analizadas suelen conectarse con distintas fuentes a la hora de reclutar al personal. El principal mecanismo de búsqueda utilizado por todas las empresas analizadas, es el de las recomendaciones de terceros, es decir, la información de sus redes de contacto. En algunos casos, también son frecuentes, otras vías tales como la información y vinculación con universidades o cámaras empresariales (Netgate, Paytrue y Biogénesis) y la colocación de avisos en los diarios o páginas web (Netgate, Studio 4D y Logicsat).

El proceso de selección de los recursos humanos suele estar liderado o al menos con una participación activa de alguno de los empresarios fundadores, en la medida que conocen claramente cuáles son las necesidades de la organización. Sólo en el caso de Paytrue el proceso de selección del personal se ha terciarizado, a través de una empresa seleccionadora especializada.

Para motivar y retener a los empleados, estas empresas despliegan distintas acciones tales como la promoción de un clima laboral confortable, la valoración de los aportes y opiniones de la gente y la generación de una cultura de aprendizaje por sobre la de control. Por ejemplo, en Netgate y Studio 4D, los emprendedores intentan generar cierta identificación del personal con la cultura y los valores de la empresa, fomentando un clima familiar. De este modo, los emprendedores recorren sus respectivas organizaciones, conversando con sus empleados y generando un ambiente de respeto y confianza.

Otro elemento que apunta al clima laboral de la empresa es el apoyo a las actividades de esparcimiento y recreación fuera del horario de trabajo. Biogénesis se preocupa por la salud ocupacional de sus trabajadores. En este sentido, ofreció cursos de Pilates, así como organizó un ciclo de Fútbol 5 para integrantes de la empresa. Ambas actividades buscan mejorar el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo y de alguna forma fidelizan a los trabajadores.

En Paytrue se celebran reuniones periódicas de la dirección con el personal para dar a conocer la evolución del negocio, los objetivos o problemas de la empresa, así como los logros del personal o cualquier otra noticia de interés para la organización; también se elaboraron manuales de organización interna que contribuyen a difundir entre el personal los detalles de funcionamiento de la misma.

La formación y capacitación suele ser otra herramienta muy relevante. Algunas de las empresas analizadas incluyen actividades formativas que van desde cursos de capacitación y actualización profesional (Biogénesis y Netgate) hasta la posibilidad de viajar al exterior en el marco de algún proyecto que la empresa este realizando (Paytrue).

En otros casos, las empresas analizadas tienen mecanismos de incentivos monetarios asociados a las ganancias o al cumplimiento de objetivos, entre otros. Por ejemplo, en el caso de Paytrue se contaba con un Programa de incentivos básicos que se profesionalizó y se definió claramente cuál era su alcance. Actualmente, hay una política de premios que los empleados ayudaron a profesionalizar e incluye no sólo los perfiles comerciales sino también para quienes están trabajando en el desarrollo de productos.

En Conexión Ganadera la política de recursos humanos es básicamente salarial: *“Si el empleado me sirve, yo le pago cada vez más, pero no quiero que salga de donde yo lo puse, yo te quiero ahí donde estas. “El mejor” de esto va a hacer esto, pero acá, “el mejor” tiene aumento de sueldo”*. En el mismo sentido, en Logicsat cada vez que se vende un producto, se contrata uno o dos recursos humanos específicamente para atender al cliente. La preocupación de los empresarios no pasa por automatizar o estandarizar prácticas, sino por contratar recursos humanos con capacidad y autonomía para responder a los nuevos proyectos/clientes que se van planteando.

Por último, cabe destacar el caso de Netgate y Paytrue, que han desplegado una agenda más intensa en materia de cambio organizacional a lo largo de su vida empresarial. Los cambios se refieren a la introducción de modificaciones en los sistemas de remuneraciones, a la profesionalización de la estructura gerencial y abarca inclusive la revisión del modelo de negocios de la empresa.

En resumen, todas las empresas analizadas son activas a la hora de buscar, atraer y retener talentos; se destacan por sus mayores esfuerzos en la gestión de los recursos humanos, generando un paquete de beneficios atractivos y la implementación de cambios organizacionales orientados a gestionar el crecimiento, que se profundizarán en los próximos párrafos.

De los Recursos Financieros

7.3.2.- Los recursos financieros de las nuevas empresas orientadas al crecimiento provienen fundamentalmente de ahorros personales, la reinversión de utilidades y de otras fuentes externas no bancarias.

En principio, los emprendedores se enfrentan a un menú teórico de opciones para financiarse que incluyen los recursos propios o de su entorno cercano (por ejemplo: ahorros, tarjetas de crédito, recursos obtenidos en empresas previas, préstamos de la familia o de amigos, etc.), la búsqueda de capital de terceros (de inversionistas privados o de empresas de capital de riesgo, préstamos bancarios de corto y de largo plazo, uso del sobregiro de cuenta corriente) o la gestión de instrumentos de instituciones públicas (subsidios de I+D, capital semilla, entre otros). También existe la posibilidad de buscar otras fuentes alternativas de recursos que ayudan a minimizar las necesidades de contar con financiación tradicional (postergación de salarios entre los socios o de retiros de utilidades, adelantos de clientes, crédito de proveedores, reinversión de utilidades, atrasos en el pago de obligaciones, compra de equipamiento usado o factoring).

En todas las empresas analizadas, al inicio del emprendimiento las fuentes de financiamiento más comúnmente utilizadas por los emprendedores fueron las propias, en particular los ahorros personales de los socios. Sin dudas, el hecho de que la mayoría de las empresas analizadas estén formadas por un equipo fundador está relacionado con la posibilidades de ampliar el financiamiento al inicio del emprendimiento, ya sea porque es posible volcar al proyecto mayor capital de sus fundadores o porque viabiliza que alguno de los socios pueda mantener una fuente de ingreso alternativa hasta que el emprendimiento comience a generar ganancias.

Por ejemplo, en el caso de Paytrue, en el nacimiento de la empresa, hubo un aporte de capital por parte de los cinco socios. Esa inyección de capital existió en los primeros seis meses, y parcialmente en los siguientes doce meses. Al año y medio de creada la empresa, ya había comenzado a facturar y de allí en adelante se ha manejado con recursos propios.

En el caso de Biogénesis, uno de los principales obstáculos al que se enfrentó el empresario para comenzar el negocio fue el acceso al financiamiento. *“El tema es que no había dinero”*, advierte el empresario. Con sus ahorros compra un apartamento (la oficina), y desarrolla una página web con la ayuda de su hijo, conformándose así un emprendimiento familiar. Por su parte, Studio 4D en los inicios del emprendimiento el centro de operaciones fue una habitación de la casa paterna de uno de los emprendedores.

Con el tiempo, en todas las empresas analizadas cobran especial relevancia la postergación del retiro de utilidades, y la reinversión de utilidades. Este perfil revela el fuerte compromiso de los emprendedores con su proyecto empresarial. Los empresarios entrevistados cuentan que su estrategia financiera ha sido ser austeros y no gastar más de lo que las empresas son capaces (Studio 4D, Logicsat y Conexión Ganadera). Por eso sus gastos son muy medidos y llevan una rigurosa planificación de gastos e indicadores que permiten el monitoreo continuo del negocio (como se verá en los próximos apartados).

Asimismo, con el objetivo de lograr flujos equilibrados de ingresos en algunos casos (Logicsat y Netgate), cabe destacar la creación de unidades de negocio que generen una rápida disponibilidad en efectivo, alimentando otros negocios con ciclos de ingreso de mayor plazo.

Por otra parte, el crecimiento del emprendimiento permitió a las empresas analizadas el acceso a fuentes de financiamiento externas. Cabe recordar que la falta de financiamiento fue señalada como una restricción importante para el desarrollo de todas las empresas uruguayas. Sin embargo, las empresas consideradas en el estudio utilizaron en algún momento fuentes externas de financiación provenientes de instituciones tales como organismos públicos y/o privados de apoyo a la innovación (subsidio a la I+D),

competitividad (participación en programas de clúster y conglomerados) y exportaciones (participación en ferias, misiones comerciales). Todas ellas consisten en apoyos a proyectos/actividades puntuales.

Sólo Biogénesis accedió a financiación a través de capital de riesgo, en tanto que Logicsat luego de un largo proceso de búsqueda y selección del inversionista ángel, la financiación no se concretó. En ambos casos el proceso se realizó a través de la red de inversores ángeles de Prósperitas Capital Partners. Los aportes de los inversores ángeles y fondos de capital de riesgo suelen posibilitar el crecimiento a una tasa mayor que todos los otros esquemas disponibles de financiamiento. Sin embargo, acceder a estas fuentes no es algo generalizado en el mundo de los negocios.

En el caso de Logicsat, cabe destacar que a pesar de que no accedieron al inversor ángel permanecieron contactados con los miembros de la red y algunos de ellos actuaron como prestamistas privados en el emprendimiento. Asimismo, el proceso en sí mismo que tuvieron que atravesar para ser seleccionados trajo aparejado un importante aprendizaje para los emprendedores.

En resumen, si bien en general los emprendedores se enfrentan con restricciones significativas para obtener financiamiento externo, las empresas analizadas se distinguen por ser muy activas en la búsqueda de fuentes alternativas para amortiguar su impacto sobre el desarrollo del emprendimiento.

Del capital relacional (las redes de contacto)

7.3.3.- Los fundadores de empresas de rápido crecimiento se destacan por contar con redes de contacto con perfiles más profesionales y específicos al negocio y por renovar la composición de sus redes de contacto a lo largo del tiempo.

Las redes sociales incluyen no sólo a la familia sino también a todos los parientes, amigos y conocidos con quienes el empresario se relaciona, principalmente con una base social. Las redes profesionales, por el contrario, incluyen a todos aquellos individuos (instituciones, proveedores, clientes, etc.) con quienes la relación se establece sobre todo a nivel del negocio. Evidencia empírica sobre la influencia positiva de las redes profesionales sobre el crecimiento empresarial se puede encontrar en Kantis et al. (2004) y Ostgaard y Birley (1996).

En los últimos años, las empresas analizadas han estado activas generando vinculaciones y alianzas valiosas. El desarrollo de relaciones colaborativas con clientes es lo más típico en ambos grupos. Le siguen en orden de importancia los lazos con instituciones tales como asociaciones y/o cámaras empresariales e instituciones públicas y privadas de apoyo empresarial y, en menor medida, con proveedores.

Cabe destacar el caso de Paytrue que tiende alianzas con clientes estratégicos para su negocio, así como desarrolla vínculos con proveedores (empresas locales) que tienen que ver con la necesidad de tercerización de algunos desarrollos. En el mismo sentido, Biogénesis, Studio 4D y Logicsat trabajan esforzadamente por el establecimiento de redes de contactos a nivel internacional (distribuidores), a través de viajes de los emprendedores que les permitan seguir manteniendo sus ventas en el exterior.

En esta búsqueda de redes y alianzas, los emprendedores le otorgan creciente importancia a la interacción con otros empresarios. Todas las empresas analizadas están asociadas a alguna cámara empresarial, incluso el empresario de Netgate es presidente de la CUTI, lo que les permite ensanchar su capacidad de captación de información y fortalecer su proceso de aprendizaje empresarial.

Asimismo, algunas de las empresas analizadas fueron seleccionadas en el Programa Promesas de Endeavor (Biogénesis, Studio 4D y Logicsat), experiencia que fue valorada como positiva por todos los emprendedores. Esto amplió sus redes de contacto y les permitió mejorar su formación como emprendedores, participando de distintas mentorías, consultorías in company, entre otras. Finalmente, una amplia mayoría de estas empresas participan de programas de apoyo al emprendedurismo (Fondo Emprender); a la competitividad (Clusters y Conglomerados de PACC y PACPyMEs), a la innovación (presentando proyectos a la ANII) y a las exportaciones (Uruguay XXI), entre otros.

7.4.- Acerca del proceso de aprendizaje y de los comportamientos estratégicos de las empresas

De la adaptación y aprendizaje organizacional

7.4.1.- Las empresas de rápido crecimiento se destacan por su capacidad de adaptación y aprendizaje organizacional, hecho que favorece su crecimiento.

Hay ciertos hitos en la vida de la empresa que significaron puntos de inflexión y dieron lugar a nuevas fases o etapas en donde el cambio organizacional se impuso para dar respuesta a los nuevos desafíos.

Sin dudas, los primeros dos hitos claves de las historias de las empresas analizadas son lograr el producto y conseguir el primer cliente. Dependiendo del volumen, esta primera transacción demandará mayores o menores cambios a nivel organizacional. Para Paytrue, a poco menos de dos años de creada la empresa, surgen varias oportunidades de negocio que trajeron como consecuencia una importante carga de trabajo. En este contexto, la empresa se tuvo que reestructurar. Paytrue contrata una consultoría de RRHH que, de alguna manera resuelve su problema organizativo, a través de promociones internas de personas que habían emergido como líderes dentro de los distintos grupos de trabajo. Asimismo, se contaba con un Programa de incentivos básicos que se profesionalizó y se definió una política de premios que los empleados colaboraron mejorarlo. En este contexto, la empresa se adapta rápidamente a los cambios organizacionales, permitiendo su crecimiento.

Similar efecto puede tener la gestación del primer negocio exportador. En este sentido, para el empresario de Biogénesis aprender a exportar ha sido el desafío principal en los inicios de la empresa. *“El cómo exportar es un tema, nadie sabe cómo exportar. Todos los trámites que implica desarrollar una exportación es todo un misterio.... Por ejemplo, cómo se hace una factura de exportación nadie sabe, todo lo tuve que aprender sólo. Para hacer una factura me dijeron que el formato era uno, después me dijeron ese formato no, tiene que tener una numeración determinada y tampoco estaba bien...”*. Sin embargo afirma que *“una vez que se exporta, te cambia la cabeza, se abre el mundo. En la primera exportación, uno deja de pensar en el pequeño mercado uruguayo, y piensa en un mercado infinito. Es mucha adrenalina y, la adrenalina genera emprendedores”*.

Cabe mencionar que los hitos que se producen en la vida empresarial impulsan cambios en las formas de tomar decisiones y en las prácticas organizacionales requeridas para el crecimiento. En este sentido, en todas las empresas analizadas, en las etapas iniciales, el liderazgo emprendedor es la forma de gestión predominante y los miembros del equipo están muy involucrados en todo, aunque es posible observar cierto grado de división de roles entre los socios. Muchas veces los mismos socios son quienes deben cubrir las diferentes funciones gerenciales.

Con el crecimiento de las empresas, se fueron incorporando profesionales con experiencia y/o los propios empleados van perfeccionando su tarea, lo cual hace que la delegación y la autonomía de algunas tareas se convierta en un proceso clave. Es decir, estas empresas fueron pasando por un proceso en donde los empresarios *“hacían todo”* desde la toma de decisiones estratégicas hasta la resolución de aspectos administrativos, productivos y/o comerciales, hacia la delegación, esto es, procesos altamente estructurados con ciertos niveles de autonomía gerencial y/o de los equipos de trabajos.

De las decisiones estratégicas

7.4.2.- Las decisiones estratégicas adoptadas por las empresas de rápido crecimiento están basadas en las capacidades de los emprendedores de detectar y explotar oportunidades.

A lo largo de su trayectoria empresarial los emprendedores debieron tomar cientos de decisiones estratégicas. Pero aquellas decisiones que marcaron un cambio de rumbo y/o permitieron un salto organizacional están basadas en la posibilidad de los emprendedores de detectar y/o identificar oportunidades en el mercado.

Se destaca el caso de Netgate. En 1999 los emprendedores venden la empresa. La primera oferta que reciben es de una empresa argentina por un millón de dólares. En ese momento el emprendedor decidió no vender, seguir trabajando, mejorando su gestión, y volviéndola más rentable. Durante un período de seis meses se acercaron 14 empresas extranjeras a comprarla. Finalmente, decidió vender en diciembre de 1999 y Netgate pasó a ser parte de PSINet. En enero del 2000 se cayó el Nasdaq y la empresa al poco tiempo presentó la quiebra. Lamé y su socio, valiéndose de sus capacidades para detectar y explotar una oportunidad, recompraron la empresa. Es decir, los empresarios vendieron su empresa en el punto más alto de la industria, en plena euforia, y después la compran en el momento más bajo. En el año 2002 se inicia un nuevo capítulo para Netgate.

Por su parte, la historia de PayTrue Solutions puso en evidencia que la toma de decisiones estratégicas en la empresa es una condición imprescindible para asegurar la continuidad empresarial. Es decir, no es suficiente el pasivo conocimiento del mercado, es necesario también un inteligente accionar frente a los continuos cambios, aprovechando las oportunidades que este presenta. Por ejemplo: el desarrollo exitoso de un proyecto para un cliente internacional importante. Esta oportunidad de negocio obligó a modificar los comportamientos y las estrategias de los empresarios, que a su vez debieron ser plasmados en cambios tanto en la estructura como en el accionar de la empresa. A cuatro años de creada, la empresa de alguna forma se tuvo que reestructurar fruto del rápido crecimiento.

Para la toma de decisiones actualmente los emprendedores cuentan con una planificación anual e indicadores de desempeño que le permiten ir monitoreando el desempeño de su negocio. En algunos casos (Biogénesis y Studio 4D) se trata de un simple planilla Excel con indicadores financieros básicos. En otros casos (Netgate, Paytrue) se realizan reportes de información que son elaborados por el área financiera y se distribuyen a largo de la organización.

Esta programación les ha permitido detectar desvíos de la planificación anual en el momento. El conocimiento propio de la empresa se convierte en un importante activo intangible, que contribuye a la generación de capacidades estratégicas en las empresas analizadas.

De las estrategias comerciales

7.4.3.- *Las empresas de rápido crecimiento se caracterizan por adoptar diversas estrategias ofensivas en el plano comercial, pero con un elemento en común: el estrecho vínculo con el cliente.*

Las estrategias comerciales desarrolladas por las empresas analizadas permiten observar un abanico de posibilidades. En el caso de Netgate cuando la autorizan a dar servicio de acceso a Internet tenían un único competidor: ANTEL. Sólo incorporando valor agregado estableciendo estrechos lazos con los clientes pudieron posicionarse en el mercado. *“Le dábamos call center que no existía, le garantizábamos la conexión que Adinet no podía garantizar, íbamos a la casa de los clientes y les dábamos un taller de cuatro horas....”*. Actualmente hay 12 o 14 empresas competidoras. Y la estrategia es sencilla, *“Hay que adelantarse a todos”*.

Paytrue, Studio 4D y Logicsat trabajan un producto que requiere alto nivel de especialización para cada cliente, por lo cual se afanan en conocer su necesidad y/o demanda, y la cuestión comunicacional se convierte en un tema central desde el punto de vista de cómo gestionar el proyecto. Por ello, la estrategia comercial y de marketing que desarrollan estas empresas cuenta con un fuerte componente de viajes y está basada en relaciones personales *“cara a cara”* con los clientes. El trato personalizado también es vital para la fidelización de los clientes. En estos casos, en la página web es posible encontrar un link a *“partners”* y/o *“casos de éxito”*, se trata de distribuidores/clientes que los han elegido para trabajar con ellos, como forma de comunicar su reputación y abrir puertas para captar nuevos clientes. El hecho que el primer cliente fuera una empresa de renombre les permitió acceder a nuevos clientes. En este sentido, el entrevistado de Paytrue afirma: *“yo tengo de cliente a VISA, entonces el resto del mercado piensa esta empresa algo bueno tendrá.... indiscutiblemente eso generaba puertas”*.

Por el contrario, en Conexión Ganadera, al inicio los clientes eran algunos *“conocidos”*; con el tiempo el *“boca en boca”* funcionó muy bien y actualmente el desarrollo de la estrategia comercial y de marketing se realiza a través de la página Web. La página es muy importante para el desarrollo de la estrategia comercial, porque es un lugar donde el cliente estudia solo el negocio, *“sin que nadie lo presione, cuando tiene la pagina digerida, ahí llaman a la empresa, para pedir una reunión personal, conocerse las caras y sacarse las últimas dudas”*.

Por otro lado, Internet y las redes sociales permiten llegar a un amplio público con un costo en términos de marketing significativamente menor. En todas las empresas analizadas, contar con un esmerado sitio web ha sido remarcado por los emprendedores, ya que consideran que es la cara visible en el espacio de posicionamiento y publicidad de mayor crecimiento. Por ejemplo: en los inicios de Biogénesis el emprendedor elaboró la página web de la empresa con la ayuda de su hijo y luego la posicionaron. Le dedicaron tres o cuatro semanas a introducir la empresa en buscadores, en páginas especializadas, y en poco más de un mes empezaron a tener un caudal de visitantes. Después eligieron varios países, entraban a las páginas amarillas y mandaban cientos de mails; *“de esos te respondían tres o cuatro, y de esos cuatro, uno te compraba”*. Luego se les ocurrió visitar los sitios de las fábricas grandes y comenzaron a escribir a sus distribuidores. Así fueron conquistando mercados hasta trabajar con 50 distribuidores en 25 países.

En todos estos casos es común la preocupación por el buen nombre, la credibilidad y brindar una excelente atención al cliente. Invierten mucho tiempo y esfuerzo en la construcción del vínculo comercial con los mismos, que se convierte en algunos casos en fuente de demanda de nuevas prestaciones, mejoras y/o adaptaciones del producto. En el caso de Netgate, Logicsat, y Paytrue han invertido una importante suma de recursos en desarrollar la imagen de marca y de empresa, considerada

clave para transmitir una imagen de confianza y seriedad ante quien debe contratar. Por su parte, Studio 4D tiene un demo de sus productos que muestra su factibilidad técnica. El emprendedor realiza citas con sus potenciales clientes y en un breve lapso de tiempo intenta convencer al cliente con un mensaje claro, concreto y contundente. De la misma forma, en Conexión Ganadera, el emprendedor *“sale a la caza de clientes”*, agendando reuniones con potenciales clientes. Otra estrategia elegida por las empresas analizadas que venden en el exterior (Biogénesis, Logicsat, Studio 4D) es la participación en eventos y ferias comerciales, y posteriormente realizan un seguimiento de los contactos generados en las mismas.

Por lo expuesto, sobre todo en los inicios, la responsabilidad de establecer los vínculos con los clientes recae en el propio equipo, en particular en aquel emprendedor con el perfil comercial, más que en vendedores contratados. Sin embargo, cuando las empresas analizadas crecieron, en algunos casos (Logicsat, Paytrue y Netgate) se requirió ensanchar la plataforma comercial de la empresa y fue necesario desarrollar un departamento/área de ventas, lo cual no significó que los emprendedores se abstengan del desarrollo de esta actividad. Por el contrario, continuaron liderando estas actividades, incluso se convirtieron en los gerentes de dichas áreas.

De las estrategias de innovación

7.4.4.- Las empresas de rápido crecimiento se caracterizan por adoptar estrategias de innovación.

La amplia mayoría de las empresas analizadas han desarrollado estrategias de innovación, buscando lanzar nuevos productos al mercado, adelantándose a sus competidores y obteniendo ventajas competitivas. Pero para que innovar sea una actividad continua en la empresa debe ser parte de la cultura organizacional liderada por los emprendedores. Por ejemplo, el emprendedor de Netgate expresa *“El commodity (servicios de Internet) marcha sólo, con una tendencia a deteriorarse.... Es por esto que buscamos otros modelos, desarrollos de software a medida, nuevos paquetes que se vienen desarrollando. Eso también es parte de la visión, saber que esto se va a agotar, que hay que cambiar”*. En Conexión Ganadera, el empresario asegura: *“Hoy se puede decir que tenemos un menú para que el productor/inversor elija, por lo que es poco probable que existieran situaciones totalmente imprevistas o nuevas para nosotros”*.

Para desarrollar estrategias de innovación los emprendedores obtienen información de diversas fuentes; una de las más usuales es mantener un nexo fluido con el cliente para que sus demandas puedan traducirse en nuevas mejoras o nuevos productos. En el caso de Netgate, el empresario considera importante siempre estar pensando en el cliente *“mirando como facilitarle la vida”*. En Paytrue el área comercial genera información de los productos y trabaja en estrecha relación con el área de I+D, con el objetivo de acercar sus esfuerzos a lo que la demanda está reclamando o reclamará en breve. En tanto, en Studio 4D la interactividad con los medios web les permite estar alineados y responder de manera casi inmediata a las demandas de los clientes.

Los proveedores también suelen ser fuentes importantes para el desarrollo de innovaciones. Por tanto, los emprendedores buscan entablar vínculos de largo plazo e interactuar frecuentemente para transferirse conocimientos y capacidades. Para la comercialización de sus productos Paytrue cuenta con una red de asociados de negocios a los que presta apoyo logístico, comercial y técnico para el mejor cumplimiento de sus objetivos, pero también se nutre de sus conocimientos para desarrollar nuevos productos.

En algunos casos, la investigación realizada por el emprendedor y/o sus empleados vinculados al ámbito académico le han permitido obtener los conocimientos necesarios para encarar proyectos. Por ejemplo, en Paytrue se destaca el apoyo a la realización de dos proyectos de grado en conjunto con el Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería (UdelaR), en los que se generó el conocimiento necesario desde el punto de vista tecnológico para realizar un proyecto de I+D de la empresa. Se destaca que varios de los estudiantes que llevaron adelante los proyectos de grado son empleados de la organización.

Son parte de las estrategias de innovación de estas empresas las certificaciones de calidad y la mejora continua de sus procesos, que ayudan a eliminar ineficiencias, así como son necesarias para la exportación. En este sentido, cabe destacar el caso de Biogénesis que ha obtenido diversas certificaciones de calidad que le han permitido ingresar a diversos mercados.

Finalmente, se destaca la proactiva búsqueda de financiamiento de estas empresas para desarrollar sus estrategias de innovación. En este sentido, cabe subrayar que la amplia mayoría de las empresas analizadas han presentado un proyecto y están siendo financiadas por la ANII.

De las alianzas estratégicas

7.4.5.- En la construcción y adaptación de estas estrategias las redes de contacto juegan un rol fundamental a los efectos de captar información de negocios y adaptar sus comportamientos.

Las alianzas pueden ser herramientas poderosas para el desarrollo de una estrategia de expansión en las empresas y contribuir a desarrollar sus comportamientos estratégicos. En algunas de las empresas analizadas se consolidaron algunos vínculos más profundos que les permiten obtener información clave sobre productos, tendencias de mercados, entre otros. Por ejemplo, Biogénesis desarrolló una alianza estratégica con Siac (Tabiral S.A.) con el objetivo de producir el primer equipo de hyper hypotermia en el Uruguay.

Pero para que estas alianzas tengan buenos resultados es necesario detectar algún área complementaria. Por ejemplo: Biogénesis establece un acuerdo con una empresa tailandesa en el que se dividían los mercados. Además les permitía mejorar los costos de producción al intercambiar productos/insumos que requiere el proceso de producción a bajo precio. Por su parte, Paytrue establece alianzas estratégicas a nivel local que tienen que ver con la necesidad de tercerización de algunos desarrollos. *“Tenemos empresas nacionales que trabajamos hace cuatro años con ellas en una relación que se ha mantenido con mayor actividad o menos actividad casi ininterrumpida, generando un fuerte vínculo de trabajo”* asegura el entrevistado. En tanto, en el caso de Conexión Ganadera y Studio 4D para ingresar al mercado norteamericano eligieron desarrollar alianzas comerciales con distribuidores de ese país.

Por último, en el año 2011 Netgate conforma una alianza estratégica (mediante la firma de un acuerdo) con la empresa FoxyHouse (incubada en Ingenio), a partir del cual inicia una nueva unidad de negocio: la comercialización de productos que ayudan al control del hogar de manera remota.

En resumen, las empresas analizadas se distinguen por ser muy activas en la búsqueda y conformación de alianzas estratégicas que le permitan tener un impacto sobre el desarrollo del emprendimiento.

7.5.- En síntesis

La presente investigación ha aportado algunos elementos para reflexionar acerca del proceso de creación y desarrollo de empresas dinámicas en Uruguay, haciendo foco en los factores que explican el dinamismo de las mismas. El cuadro que se presenta a continuación resume los principales factores que permiten explicar el crecimiento de estas empresas.

¿Cuáles son los principales factores que permiten explicar el crecimiento en estas empresas?

- Son, por lo general, fundadas por equipos de emprendedores con un alto nivel de instrucción y experiencia previa en el mundo empresarial.
- En la conformación de los equipos se observa en general la combinación de perfiles complementarios, lo que les permite realizar aportes diferenciados y lograr equilibrios entre los emprendedores. En cuanto a las capacidades del equipo emprendedor, debieron continuar aprendiendo y perfeccionando distintos tipos de habilidades, en particular las gerenciales.
- Los ámbitos de trabajo en donde se desempeñaron los fundadores, previamente a la creación de sus empresas, funcionaron como “incubadoras” de conocimientos, redes y recursos tangibles e intangibles. Es decir, la experiencia laboral previa fue la mayor escuela para los emprendedores.
- Desde los inicios del proceso emprendedor, estas empresas cuentan con una mayor orientación hacia el crecimiento, una inclinación hacia el mercado global y vocación por la innovación. Estas características coinciden con las encontradas en el estudio sobre empresas dinámicas “*Empresarialidad y Contexto Emprendedor*” llevado a cabo por Kantis (2005).
- Los fundadores crean la empresa al detectar y explorar una oportunidad de negocio, nunca se mueven impulsados por la falta de perspectivas profesionales. La identificación de la oportunidad de negocio tiene como punto de partida un diagnóstico de los emprendedores de que existe un problema o necesidad latente que el mercado no ha “sabido” cómo resolver, y/o al menos que su respuesta no es satisfactoria en términos de calidad, precio, funcionalidad, entre otros aspectos. En este proceso de identificación de las oportunidades de negocios el entorno ha jugado un papel fundamental.
- Asumen las características de las llamadas empresas born globals caracterizadas por su internacionalización temprana y un modelo de negocios de perfil netamente exportador.
- Se destacan por su capacidad para desarrollar redes colaborativas con clientes y/o proveedores. Le siguen en orden de importancia los lazos que establecen con instituciones tales como asociaciones y/o cámaras empresariales e instituciones públicas y privadas de apoyo empresarial.

¿Cuáles son los principales factores que permiten explicar el crecimiento en estas empresas?

- Son activas a la hora de buscar, atraer y retener talentos y también se destacan por sus esfuerzos en la implementación de cambios organizacionales orientados a gestionar el crecimiento. Algunos ejemplos: la generación de un clima apropiado a nivel laboral, la valoración de los aportes de los empleados, y otorgamiento de incentivos monetarios y la capacitación activa de sus profesionales y técnicos.
- Si bien los emprendedores se enfrentan con restricciones importantes para obtener financiamiento externo, estas empresas se distinguen por ser muy activas en la búsqueda de fuentes alternativas para amortiguar su impacto sobre el desarrollo del emprendimiento. Por ejemplo, a través de la utilización de otras fuentes tales como: el pago de remuneraciones a los mismos emprendedores por debajo del mercado, la postergación del retiro de utilidades y su reinversión en la empresa. Además, acceden en mayor medida a fondos externos de programas de apoyo público y privado así como inversores ángel.
- En las etapas iniciales, el liderazgo emprendedor es la forma de gestión predominante y los miembros del equipo emprendedor están muy involucrados en todo. Con el crecimiento de las empresas, se fueron incorporando profesionales con experiencia y/o los propios empleados van perfeccionando su tarea, lo cual hace que la delegación y la autonomía de algunas tareas se convierta en un proceso clave de la empresa.
- Desarrollan diversas estrategias comerciales y están muy enfocadas al cliente. Se preocupan por el buen nombre, la credibilidad y brindar una excelente atención al cliente. Invierten mucho tiempo y esfuerzo en la construcción del vínculo comercial con los mismos, que se convierte en fuente de demanda de nuevas prestaciones, mejoras y/o adaptaciones del producto.
- Se distinguen por ser muy activas en la búsqueda y conformación de alianzas estratégicas que les permitan tener un impacto sobre el crecimiento empresarial.
- Desarrollan proyectos de innovación, procurando obtener financiamiento externo para ello.

8.- COMENTARIOS FINALES E IMPLICANCIAS DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad existe un renovado interés por la creación y el crecimiento de las empresas de rápido crecimiento, en especial por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo económico. Desde una perspectiva cualitativa se han identificado importantes *contribuciones de estas empresas al entramado productivo local*, a través de la innovación y la expansión internacional, elementos clave de las estrategias de crecimiento empresarial.

Por un lado, el carácter innovador de estas empresas repercute en la generación de nuevos puestos de trabajo altamente calificados, plataforma esencial para el desarrollo de las mismas. Precisamente, el perfil altamente innovador de los casos analizados permitió advertir que cuentan con equipos relativamente numerosos de profesionales y técnicos (programadores, ingenieros, analistas, etc.) que representan un activo estratégico para las mismas, ya que son recursos humanos con una buena formación de base y que han participado de distintos procesos de desarrollo de productos y de las estrategias empresariales, haciéndolos acreedores de un expertise relevante.

Por otra parte, la fuerte orientación exportadora de estas empresas ha generado no sólo un flujo de divisas y una mayor agregación de valor a las exportaciones, sino fundamentalmente han contribuido a construir una imagen externa de los sectores en los que se desempeñan y canales con los principales ámbitos donde se genera y circula el conocimiento relevante, convirtiéndose en antenas estratégicas para el resto de las empresas. Por ejemplo, los casos de Paytrue, Logicsat y Studio 4D son representativos del surgimiento en el mercado uruguayo de empresas muy jóvenes, con fuerte carácter innovador y orientación exportadora, y que contribuyen a la construcción de una imagen externa en el sector de TICs.

Finalmente, estas empresas han contribuido en gran medida en la generación y difusión de capacidades empresariales locales. Por ejemplo, el emprendedor de Netgate, de Biogénesis y de Conexión Ganadera, a través de su participación en diversas instituciones públicas y privadas y de la difusión de su historia, se posicionan como agentes representativos de los emprendimientos dinámicos y van conformando la autoimagen de una “*nueva camada de emprendedores exitosos*” que incentiva y motiva a potenciales interesados en comenzar con sus propios emprendimientos.

En tal sentido, es necesario analizar la posibilidad de establecer políticas orientadas a capitalizar en mayor medida los efectos positivos de estas empresas dinámicas sobre el crecimiento y la innovación.

Una primera discusión en términos de políticas tiene que ver con los argumentos existentes en favor de promover el emprendimiento en términos genéricos, es decir, sin colocar ningún foco estratégico o, por el contrario, de apoyar en especial el surgimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas dinámicas basadas en la diferenciación y la innovación (Kantis, 2008).

Argumentos en contra y a favor de una estrategia focalizada en emprendedores y emprendimientos con potencial de crecimiento

a) En contra

- Seleccionar emprendimientos con alto potencial de crecimiento es complejo
- Los start-ups en general son los que merecen el apoyo debido a la existencia de inequidades en el acceso al financiamiento y la información y por su efecto conjunto sobre el empleo.
- Se requiere una cultura empresarial que afecte a todos los niveles de la sociedad

b) A favor

- Focalizar los recursos en un grupo de emprendedores ambiciosos es más efectivo y eficiente que hacerlo en forma generalizada.
- Proveer un foco estratégico claro permite comprender y atender mejor las necesidades de un segmento específico de emprendedores al fomentar el desarrollo de una oferta de servicios Especializada
- En algunos países no hay necesidad de generar nuevos emprendedores en general (por ejemplo microempresas vegetativas), sino de aquellos que logran crecer y conformar el tejido de las Pymes y grandes empresas del mañana.

Fuente: Stam E. y otros (2007)

Las contribuciones de los emprendedores dinámicos al entramado productivo local señaladas, hace que desde la perspectiva de quienes deciden la asignación de recursos públicos podría parecer racional concentrar sus esfuerzos exclusivamente en aquellos proyectos que ya tienen visos de concreción y/o en las empresas con escasa trayectoria que desean crecer. Si bien un enfoque de este tipo podría ser una buena opción para alcanzar resultados en el corto plazo, el mismo no permitiría dar respuesta a las falencias más profundas que se configuran en el largo plazo, esto es, la ausencia de una base amplia de emprendedores con ambición de crecer y de proyectos de emprendimiento orientados al crecimiento.

Un enfoque integral, que combine adecuadamente acciones de corto y largo plazo, permitiría eludir este dilema de política. Es posible trabajar articuladamente sobre algunos ejes estratégicos relacionados con factores genéricos -tales como la cultura y la educación- para ensanchar la base de emprendedores promisorios y ser más selectivo a la hora de brindar apoyo a los proyectos avanzados, priorizando la asignación de recursos en función de su potencial de crecimiento.

En segundo lugar, y a partir de los estudios de casos realizados se desprende que ***no existe un perfil único de emprendedor dinámico, y por tanto tampoco existe la receta única para promover el surgimientos de nuevas empresas de rápido crecimiento.***

Como tal, el diseño de las políticas es un espacio abierto, donde deben combinarse los aprendizajes previos con las particularidades de cada caso. El reconocimiento de las particularidades de cada caso hace que exista diversidad de alcances, presupuestos e instrumentos entre las políticas de desarrollo de emprendedores dinámicos. Entre la lista de programas e instrumentos es posible mencionar: la formación de recursos humanos calificados, la articulación de estas empresas con el aparato científico y tecnológico local y el establecimiento de plataformas para la promoción del emprendimiento corporativo (por ejemplo: spin offs). La orientación hacia los mercados internacionales desde etapas tempranas también puede constituir un eje en torno al que se desarrollen programas para emprendedores dinámicos, dado que la conquista de plazas en el exterior ayuda a rentabilizar la inversión y el esfuerzo en la actividad innovativa. ***El desafío es poder combinar diversos programas que articulen adecuadamente el foco de atención en los emprendimientos y en los emprendedores.***

En tercer lugar, una de las lecciones aprendidas de los estudios de casos realizados es que los equipos de trabajo y las redes de contacto tienen un papel fundamental en la identificación de la oportunidad de

negocio y a la elaboración del proyecto empresarial. Asimismo, los emprendedores reconocieron que la experiencia laboral previa les permitió generar capacidades para emprender. También allí es donde pudieron identificar la idea de negocio. En consecuencia, para los emprendedores parece recomendable establecer vínculos con empresarios experimentados no sólo para conseguir el acceso a recursos para la nueva empresa, sino también para facilitar el desarrollo de la idea de negocio y del proyecto empresarial.

Fomentar la constitución de equipos emprendedores y el desarrollo de las redes de contacto son iniciativas que no pueden estar ausentes en la agenda de políticas para fortalecer la empresarialidad dinámica en Uruguay. En este sentido, se podría destacar la importancia de contar con programas/instituciones que brinden servicios al estilo del “*médicos de cabecera*”, ayudándoles a conceptualizar el negocio, a definir una agenda de desarrollo y a abrirles las puertas de otros actores y organizaciones a los que difícilmente podrían llegar solos (por ejemplo: otros empresarios que aportan consejos, consultores especializados que brindan soluciones técnicas, medios de comunicación que reportan sus experiencias y les dan visibilidad, inversores). Además, estar cerca de instituciones de prestigio también les ayuda a construir reputación en el mercado.

En cuarto lugar, los resultados permiten advertir que las ***condiciones del entorno*** pueden incidir sobre las nuevas empresas que logran crecer significativamente. Las empresas analizadas nacieron principalmente en el periodo de crisis y en el periodo inmediatamente posterior al mismo. Tal como se pudo observar en el capítulo 3, luego de la crisis han aparecido nuevas oportunidades de negocio producto del crecimiento económico, y reversión de las expectativas de las personas al consolidarse la recuperación.

El cambio de contexto económico de los últimos años abre nuevas oportunidades de negocios y define un escenario auspicioso que requiere ser complementado con acciones concretas para fomentar el nacimiento de nuevos emprendedores que las exploten. Asimismo, más de la mitad de estas empresas pertenece a sectores basados en el conocimiento (software, telecomunicaciones, agronegocios y audiovisual), mientras un pequeño grupo fueron creadas en actividad convencionales, tal como instrumentos médicos. ***El diseño de las políticas de apoyo requiere de mucha sintonía fina. Los sectores a los que pertenecen estas empresas no son tradicionales, por ende, deben comprenderse sus complejidades. Asimismo, el estilo de la intervención debe ser en sí mismo emprendedor.*** La flexibilidad y capacidad de adaptación deben ser dos notas características de toda política de apoyo a emprendedores dinámicos. La misma debe ser capaz de adaptar y modificar su foco si las condiciones del entorno de negocios así lo requieren.

En quinto lugar, a partir de los estudios de casos presentados anteriormente parece evidente que el crecimiento de las nuevas empresas requiere del ***acceso a nuevas fuentes de financiación***. Es indudable que para potenciar el desarrollo de emprendedores dinámicos se requiere ensanchar las fuentes de financiamiento tanto a nivel de capital semilla como de instrumentos financieros para las siguientes fases.

Un área en la cual deben imprimirse esfuerzos muy especiales es el fomento a la constitución de redes de ángeles inversores. Estas redes facilitan la construcción de puentes entre oferta y demanda, establecen una plataforma de confianza e interacción entre los inversores y con los emprendedores, y ayudan a diluir el riesgo. Sin embargo, la experiencia también indica que es necesario definir adecuadamente los perfiles apropiados de los inversores en función de sus capacidades y aspiraciones; realizar con ellos actividades preparatorias de alineación de expectativas, al igual que con los emprendedores; establecer

reglas básicas de funcionamiento y ejecución y mecanismos decisorios eficientes, por ejemplo cuando incluyen la participación de un número elevado de inversores. Además, es clave contar con un adecuado flujo de proyectos promisorios de manera de ir mostrando resultados concretos que mantengan la motivación y el compromiso de los inversores. Por lo tanto se requiere de un trabajo importante, con un timing adecuado, tanto con la demanda como con la oferta.

En el campo del capital de riesgo la experiencia internacional enseña que en mercados como el uruguayo es necesario un importante compromiso público inicial para fomentar el desarrollo privado del sector (por ejemplo: a través del establecimiento de ventajas impositivas para el capital de riesgo, de fondos públicos capaces de convocar y apalancar recursos del sector privado para desarrollar empresas de capital de riesgo, etc.).

Recientemente, algunas de las empresas dinámicas analizadas han recibido aportes de inversores ángeles. Estos procesos deben ser interpretados como un indicador de éxito de estas empresas, abren un espacio para reflexionar sobre el impacto de estas fuentes de financiamiento sobre estos emprendimientos. Sin embargo, también es necesario tener presente que el capital de riesgo es una opción para un pequeño segmento de empresas, siendo necesario atacar el problema del financiamiento y el desarrollo de instrumentos financieros desde una perspectiva más amplia (Kantis, 2005).

En sexto lugar, si bien en Uruguay existen muy pocos programas públicos e iniciativas privadas con foco en empresas dinámicas, es posible reconocer que la oferta de programas e instrumentos de financiación a este tipo de empresas ha crecido en los últimos años, sumando una serie de programas e instituciones (Fondo Emprender, Uruguay XXI, ANII), que se abocan a diferentes aspectos (innovación, internacionalización, etc.)

Acompañando este crecimiento de los apoyos a emprendedores dinámicos, además de fortalecer y agilizar los puentes con la demanda actual, también *se requiere ampliar el flujo de proyectos dinámicos*. Para ello, es importante que las políticas de fomento y/o apoyo a emprendedores dinámicos tengan algún nivel de cofinanciación inicial por parte de los mismos emprendedores, brindando apoyo parcial contra la presentación y ejecución de proyectos con metas y estrategias, pero también contra resultados concretos.

Además, se requiere que en el proceso de evaluación para acceder a los apoyos, no se considere exclusivamente el proyecto, sino que se contemple también las capacidades de las personas que emprenden. Como se puede constatar de los estudios de caso de los emprendedores dinámicos, es muy frecuente que el crecimiento empresarial ocurra a través de la creación y coexistencia de un portfolio de emprendimientos, situación que no suele ser debidamente considerada por las instituciones que trabajan con los emprendedores debido a que su unidad de evaluación a la hora de prestar apoyo y cuyo potencial de crecimiento se analiza es el proyecto, y no el emprendedor con sus capacidades (Kantis, 2008).

Sin dudas, esto debe ir acompañado del *fortalecimiento de las capacidades emprendedoras y de gestión*, ya que incrementa las probabilidades de que los emprendedores se enfrenten con éxito a los distintos obstáculos y desafíos que encontrarán a la hora de poner en marcha y gestionar la nueva empresa. En este sentido, la investigación también aporta elementos de interés, por ejemplo, acerca de las áreas principales en las que los emprendedores deben superar vallas. Entre ellas se destacan, además del área financiera, otras tales como la gestión comercial de productos y servicios innovadores, el desarrollo organizacional y la gestión de recursos humanos altamente cualificados.

Quizá una de las lecciones más importantes que brindan los casos analizados se refiere al ***rol que deben jugar las instituciones de apoyo al emprendedor dinámico***: construir capital social, ayudar a levantar barreras y reducir los costos de transacción que enfrentan estos emprendedores. Es conveniente tomar precauciones para evitar climas organizacionales de protección excesiva que inhiben el desarrollo de las capacidades requeridas por los emprendedores para operar en mercados competitivos. Es fundamental que estas instituciones funcionen con un estilo emprendedor (Kantis, 2008).

Los activos clave son la calidad técnica y humana de los equipos que trabajan con los emprendedores para orientarlos y vincularlos así como también la reputación de las instituciones (marca) y la calidad de sus redes de contacto. Es muy importante la tarea de definición de los perfiles requeridos para liderar y desarrollar estas actividades, pero también lo es el impulsar programas de fortalecimiento de sus capacidades, dado que en muchos países, el mercado de oferta de profesionales especializados en el apoyo a los emprendedores dinámicos e innovadores se encuentra en un nivel de desenvolvimiento muy embrionario.

Asimismo, es clave poder involucrar al sector empresarial, tanto a través de sus organizaciones como de empresarios concretos que se comprometan con el apoyo a los emprendedores. En esta actividad, el rol de las cámaras y/o asociaciones empresariales, así como las organizaciones sin fines de lucro, es fundamental. También, en forma cada vez más generalizada, las Universidades públicas y privadas, están desarrollando programas de nuevos emprendimientos, introduciendo materias relacionadas en los programas de estudio de otras carreras profesionales y desplegando programas de apoyo a emprendedores; dotando a los posibles empresarios no sólo de conocimientos, sino también desarrollando las motivaciones, las capacidades y las habilidades emprendedoras necesarias para el emprendimiento.

Por último, a partir de los estudios de casos presentados anteriormente se derivan conclusiones vinculadas con la ***historia de las empresas dinámicas***, puesto que el camino recorrido no ha sido lineal, sino con altas y bajas. Así, se ha visto la importancia de ***difundir y dar a conocer las experiencias concretas de los propios emprendedores***. Ello no significa reflejar sólo sus prácticas virtuosas de gestión. Por lo contrario, se trata de difundir tanto las lecciones que surgen de sus aciertos como de sus errores, o de los problemas no resueltos.

En síntesis, estos resultados aportan conocimientos que pueden orientar a quienes desean iniciar el desafiante camino del emprendimiento dinámico, tanto para aquellos que desean crear una nueva empresa como para quienes están comprometidos con las políticas y los programas institucionales que conforman el sistema de apoyo al emprendimiento y la innovación.

Finalmente, como se mencionó en el capítulo metodológico este trabajo deja a un lado la perspectiva cuantitativa focalizada en cuánto aporta el conjunto de las nuevas empresas al crecimiento. Esta decisión fue adoptada por la falta de información sistemática sobre el proceso de creación y destrucción de empresas uruguayas, y en particular la evolución del dinamismo de las empresas que logran sobrevivir y crecer, y cuanto es su contribución al empleo, PBI y exportaciones del país. En este sentido, una posible línea de investigación se abre para continuar el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA REVISADA

- Acs, Z. y Mueller, P. (2006): “Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants”. Max Planck Institute of Economics Discussion Paper 23.
- Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) (2010): “I Encuesta de Actividades de Innovación en Servicios, Uruguay (2004-2006). Principales Resultados”. Colección Indicadores y Estudios. Num. 2.
- Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) (2010): “III Encuesta de Actividades de Innovación en la industria uruguaya (2004-2006). Principales Resultados”. Colección Indicadores y Estudios. Num. 1.
- Ahn, S. (2001): “Firm dynamics and productivity growth: a review of micro evidence from OECD countries”, OCDE, ECO/WKP (2001)23.
- Alchian, A.A. y Demsetz, H. (1972): “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *American Economic Review*, 62(4), pp. 777-95.
- Aldrich, H. (1979): “Organisations and Environments”, New Jersey: Prentice Hall.
- Aldrich, H. y Zimmer, C. (1986): “Entrepreneurship through social networks”. En H. Aldrich (ed.), *Population perspectives on Organizations*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, pp. 13-38.
- Almus, M. (2002): “What characterizes a fast-growing firm?” *Applied Economics*, Vol 3, pp. 1.497 – 1.508.
- Almus, M. y Nerlinger, E. (1999): “Growth of new technology-based firms: Which factors matter?”. *Small Business Economics*, 13: 141-54.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993): “Strategic assets and organizational rent”. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Audrescht, D.B. (1991): “New firm survival and the technological regime”. *Review on economics and statistics*, 60, 441-459. Inglaterra MIT Press.
- Audretsch, D. y Thurik, R. (2001): “Linking Entrepreneurship to Growth. Paper preparado para el Directorate for Science, Technology and Industry, OECD.
- Audretsch, D., Carree ,M.A. y Thurik, R. (2001): “Does entrepreneurship reduces unemployment?”, Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2001-074/3
- Audretsch, D., Klomp, L. y Thurik, A. (2002): “Gibrat’s Law: are the services different?”, ERIM Working Paper, ERS-2002-04STR.
- Autio, E. (2005): “Report on High-Expectation Entrepreneurship”. *Global Entrepreneurship Monitor Report*.
- Autio, E.; Arenius, P. y Wallenius, H. (2000): “Economic impact of gazelle firms in Finland” Institute of Strategy and International Business Helsinki University of Technology. Working paper 3 (2000).
- Bager, T. y Schott, T. (2002): “Growth of young firms - Determinants revealed by analysis of registries in Denmark”. LOK Research Conference. 2-3 de diciembre, Koldind, Dinamarca.
- Baily, M. L.; Hulten, C. y Campbell, D. (1992): “Productivity Dynamics in Manufacturing Plants”, *Brookings Paper on Economic Activity*. Microeconomics.
- Ballester, A. y Kramer, E. (2010): “Logicsat”. Trabajo realizado en el marco del Convenio entre el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y la Universidad ORT, en el marco del "Programa Emprender" (ATN/ME-10148-UR), con BID/FOMIN.
- Barney, J. B. (1986): “Types of competition and the theory of strategic: Toward an integrative framework”. *Academy of Management Review*, 11, 791-800.
- Baum, J.; Locke, E. y Smith, K. (2001): “A multidimensional model of venture growth”, *Academy of Management Journal*, 1994, pp. 292-303.
- Bértola, L.; Bianchi, C.; Darscht, P.; Davyt, A.; Pittaluga, L.; Reig, N.; Román, C.; Snoeck, M.; y Willebald, H. (2005): “Ciencia, Tecnología e Innovación en Uruguay: diagnóstico, prospectiva y políticas”. (<http://www.iadb.org/regions/re1/econ/RE1-RN-05-001.pdf>).

- Birch, D. (1981): “Who Creates Jobs?. The Public Interest 65, 3-14.
- Birch, D. (1987): “Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work”, Nueva York: The Free Press.
- Birley, S. y Westhead, P. (1990): “Growth and performance contrast between types of small firms”, Strategic Management Journal, Vol. 11, pp. 535-557.
- Bittencourt, G. y Reig, N. (2009): “Diagnóstico de crecimiento para Uruguay desde una perspectiva regional”. Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales (dECON-FCS) y Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEyA), Universidad de la República (UdelaR). Documento No. 12/09.
- Bosma, N.; Van Praag, M.; Thurik, R. y De Wit, G. (2004): “The value of human and social capital investments for the business performance of startups”. Small Business Economics, 23. pp. 227-36.
- Brixy, U. y Kohaut, S. (1999): “Employment growth determinants in new firms in Eastern Germany”. Small Business Economics, 13: pp.155-70.
- Brochkaus, R.H. y Horwitz, P.S. (1986): "The psychology of entrepreneur". En Sexton, D.L. y Smilor, R.W. eds.: The art and science of entrepreneurship, Ed. Ballinger Publishing Co., pp. 25-49.
- Brüderl, J. y Preisendörfer, P. (1998): “Network support and success of newly founded businesses”. Small Business Economics, 10. pp. 213-25.
- Brüderl, J. y Preisendörfer, P. (2000): “Fast growing businesses: Empirical evidence from a German study”. International Journal of Sociology, 30.pp. 45-70.
- Canals Margalef, J. (2000): “La gestión del crecimiento de la empresa”. Madrid: McGraw Hill.
- Capelleras Segura, J.L. y Kantis, H. (ed.) (2009): “Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido Crecimiento.” Universitat Autònoma de Barcelona.
- Capelleras, J. y Genescá, E. (2004): “Un análisis comparativo de las microempresas en España”, Universia Business Review, 2do. Trimestre, pp. 72-93.
- Chandler, G. y Hansen, S. (1992): “The founders of self-assessed competence and venture performance”, Journal of Business Venturing, Vol. 7, pp. 223-236.
- Churchill, N.C. y Lewis, V.L. (1983): “The Five stages of Small Business Growth”, Harvard Business Review, pp.30-46.
- Coase, R.H. (1937): “The Nature of the Firm”, Economica, 4, noviembre, pp 386-405. Reimpreso en Williamson, O. E. y Winter, S.G. (eds.) (1991). The Nature Of The Firm: Origins, Evolution, and Development. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Cooper, A.; Gimeno-Gascón, F. y Woo, C. (1994): “Inicial human and financial capital as a predictors of new venture performance”, Journal of Business Venturing, Vol.9, pp. 371-396.
- Cooper, A.; Woo, C. y Dunkelberg, W. (1989): “Entrepreneurship and the initial size of firms”. Journal of Business Venturing, 4.pp. 317-32.
- Cosh, A.D. y Huges A. (1994): “Size, Financial Structure and Profitability”. En Huges A. y StoreyD.J. Finance and the Small Firm. Routledge. Londres.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989): “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”. Strategic Management Journal, 10. pp. 75-87.
- Cuervo García, A. (1999): “La dirección estratégica de la empresa: reflexiones desde la economía de la empresa”. Papeles de Economía de la Empresa, 78-79, pp. 34-55.
- Davidsson P. y Henrekson M. (2002): “Determinants of the Prevalance of Start-ups and High-Growth Firms”. Small Business Economics 19(2). pp. 81-104.
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003): “The role of social and human capital among nascent entrepreneurs». Journal of Business Venturing, 8. pp. 301-331.

- Davidsson, P.; Delmar, F. y Wiklund, J. (2006): “Entrepreneurship and the Growth of Firms”. Edward Elgar: Cheltenham, Reino Unido.
- De Bresson, C. y Amesse, F. (1991): “Networks of innovators: A review and introduction to the issue”. *Research Policy*, 20, pp. 363-80.
- Den Hertog, F. (2002): “Blending words and numbers: Towards a framework for combining quantitative and qualitative strategies for organizational research”. MERIT-Infonomics Research Memorandum Series, pp.2002-2021.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (1994): “Entering the field of qualitative research” en Denzin, N. y Lincoln, Y (eds.) *Handbook of Qualitative Research*; Sage.
- Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) (2008): “PYMES en el Uruguay. Informe 2008. Uruguay”. Observatorio PYME, División Empresas. DINAPYME. MIEM.
- Doms, M.; Roberts, M. y Dunne, T. (1995): “The role of technology use in the survival and growth of manufacturing plants”. *International Journal of Industrial Organization*, vol, 13, n° 4.
- Doutriaux, J. y Simyar, F. (1987): “Duration of comparative advantage accruing from some start- up factors in high-tech entrepreneurial firms”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Doutriaux, J. y Simyar, F. (1987): “Duration of comparative advantage accruing from some start- up factors in high-tech entrepreneurial firms”. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Doutriaux, J. y Simyar, F. (1987): “Duration of comparative advantage accruing from some start-up factors in high-tech entrepreneurial firms”. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Dubini, P. y Aldrich, H. (1991): “Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process”. *Journal of Business Venturing*, 6, pp.305-13.
- Duchesneau, D. y Gartner, W. (1990): “A profile of new venture success and failure in an emerging industry”. *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 297-312.
- Dyke, L., Fischer, E. y Reuber, R. (1992): “An inter-industry examination of the impact of experience on entrepreneurial performance”. *Journal of Small Business Management*, 30 (4). pp. 72-87.
- Dynkelberg, W. y Cooper, A. (1982): “Patterns of small business growth”. *Academy of Management Proceedings*, pp.409-13.
- Eisenhardt, K. (1989): “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, vol. 14 (4), pp. 532-550.
- Elston, J.A. (2002): “An Examination of the Relationship Between Firm Size Growth and Liquidity” in the Neuer Markt, *Dutsche Bundesbank discussion paper*.
- Fama, E.F. (1980): “Agency Problems and the Theory of The Firm”. *Journal of Political Economy*, 88(2), abril, pp. 288-307.
- Fiol, C. M. (1991): “Management culture as a competitive resource: An identity-based view of sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17, 191-211.
- Fölster, S. (2000): “Do entrepreneurs create jobs?”. *Small Business Economics*, 14, pp. 137-148.
- Garnsey, E. (1998): “A Theory of the Early Growth of the Firm”. *Industrial and Corporate Change*, 7, pp. 523-556.
- Gartner, W. (1988): “Who is an entrepreneur is the wrong question”, *American Journal of Small Business*, Vol. 12, pp. 11-32.
- Geroski, P. (1991): “Market dynamics and entry”. Oxford: Blackwell.
- Geroski, P. (1995): “What do we know about entry?”. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13 pp.421-440.
- Gibrat, R. (1931): “Les inégalités Économiques, librairie du recueil”, Sirey: Paris.
- Gilbert, B., McDougall, P. y Audretsch, D. (2006): “New venture growth: A review and extension”, *Journal of Management*, vol. 32, 6, pp. 926-950.
- Gimeno, J.; Folta, T.; Cooper, A. y Woo, C. (1997): “Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming forms”. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 750-83.

- Greiner, L. (1972): “Evolutions and revolutions as organizations grow”, *Harvard Business Review*, Vol. 50, pp. 37-46.
- Grossman, S.J. y Hart, O.D. (1983): “An Analysis of the Principal-Agent Problem”. *Econometrica*, 51(1), pp. 7-45.
- Grossman, S.J. y Hart, O.D. (1986): “The Costs and Benefits of Ownership: a Theory of Vertical and Lateral Organization”. *Journal of Political Economy*, 94(4), agosto, pp. 691-719.
- Guallarte, C. (dir.) (2008): “Informe Ejecutivo Cataluña”. *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Gummersson, E. (2000): “Qualitative methods in management research”. Sage Publications.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977): “The population ecology of organization”, *International Small Business Journal*, Vol. 2.
- Hart, O.D. (1988): “Incomplete Contracts and the Theory of the Firm”. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), primavera, pp. 119-39.
- Hart, O.D. (1995): “Firms, Contracts, and Financial Structures”. Oxford: Oxford University Press.
- Hart, O.D. y Moore, J. (1990): “Property Rights and the Nature of the Firm”. *Journal of Political Economy*, 98(6), pp. 119-58.
- Hartley, J.F. (1994): “Case studies in organizational research”, en Casell, C. y Symon, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research*. Londres, Sage Publications. pp. 208-229.
- Hernandez, J.; Fontrodona, J.; Fontana, I. y Amat, O. (2000): “La empresa gacela en Cataluña. Un estudio centrado en el trienio 1995-1997. *Economía Industrial*, Nro. 234.
- Herrera, T. y Rodríguez, A. (2008): “Encuesta Nacional a MPYMES Industriales y de Servicios. Uruguay”. DINAPYME (MIEM), PACPYMES (MIEM), Cooperación Unión Europea.
- Hitt, M.; Ireland, D.; Camp, M. y Sexton, D. (2001): “Guest editor’s introduction to the special issue on strategic entrepreneurship; entrepreneurial strategies for wealth creation” *Strategic Management Journal*, 22, pp. 479-491.
- Hodgson, G. (1998): “Evolutionary and Competence-Based Theories of the Firm”. *Journal of Economic Studies*, 25(1), pp. 25-56. Traducción Mauricio Grobet; revisión técnica Bruno Gandlgruber y Arturo Lara.
- Honig, B. (2001): “Human capital and structural upheaval: a study of manufacturing firms in the West Bank”. *Journal of Business Venturing*, 16. pp. 575-94.
- Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A.; Wan, W. P. y Yiu, D. (1999): “Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum”. *Journal of Management*, 25 (3). pp. 417-456.
- Hutchinson J.; Konings J. y Walsh P.P. (2006): “Company Size, Industry and Product Diversification”. Evidence from the UK and Belgium. Mimeo.
- IEEM (2010): “Global Entrepreneurship Monitor: reporte Uruguay 2009, informe ejecutivo”. *Revista de Antiguos Alumnos IEEM*, ISSN 1510-4214, Año 13, N°. 2, 2010, pp. 24-45.
- Jarrillo, J. (1989): “Entrepreneurship and growth: the strategic use of external sources”. *Journal of Business Venturing*, 4. pp.133-47.
- Jick, T. (1979): “Mixing Qualitative and Quantitative Methods; Triangulation in action”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 602-611.
- Johannison, B. (1991): “Entrepreneurship-the management of ambiguity”, Lundt Växjö University.
- Jovanovic, B. (1982): “Selection and the evolution of industry”. *Econometrica* vol. 50, pp. 649-670.
- Kaisb, S. y Gilad, B. (1991): "Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interests, general alertness". *Journal of Business Venturing*, 6, pp.45-61.
- Kantis, H. (1998): “Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las PyMEs: elementos conceptuales y evidencias del caso argentino” en Kantis, H. (ed.) *Desarrollo y gestión de PyMEs. Aportes para un debate necesario*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Kantis, H. Ishida, M. y Komori, M. (2002): *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Kantis, H. y Angelelli, P. (2004): “La creación de empresas en sectores intensivos en conocimiento y en la industria convencional” en Kantis, H. Angelelli, P. y Moori-Koenig, V. (Eds.); *Desarrollo Emprendedor. América latina y el Contexto Internacional*. Editorial Nomos (Colombia) Editorial Temas (Argentina).

Kantis, H. Angelelli, P. y Moori-Koenig, V. (2004): “Desarrollo Emprendedor. América latina y el Contexto Internacional”. Editorial Nomos (Colombia) Editorial Temas (Argentina).

Kantis, H. (2005): “Empresarialidad y Contexto Emprendedor”. BID. Serie de Notas de Referencia RE1-RN-05-005.

Kantis, H. y Federico, J. (2007): “Crisis y Renacimiento Emprendedor en Argentina: Evidencias y Algunos Interrogantes”. *Boletín Informativo Techint*.

Kantis, H. y Federico, J. (2007): “El renacimiento de las capacidades empresariales en Argentina. Estrategias empresariales a la salida de la crisis”. Estudio realizado en el marco del Proyecto “Estudios Estratégicos para el Observatorio del Trabajo y el Empleo”, coordinado por la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Kantis, H. y Federico, J. (2007): “Los determinantes del surgimiento de nuevas empresas altamente dinámicas. Una comparación internacional”. Instituto de Industria (mimeo).

Kantis, H., Federico, J., Drucaroff, S., Rojo Brizuela, S. y Rotondo, S. (2009): “Nuevas empresas gacela en Argentina: ¿qué nos dicen las estadísticas?”. paper presentado a la XIV Reunión Anual de la Red PyME Mercosur, Santa Fé, Argentina,

Kantis, H. (2008): “Aportes para el diseño de Programas Nacionales de Desarrollo Emprendedor en América Latina”. Banco Interamericano de Desarrollo. Notas técnicas # IDB-TN-132.

Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011): “Corriendo Fronteras para crear y potenciar empresas”. Ed. Granica.

Kazanjian, R. (1988): “Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures”. *Academy of Management Journal*, volumen 31(2), pp.257-279.

Kazanjian, R., Drazin, R. (1990): “A stage-contingent model of design and growth for technology base ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(3), pp.137-150.

Kinsella, R.; Clarke, W; Coyne, D.; Mulvenna, D. y Storey, D. (1993): “Fast growth firms and selectivity”. Irish Management Institute, Dublín.

Kirchoff, B. A. (1994): “Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth”. Westport, Conn.: Greenwood, Praeger.

Langlois, R.N (1992): “Transaction Cost Economics in Real Time”. *Industrial and Corporate Change*, 1(1), pp. 99-127.

Langlois, R.N. (1984): “Internal Organization in a Dynamic Context: Some Theoretical Considerations”. En Jussawalla, M. y Ebenfield, H. (eds.). *Communication and Information Economics: New Perspectives* (Amsterdam: North-Holland), pp. 23-49.

Langlois, R.N. y Robertson, P.L. (1995): “Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions”. London and New York: Routledge.

Larson, A. (1991): “Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial Performance”. *Journal of Business Venturing*, 6. pp. 173-88.

Lippman, S. y Rumelt, R. P. (1982): “Uncertainly imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition”. *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-453.

Lundström, A y Stevenson, L. (2002): “Patterns and Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Economies”, Vol. 3 of the *Entrepreneurship and Policy for the Future Series*, Swedish Foundation for Small Business Research: Estocolmo.

Majumdar, S. (2004): “The hidden hand and the license raj to an evaluation of the relationship between age and the growth of firms in India”, *Journal of Business Venturing*, 19, pp. 107-125.

- Malizia, E. y Winders, R. (1999): “The prospects of High-growth enterprises: A retrospective analysis of Georgia-based firms”. TVA Rural Studies Programm contractor paper 99-6.
- McClelland, D. (1961): “The Achieving Society”. New York; The Free Press.
- McClelland, D. (1971): “The achievement motive in economic growth”, en Kilby, P. (ed.) Entrepreneurship and economic development, Nueva York: The Free Press.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): “La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management”. Ed. Ariel Economía.
- Miles, M. y Huberman, A. (1984): Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. Newbury Park: Sage.
- Miller, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". Management Science, vol. 29, pp. 770-791.
- Moreno, A.; Casillas, J. (2000): “High-growth enterprises (Gazelles): A conceptual framework”. Departamento de Administración y Marketing, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla.
- Mueller, D. (1972): “A life Cycle Theory of the Firm”. The Journal of Industrial Economics. Vol 20. No. 3.
- Nahapiet, J y Ghoshal, S. (1998): “Social capital, intellectual capital and the organizational Advantage”. Academy of Management Review, 22(2). pp. 242-66.
- Neergaard, H. y Ulhoi, J. (2007): “Introduction: Methodological variety in entrepreneurship research”, en Neergaard, H. y Ulhoi, J. (Eds.) Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship. Northampton, MA, Edward Elgar.
- Nelson, R. (1991); “Why do firms differ and how does it matter?” Strategic Management Journal, 12, pp. 61-74.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982): “An Evolutionary Theory of Economic Change”. Belknap-Harvard.
- OCDE (1999): “Fostering Entrepreneurship”. Paris, OCDE.
- OCDE (2001): “Entrepreneurship, Growth and Policy”, OECD DSTI/IND (2001).
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), Presidencia de la República (2009): “Factores clave para el crecimiento económico sostenido en Uruguay”.
- Olofsson, CH.; Peterson, G. y Wahlbin, C (1986): "Opportunities and obstacles. A study of start-ups and their development". Frontiers of Entrepreneurship Research, pp. 482-501.
- Orser, B.; Hogarth-Scott, S.; y Wright, P. (1998): "On the growth of small enterprises: The role of intentions, Gender and experience". En Frontiers of Entrepreneurship Research, www.babson.edu.
- Penrose, E. (1959): “The theory of the growth of the firm”, Nueva York: Wiley.
- Pettigrew, A. (1990): “Longitudinal field research on change: theory and practice”. Organization Science,1, pp. 267-291
- Porter, M. (1980): “Competitive Strategy”, Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1991): “La ventaja competitiva de las naciones”. Plaza y Janés
- Prahalad, C. K. y Bettis, R. (1986): “The dominant logic: A new linkage between diversity and performance”. Strategic Management Journal, 7, pp. 485-501.
- Rabetino, R. (2005): “Factores determinantes del crecimiento en el empleo de las nuevas empresas en Latinoamérica”, trabajo de investigación, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía y Empresa.
- Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E. y Hay, M. (1999): Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership/Babson College/London Business School.
- Ripollés, M. (1995): "La actitud estratégica en el entrepreneur". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 4, n03, pp.53-62.
- Robinson, K. y McDougall, P. (2001): “Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches”, Strategic Management Journal, Vol 22, pp.659-685.
- Rujo Brizuela, S., Castillo, V., Schlessler, D., Ferlan, E. y Phillip, A. (2003): “Estudio de la dinámica e creación y mortandad de empresas” en Kantis, H. y otros. (Ed.); Estudios sobre el Desarrollo Empresarial en la República Argentina. La creación

de empresas en la Argentina y su entorno institucional. Agencia de Cooperación Internacional Japonesa y UNGS. Buenos Aires.

Rojo Brizuela, S., Rotondo, S. y Schlessner, D. (2005): “El rol de las PyMEs en el proceso de creación y destrucción del empleo registrado en la Argentina entre 1996 y 2005”, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Roper, S. (1999): “Modelling small business growth and profitability”, *Small Business Economics*, Vol. 13, pp. 235-252.

Rotter, J.B. (1987): “External control and internal control” Baumbach C.M. y Mancuso J.R. eds., pp. 15-24.

Scarone, C. (2009): “La informalidad en las MIPyMEs de Uruguay. Análisis de los costos de la formalidad”. DINAPYME (MIEM), PACPYMES (MIEM), Cooperación Unión Europea.

Scasse, R y Goffee, R. (1980): “The real world of the entrepreneur”. Ed. Prentice-Hall Inc.

Schendel, D. y Hofer, C. (1979): “Strategic management: a new view of business policy and planning”, Boston: Little Brown.

Schreyer, P. (2000): “High-growth firms and employment”. OECD STI WORKING PAPERS 2000/3.

Schutjens, V. y Wever, E. (2000): “Determinants of new firm success”. *Regional Science*, 79. pp. 135-59.

Scitovsky, T. (1952): “Two concepts of External Economies”. *Economic Journal*, LXII, 54-67.

Sosa Cabrera, S. (2006): “La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo”. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>

Spremolla, A.; Caristo, A. y Naranja, M. (2009): “Documento de Trabajo Metodológico. Observatorio de Dinámica Empresarial (ODE)”. Banco Previsión Social (BPS) –Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)

Storey, D. (1994): “Understanding the Small Business Sector”, London: Routledge.

Stuart, R. y Abetti, P. (1990): “Impact of entrepreneurial and management experience on early performance”, *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 151-162.

Szarka, J. (1990): “Networking and small firms”. *International Small Business Journal*.

Teece, D. J. y Pisano, G. (1994): “The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction”. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), pp. 537-56.

Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997): “Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Timmons, J. (1989): “The entrepreneurial mind”. Ed. Brick House Publishing Co.

Ucbasaran, D.; Westhead, P. y Wright, M. (2008): “Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur’s human capital matter”. *Small Business Economics*, 30(2). pp. 153-73.

Valles, M.S. (1999): “Técnicas cualitativas de investigación social”. Madrid, Editorial Síntesis.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006): “La investigación cualitativa”. En Irene Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa*. pp.23-64. Barcelona: Gedisa.

Veciana, J.M. (1989): “Las características del empresario en España”, *Papeles de Economía Española*, 39, pp.19-36.

Veciana, J.M. (1999): “Creación de empresas como programa de investigación científica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 8 (3), pp.11-36.

Veciana, J.M. (2005): “La creación de empresas. Un enfoque gerencial”, *Colección Estudios Económicos No. 33*, la Caixa, Barcelona.

Wennekers, S. y Thurik, R. (1999): “Understanding the links between entrepreneurship and Economic Growth”. Discussion Paper. Centre for Advanced Small Business Economics and Research Institute for Business Economics Studies at Erasmus University Rotterdam.

Wernerfelt, B. (1984): “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180

- Westhead, P. y Birley, S. (1995): “Employment growth in new independent ownermanaged firms in Great Britain”. *International Small Business Journal*, 13. pp.11- 34.
- Wiklund, J. (1998): “Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond”. Academic Dissertation, Jönköping: Jönköping International Business School.
- Wiklund, J.; Davidsson, P.; Delmar, F. y Aronsson, M. (1997): "Expected consequences of growth and their effect on growth willingness in different samples of small firms" *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Willamson, O. E. (1975): “Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization”. New York, NY; Free Press.
- Willamson, O. E. (1985): “The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting”. London; Macmillan.
- Yin, R. (1984): “Case study research”. Newbury Park; Sage.
- Yin, R. (1989): “Case study research. Design and methods”. Newbury Park; Sage.

Páginas WEB

www.netgate.com.uy

www.paytrue.com

www.logicsat.com

www.Studio4d.com.uy/

http://www.conexionanadera.com/index_1.asp

<http://www.biogenesis.com.uy/>

ANEXO 1: ECOSISTEMA DE APOYO A LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS

Es posible agrupar los programas de apoyo de emprendedores y empresas en seis grandes áreas⁶³:

1. Instituciones de apoyo al ecosistema emprendedor

En cuanto a las instituciones que tienen su foco en el desarrollo emprendedor se encuentran articuladas bajo la marca Red Emprender. La Red Emprender fue creada y es actualmente ejecutada por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-Fomin), el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), Prosperitas Capital Partners (PCP) y la Corporación Andina de Fomento (CAF). La Red aún en su madeja de conexiones a una amplia gama de nodos. Estos nodos se agrupan en Organizaciones miembro e Instituciones de apoyo. Actualmente, hay 18 instituciones miembro de la Red Emprender.

2. Instituciones/programas de apoyo técnico

La capacitación, asistencia técnica y asesoramiento son las áreas donde se observa mayor presencia institucional, pero al mismo tiempo donde se registra mayor desarticulación y superposición de esfuerzos. Una de las primeras iniciativas en este campo fue el Servicio de Apoyo a la Industrias del Uruguay (CIU) con apoyo de la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Este programa sirvió de antecedente al Centro de Desarrollo Empresarial, una iniciativa conjunta entre el BID y la CIU que comenzó sus actividades en 1999.

Otras asociaciones empresariales que tienen una importante presencia en las actividades de capacitación y asistencia técnica son: la Asociación Nacional de Micro y Pequeños Empresarios (ANMYPE), la Cámara Uruguaya de Tecnología de la Información (CUTI) y el Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y afines (CAMBADU).

En general, las cámaras empresariales y asociaciones de empresarios han tenido un rol clave en el apoyo técnico a las empresas uruguayas, facilitando el acceso a la información de oportunidades, a los recursos necesarios para emprender y el apoyo para resolver determinados problemas. Por ejemplo, han colaborado en la evaluación de ideas y proyectos, la preparación de planes de negocio, la capacitación de los empresarios y del personal, y la gestión del financiamiento.

En el mismo sentido, es posible encontrar en el ecosistema emprendedor un amplio número de asociaciones sin fines de lucro, tales como Kolping Uruguay y Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidario (Fundasol), que centran sus apoyos en capacitación, microcrédito y asesoramiento empresarial.

Finalmente, dentro de la órbita del sector público, DYNAPYME (MIEM) aparece como el principal organismo que desarrolla actividades de formación y asistencia técnica. Cabe destacar el Programa Carpe⁶⁴ para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que tiene como objetivo la mejora de competitividad de estas empresas mediante la profesionalización de la gestión y de la empresarialidad.

⁶³ Información extraída de <http://www.uruguayfomenta.com.uy>

⁶⁴ El programa CARPE es realizado por DINAPYME conjuntamente con la ANII.

3. Programas/instituciones de financiamiento

Entre los principales programas que constituyen la oferta de asistencia a empresas se encuentran aquellos relacionados con la provisión de asistencia financiera. Entre los programas más importantes se puede mencionar las líneas de crédito en condiciones favorables que se canalizaban a través del Banco de la República y otros bancos privados y el programa de garantías SIGA. El Sistema Nacional de Garantías (SIGA), es un fondo estatal, destinado a garantizar determinado porcentaje del capital de los créditos que instituciones financieras otorguen a micro, pequeños y medianos Empresarios, que no cuentan con garantías o que estas son insuficientes.

En cuanto a fondos de capital de riesgo, Prospéritas Capital Partners es la primera administradora creada y gerenciada por un grupo de individuos que comparten la visión de que existe en el Uruguay una nueva clase emprendedora de proyectos que, al sumársele capital de riesgo y experiencia gerencial, tienen un alto potencial de creación de valor para los emprendedores e inversores. Prospéritas administra el primer fondo de capital de riesgo en Uruguay que cuenta con una capitalización de 10 millones de dólares: Uruguay Venture Capital 1 (UVC-1). En retorno por el capital invertido, Prosperitas Capital Partners buscará una posición minoritaria en la empresa y posiblemente una posición en el directorio. El objetivo es maximizar la creación de valor para todas las partes compartiendo el éxito del emprendimiento.

Finalmente, deben mencionarse el trabajo realizado por el Fondo Emprender, mencionado anteriormente como capital semilla, y los instrumentos de cofinanciamiento a la innovación empresarial de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación.

4. Programa de apoyo a la asociatividad

El Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas tiene como objetivo aumentar la competitividad de empresas, a través de la dinamización del conglomerado en el que éstas se insertan. Un conglomerado es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas. Se busca generar ventajas competitivas dinámicas promoviendo, una mejor articulación y la cooperación estratégica de cara a los mercados internacionales. El Programa se ejecuta desde el Área de Políticas Territoriales (APT) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)⁶⁵

5. Programas/instituciones de apoyo a la internacionalización

En el caso uruguayo el fomento de la empresarialidad y la actividad exportadora aparecen fuertemente ligados. En este sentido, un área importante de asistencia a empresas es la promoción de exportaciones. Los instrumentos que se incluyen en esta línea son de carácter horizontal, sin que existan programas específicos para PyMEs. Los principales instrumentos que se encuentran en este apartado son de tipo fiscal, aduanero y crediticio. Entre los primeros se pueden mencionar el régimen de admisión temporal o el régimen de devolución de impuestos indirectos. En el ámbito privado se destaca el programa PROEX financiado por el BID y ejecutado por Empretec que tiene por objetivo lograr que las empresas participantes desarrollen un proyecto de exportación, asesorados por un consultor financiado por el programa.

⁶⁵ www.diprode.opp.gub.uy/pacc/Inicio

Otra institución importante para la promoción de exportaciones es el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios (Uruguay XXI) que trabaja para internacionalizar la economía uruguaya, ayudando a las empresas a exportar y asesorando a los inversores extranjeros a concretar sus proyectos. Se destaca Proexport, un programa destinado a dinamizar la economía uruguaya a través del apoyo a la exportación de las Mipymes. De esta manera las empresas uruguayas podrán acceder a un apoyo para la promoción de contactos mediante ferias y rondas de negocios, misiones comerciales, tecnológicas, entre otros.

6. Programa/instituciones para fomentar emprendedores dinámicos

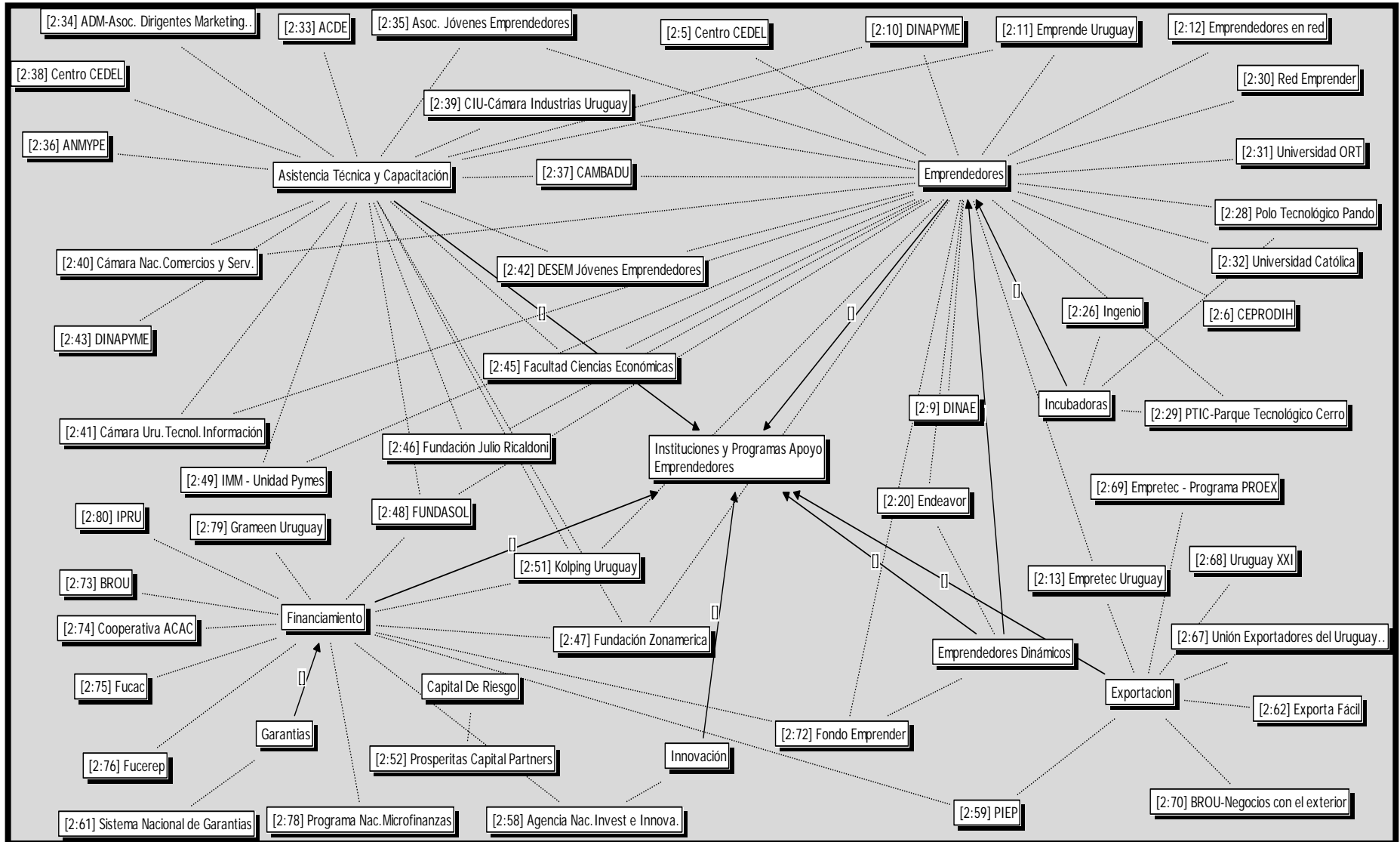
Una institución importante en el desarrollo emprendedor es la Fundación Endeavor, una organización sin fines de lucro que cuenta con delegaciones en Uruguay, Brasil, México y Argentina. La actividad principal de Endeavor es la identificación y selección de emprendedores con alto potencial de crecimiento, los cuales luego son apoyados por destacados empresarios y profesionales del país y la región, que aportan su tiempo y experiencia.

También el Fondo Emprender es muy importante en el desarrollo de emprendimientos dinámicos. Dicho Fondo se creó en 2007. Es un Fondo de Capital de Arranque (Capital Semilla) administrado por Prósperitas Capital Partners, que cuenta con USD 1.100.000 de capital, integrado por el FOMIN (del BID), CAF, CND, Prósperitas e inversores privados. El capital semilla es un tipo de inversión que apunta a apoyar emprendimientos jóvenes o start-ups, que necesiten capital (generalmente entre USD 20.000 y USD 50.000) para el desarrollo inicial del emprendimiento. Mediante este Fondo, se financia la puesta en marcha y desarrollo inicial de empresas/emprendimientos dinámicas uruguayas⁶⁶. Además de financiar capital semilla, el Fondo Emprender busca establecer y capacitar una Red de Ángeles Inversores que llene la brecha entre el capital semilla en el ciclo financiero, y permita que compañías exitosas puedan encarar su desarrollo inicial, crecer y alcanzar la etapa de venture capital y además superarla.

Por último, se destaca la Incubadora de Empresas INGENIO, una iniciativa conjunta de la Universidad ORT y el LATU, con el apoyo del BID-FOMIN. Esta incubadora, que comenzó sus actividades a finales de 2001, está principalmente orientada a proyectos en el área de las tecnologías de la información (TICs). El sistema de apoyo a la innovación y modernización tecnológica merece una consideración especial por su particular relevancia para el desarrollo emprendedor dinámico. El corazón del mismo está en la Agencia Nacional de Investigación e Innovación, creada en el año 2007. Una de las principales iniciativas de la política de innovación es el Programa de Innovación Empresarial. Se trata de un conjunto de once instrumentos de cofinanciamiento dirigidos al financiamiento de proyectos de innovación, alianzas academia-empresa, recursos humanos calificados en las empresas, jóvenes emprendedores innovadores, entre otros.

⁶⁶ Se entiende por “*emprendimientos dinámicos*” aquel potencial o joven emprendimiento que tenga perspectivas de generar valor agregado y diferenciarse (innovación), cuente con posibilidades reales de internacionalización (horizonte exportador), genere nuevos y calificados futuros puestos de trabajo (no para auto-empleo), con perspectiva de crecimiento a altas tasas y con grandes posibilidades de convertirse en una mediana empresa.

ECOSISTEMA DE APOYO A LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS



ANEXO 2: SINTESIS METODOLOGICA

En la tabla que sigue se presenta de manera esquematizada la relación que existe entre los objetivos específicos, las preguntas de investigación y las proposiciones que se plantean en este trabajo.

Objetivos Específicos	Factor Clave	Preguntas de Investigación	Study's propositions
Analizar el equipo emprendedor y sus capacidades.	El equipo emprendedor y sus capacidades	¿Cuáles son las principales características de los empresarios y/o equipo emprendedor que tienen las empresas dinámicas de rápido crecimiento?	1.1.- Los fundadores de empresas de rápido crecimiento se destacan por ser jóvenes, tener un elevado nivel educativo y haber tenido experiencias laborales previas enriquecedoras que contribuyen al desarrollo de su emprendimiento.
Analizar el perfil de las oportunidades de negocio ligadas al crecimiento y su proceso de identificación, colocando particular foco en las actividades orientadas a la exportación y en las actividades innovativas e intensivas en conocimiento (software, telecomunicaciones, diseño, entre otros).	El perfil de las oportunidades de negocio ligadas al crecimiento y su proceso de identificación	¿Cuáles son las principales características del proceso de identificación de las oportunidades de negocio en las empresas dinámicas de rápido crecimiento? y ¿En qué medida dichas oportunidades están orientadas a la exportación o se vinculan a actividades innovativas e intensivas en conocimiento?	2.1.- Los perfiles de oportunidad de las empresas de rápido crecimiento están positivamente relacionados con la experiencia previa y el perfil de capacidades de sus fundadores.
			2.2.- Las empresas de rápido crecimiento tienden a capitalizar la existencia de espacios para desarrollar emprendimientos innovadores y diferenciadores en mercados segmentados.
			2.3.- Las empresas de rápido crecimiento tienen una clara orientación exportadora.
			2.4.- El proceso de identificación de oportunidades de negocio de las empresas de rápido crecimiento es particularmente intensivo en el desarrollo de redes de contacto que aportan información clave para los emprendedores.
			2.5.- Los perfiles de oportunidad de las empresas de rápido crecimiento están positivamente relacionados con la experiencia previa y el perfil de capacidades de sus fundadores.
Comprender la contribución de los recursos disponibles (humano, financieros y redes) y su utilización al crecimiento de este tipo de empresas.	El perfil de los recursos (humanos, financieros y redes) de las empresas	¿De qué manera influyen las capacidades de la empresa, sus recursos (humanos, financieros y redes) sobre el proceso de crecimiento de una nueva empresa?	3.1.- Las empresas de rápido crecimiento se destacan por incorporar a trabajadores con elevados niveles de formación e integrar en mayor medida la gestión de los recursos humanos de la empresa como parte de su estrategia.
			3.2.- Los recursos financieros de las nuevas empresas orientadas al crecimiento provienen fundamentalmente de ahorros personales, la reinversión de utilidades y de otras fuentes externas no bancarias.
			3.3.- Los fundadores de empresas de rápido crecimiento se destacan por contar con redes de contacto con perfiles más profesionales y específicos al negocio y por renovar la composición de sus redes de contacto a lo largo del tiempo.
Analizar en qué medida los aprendizajes organizacionales y los comportamientos estratégicos llevados a cabo por las empresas les han permitido el desarrollo y crecimiento empresarial.	El proceso de aprendizaje organizacional y los comportamientos estratégicos de las empresas	¿De qué manera influye el aprendizaje organizacional y los comportamientos adoptados sobre el proceso de crecimiento de una nueva empresa?	4.1.- Las empresas de rápido crecimiento se destacan por su capacidad de adaptación y aprendizaje organizacional, hecho que favorece su crecimiento.
			4.2.- Las decisiones estratégicas adoptadas por las empresas de rápido crecimiento están basadas en las capacidades de los emprendedores de detectar y explotar oportunidades.
			4.3.- Las empresas de rápido crecimiento se caracterizan por adoptar diversas estrategias ofensivas en el plano comercial, pero con un elemento en común: el estrecho vínculo con el cliente.
			4.4.- Las empresas de rápido crecimiento se caracterizan por adoptar estrategias de innovación.
			4.5.- En la construcción y adaptación de estas estrategias las redes de contacto juegan un rol fundamental a los efectos de captar información de negocios y adaptar sus comportamientos.

ANEXO 3: PAUTA DE ENTREVISTA: EL PROCESO DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DINÁMICAS

Esta guía de control tiene como objetivo reconstruir el proceso de crecimiento de la empresa, identificando las diferentes etapas por las que atravesó y las vías de acción tomadas a fin de enfrentar los desafíos que tuvieron lugar. Consecuentemente, identificar los problemas que surgieron, sean de carácter endógeno, como consecuencia de las acciones emprendidas que introdujeron cambios en la empresa; o de carácter exógeno los cuales se enraízan en el contexto en el cual se desenvuelven. Como resultado de la trayectoria recorrida se podrán rescatar las lecciones aprendidas.

1. LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

- 1.1. Descripción de la actividad realizada
- 1.2. ¿Cuál es la idea en la que se basó para la creación de la empresa? (Algo totalmente innovador, Detección nicho, Necesidad insatisfecha, etc.)
- 1.3. ¿Cómo identificó la oportunidad de negocio y qué fuentes utilizó para detectarla?
- 1.4. ¿Cuándo (en qué año en particular) surgió la idea?, ¿Cuánto tiempo transcurrió para ponerla en marcha?
- 1.5. ¿Cuáles fueron las motivaciones que incidieron en la decisión de crear la empresa? (Ser su propio jefe, Estar desempleado, Conocimiento en práctica, Seguir tradición familiar)
- 1.6. ¿Cuáles fueron los principales obstáculos para iniciar su negocio?
- 1.7. ¿Pensó en la exportación del producto/servicio desde el inicio? ¿Cuáles fueron las razones?

2. LAS ETAPAS DE LA EMPRESA

- 2.1. ¿Puede identificar distintas etapas en la trayectoria de su empresa?
- 2.2. ¿Podría identificar los rasgos principales que distinguen cada una y cuáles fueron los elementos disparadores?

LAS CAPACIDADES Y RECURSOS DE LA EMPRESA

3. ANTECEDENTES DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

- 3.1. Cantidad de socios que fundaron la empresa y relación entre ellos.
- 3.2. Edad
- 3.3. Estudios realizados
- 3.4. Experiencia laboral

4. RECURSOS HUMANOS

- 4.1. ¿Cómo ha evolucionado el proceso de reclutamiento y modalidades de contratación del personal en la empresa? (Avisos clasificados, Consultoras / Agencias; Conocidos, Internet, Pasantías, Part-time/full-time)
- 4.2. ¿Hubo un proceso de especialización en las distintas funciones de los recursos humanos? ¿Cómo se ha desarrollado el perfil profesional y las capacidades principales de sus empleados en las distintas etapas de la empresa?
- 4.3. ¿Cuáles han sido las estrategias para atraer, motivar y fidelizar su personal?
- 4.4. ¿Utiliza algún mecanismo de incentivos de premio o castigo en base a los resultados de las acciones tomadas?

5. FINANCIAMIENTO

5.1. ¿Qué fuentes de financiamiento ha utilizado en cada una de las etapas de la trayectoria de su empresa? ¿Cómo accedió a esas fuentes? ¿Cómo la identificó? ¿Cómo tomó la decisión de seleccionarla? (Reinversión de utilidades, Compra de maquina usada, Créditos bancarios. Adelantos de clientes, Pago atrasado a proveedores, Aporte de socios, Ahorros personales, Apoyo de amigos, familiares).

5.2. ¿Ha usado aportes de inversores? ¿Qué perfil poseen? ¿Cómo los conoció? ¿Cuál fue la utilidad? ¿Qué le aportaron? ¿Cómo ha sido la relación en el tiempo? ¿Qué aprendizaje le quedó? ¿Continúan teniendo participación en la firma?

5.3. ¿Utilizó financiamiento público? ¿Cómo lo conoció y evaluó? ¿Cuál fue la utilidad?

5.4. Si no usó fuente externa, ¿En qué medida la ausencia de financiamiento externo fue un obstáculo para el desarrollo de la empresa? ¿De qué manera lo enfrentó? ¿Dicha ausencia tuvo implicancias negativas para la empresa?

5.5. ¿Ha accedido a instrumentos no financieros como instrumentos de apoyo complementarios a los financieros?

5.6. ¿En qué medida el desarrollo de vínculos con otras personas ha contribuido a la obtención y acceso a recursos financieros?

6. LAS REDES DE CONTACTO

6.1. ¿En qué medida se vinculó con personas o instituciones que contribuyeron a la identificación de la oportunidad e inserción en el mercado? Quiénes son? ¿Para qué se relacionó y con qué grado de formalidad?

6.2. ¿En qué medida se vinculó con personas o instituciones externas a la empresa que contribuyeron al proceso de organización interno de la firma? ¿Quiénes son? Para qué se relacionó y con qué grado de formalidad? (Consultoría, Amigos / Conocidos, Proveedores /Clientes)

6.3. ¿Ha formado parte de alguna cámara o asociación que nuclee a empresarios de su misma actividad? ¿Qué lo motivó a participar de ella? ¿Obtiene algún beneficio?

6.4. ¿Ha desarrollado alguna alianza estratégica o proyecto conjunto con alguna empresa? ¿Por qué? ¿Cómo fue ese proceso? ¿Qué le aportó a la empresa? ¿Qué aprendizajes destaca de esa experiencia?

COMPORTAMIENTOS ESTRATEGICOS

7. LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

7.1. Cuáles han sido en cada etapa los principales problemas y desafíos de la empresa? ¿Cómo los enfrentó?

7.2. ¿Cómo ha ido evolucionando la gestión estratégica en la empresa? ¿Quién participaba de esta actividad y quien la dirigía? ¿Con qué frecuencia se llevaba y se lleva a cabo?

7.3. ¿Cómo evolucionó el proceso de toma de decisiones en las distintas etapas? ¿Cuántas personas estaban involucradas? ¿Qué cargos ocupan? ¿Cuáles fueron las tensiones entre el control y la delegación de tareas en las distintas etapas (sí las hubo)? Si así fue, ¿Cómo las resolvió?

7.4. ¿De qué forma ha ido evolucionando la estructura de la organización durante las distintas etapas? ¿Qué factores llevaron a tomar decisiones de cambio? ¿Cuáles fueron las áreas que más crecieron y cuáles las que no experimentaron cambios?

7.5. ¿Cómo ha evolucionado el rol del emprendedor en la empresa? ¿Desarrolla las mismas funciones que al inició? ¿Qué nuevas capacidades tuvo que desarrollar y cómo lo hizo? ¿Por qué?

7.6. ¿Cómo ha medido los resultados económicos de la empresa en cada etapa? ¿Con qué indicadores?

8. EL MERCADO Y LA ESTRATEGIA COMERCIAL

- 8.1. ¿Cuál fue la estrategia de inserción en el mercado? En caso que haya sido modificada, ¿por qué lo hizo? (Producto diferenciado, Menores precios, Sustituir lo importado, Exportación)
- 8.2. ¿En algún momento modificó el foco del negocio? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿En qué consistió ese cambio?
- 8.3. ¿Cómo ha evolucionado el método de comercialización a través de las etapas de crecimiento?
- 8.4. ¿Cómo fue evolucionando su posicionamiento frente a los competidores en cada etapa atravesada? ¿Cuáles son sus competidores directos? (Precio, Calidad, Innovación, Producto diferenciado, etc.)
- 8.5. ¿Cómo fue evolucionando el perfil y el número de clientes?
- 8.6. Si exporta, ¿Qué pasos siguió para lograrlo? ¿Qué elementos facilitaron u obstaculizaron ese proceso? ¿Cómo los resolvió?
- 8.7. ¿Utilizó instrumentos de apoyo para la exportación? ¿Cuáles? Evalúe la utilidad del instrumento provisto.
- 8.8. Relación con el contexto: ¿Qué elementos del contexto condicionaron su estrategia comercial en las distintas etapas? (Marco regulatorio, Condiciones macro, Características del sector, etc.)

9. LOS ESFUERZOS DE INNOVACIÓN

- 9.1. ¿Cómo ha evolucionado el tipo de actividades de innovación que realiza? ¿Ha incrementado la inversión en I+D?
- 9.2. ¿Cuáles fueron los resultados de sus actividades innovativas? ¿Le permitieron innovar en producto, en procesos, en la organización, Comercialización, Mejorar posición competitiva, Aumentar margen de ganancias, Exportar?
- 9.3. ¿Qué métodos de protección frente a la copia y/ o competencia ha empleado a lo largo de los distintos períodos? ¿Por qué? ¿Cuán efectivos han sido para proteger la innovación? (Innovación permanente / Rápido desarrollo de productos, Licencias, Mejora Continua /Productividad, Patentes)
- 9.4. Si patentó, ¿qué inconvenientes se presentaron en ese proceso? ¿Cómo los lograron superar? ¿En caso que no haya patentado, por qué no lo hizo?
- 9.5. ¿Cuáles son las fuentes de información que utiliza para mantenerse informado y tomar decisiones? (Fuentes internas, Ferias, Conferencias o exposiciones, Clientes, Proveedores, Competencia, Revistas o catálogos, Internet, Otras empresas, Unidades o Centros de investigación)
- 9.6. ¿Desarrolló algún tipo de alianzas o tiene alguna relación con centros de investigación, institutos, universidades, agencias, sector público con vistas a innovar? ¿Desde cuándo? ¿Se modificó en el tiempo? ¿Qué obtuvo de ese vínculo? ¿Esfuerzos fueron compartidos a nivel recursos? (Información, Asistencia técnica, Capacitación, Financiamiento)

10. DESARROLLO PERFORMANCE – MIRADA EVOLUTIVA (ACTUALIDAD Y PERSPECTIVA)

- 10.1. ¿Cuáles considera que han sido las principales limitaciones u obstáculos que tuvo que sortear durante la vida de la empresa? (Restricción financiera, Cuestiones macro, Cuestiones internas de la empresa)
- 10.2. ¿Cuál considera ha sido el motor que lo ha llevado a que su empresa crezca? ¿Cuánto de esto ha sido buscado deliberadamente y cuánto se fue dando sobre la marcha?
- 10.3. ¿Qué factores fueron los que más contribuyeron en el desarrollo y crecimiento de la empresa?
- 10.4. ¿Cuáles son los desafíos futuros de la empresa?

ANEXO 4: MAPA DE RESPUESTA DE LOS ENTREVISTADOS

