

Fomento de la actividad emprendedora en
América Latina y el Caribe

Sugerencias para la formulación de proyectos

Pablo J. Angelelli

Julia Prats

Banco Interamericano de Desarrollo

Washington D.C.

**Serie de informes técnicos del
Departamento de Desarrollo Sostenible**

**Catalogación (Cataloguing-in-Publication) proporcionada por el
Banco Interamericano de Desarrollo
Biblioteca Felipe Herrera**

Angelelli, Pablo.

Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe : sugerencias para la formulación de proyectos / Pablo J. Angelelli, Julia Prats.

p.cm. (Sustainable Development Department Technical paper series ; MSM-127)
Includes bibliographical references.

1. New business enterprises—Latin America. 2. New business enterprises—Caribbean Area. 3. Economic development projects-- Handbooks, manuals, etc. I. Prats, Julia. II. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Dept. Micro, Small and Medium Enterprise Division. III. Title. IV. Series.

658.114 A433—dc22

Pablo Angelelli es economista y se desempeña como especialista en desarrollo empresarial en la División de Micro, Pequeña y Mediana empresa del Banco Interamericano de Desarrollo. Julia Prats es doctora en administración de empresas de la Universidad de Harvard y es actualmente la jefa del departamento de entrepreneurship de la escuela de negocios IESE de la Universidad de Navarra.

Los autores agradecen a Claudia Suaznábar, Dino Linares y Antonio Bothello por sus valiosos comentarios a versiones previas del documento.

Las opiniones expresadas en el presente documento pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan la posición del Banco Interamericano de Desarrollo.

Marzo de 2005

Esta publicación (Número de referencia MSM-127) puede solicitarse a:

División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Parada B-0800
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: mipyme@iadb.org
Fax: 202-623-2307
Sitio de Internet: <http://www.iadb.org/sds/mic>

Prólogo

El fomento de la actividad emprendedora o empresarialidad está adquiriendo cada vez más importancia en América Latina y el Caribe. Desde pequeños municipios y organizaciones no gubernamentales locales hasta agencias gubernamentales de nivel nacional están comenzando a implementar proyectos para difundir la cultura emprendedora y facilitar la creación de nuevos negocios. El Banco Interamericano de Desarrollo ha venido acompañando este proceso, ya sea mediante estudios para comprender mejor el fenómeno emprendedor, o a través de proyectos para probar nuevos modelos de apoyo.

El presente documento complementa los esfuerzos anteriores, enfocándose en los problemas prácticos de la formulación de proyectos. Siguiendo la lógica del ciclo de vida de un proyecto, y valiéndose de la experiencia adquirida por el BID en la región, los autores ofrecen una serie de pautas y recomendaciones para identificar la necesidad de una intervención, definir objetivos, establecer e implantar acciones y evaluar sus resultados. Asimismo, describen dos ejemplos concretos de proyectos de fomento de la empresarialidad dirigidos a los jóvenes de escasos recursos y los nuevos negocios con alto potencial de crecimiento, los cuales constituyen dos grupos objetivo muy relevantes para la región.

Creemos que este documento será una buena guía para quienes se embarquen en nuevas iniciativas para fomentar la actividad emprendedora. Sin embargo, sabemos que este es un nuevo campo del desarrollo empresarial y, por ello, es fundamental que los donantes y las agencias ejecutoras de la región establezcan mecanismos de aprendizaje amplios y participativos. En este sentido, con el presente documento también se pretende iniciar un debate sobre buenas prácticas para promover la actividad emprendedora, que esperamos se alimente con las opiniones y experiencias de todas las organizaciones de la región involucradas en este tema.

Álvaro R. Ramírez
Jefe
División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Departamento de Desarrollo Sostenible

Índice

Introducción

1

Motivaciones para promover la actividad emprendedora

2

Pautas para identificar la necesidad de un proyecto

4

Consideraciones para el diseño de proyectos

9

Secuencia de diseño, implementación y evaluación

14

Ejemplos de proyectos

16

Resumen y conclusiones

24

Referencias

26

Anexo: Listado de proyectos de fomento de la empresarialidad
financiados por el BID

28

Introducción

El desarrollo de emprendedores y nuevas empresas se ha convertido en un objetivo central para acelerar el progreso económico y social de las naciones. En Europa, la promoción de la empresarialidad adquirió relevancia en la década de los noventa (Thurik y Wennekers, 2004). La tendencia ha sido parecida en otros países desarrollados, tales como Japón, Canadá y Estados Unidos. Los países de América Latina y el Caribe no han sido una excepción en este proceso y también han venido incorporando el fomento de nuevos emprendimientos y la promoción del espíritu empresarial en sus políticas de desarrollo empresarial, de educación y de formación profesional.

El objetivo del presente documento es aportar pautas y ejemplos prácticos para apoyar a las organizaciones públicas y privadas interesadas en realizar proyectos para fomentar la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe. Este trabajo complementa otras publicaciones recientes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre la creación de empresas y la juventud emprendedora (Kantis et al., 2002, 2004; Angelelli y Llisterri, 2003; BID, 2004) y recoge la experiencia adquirida por el BID en el diseño de más de 15 proyectos para promover la actividad emprendedora en 12 países de la región¹.

El documento está organizado en siete secciones. La sección siguiente analiza la racionalidad de promover la actividad emprendedora, principalmente desde la perspectiva de su impacto sobre el crecimiento económico y la creación de empleo. En la tercera sección se presenta un esquema de análisis para identificar la necesidad de un proyecto de promoción de la empresarialidad. La cuarta sección plantea algunas consideraciones sobre la definición de objetivos y acciones en proyectos, así como una clasificación de los mismos en las categorías de genéricos y específicos. La quinta sección discute cómo es la secuencia de diseño, implementación y evaluación de este tipo de proyecto. A esto le sigue la presentación de dos proyectos en Perú y en España, que pretende ilustrar las consideraciones y discusiones previas. En el caso de Perú, se trata de un proyecto de promoción de la creación de empresas en poblaciones de bajos recursos, mientras que el segundo caso es sobre el apoyo a emprendedores que buscan crear empresas con un alto potencial de crecimiento. El documento finaliza con un resumen de recomendaciones para las organizaciones públicas y privadas comprometidas con el fomento de la empresarialidad.

¹ Se trata de proyectos con un presupuesto de entre US\$0,2 y 2 millones y de 3 o 4 años de duración, que se dirigen principalmente a aumentar la motivación y las capacidades de los jóvenes para crear empresas dinámicas. Los proyectos son ejecutados por organizaciones privadas vinculadas al sector empresarial e incluyen la participación de gobiernos nacionales y locales, universidades, centros vocacionales de formación, empresarios, bancos e instituciones microfinancieras. En el Anexo I se presenta un listado de estos proyectos.

Motivaciones para promover la actividad emprendedora

El aceleramiento del crecimiento económico y la generación de empleo son las dos motivaciones centrales en los proyectos de promoción de la actividad emprendedora². Sin embargo, los mecanismos a través de los cuales la creación y desaparición de empresas impactan sobre el crecimiento y el empleo no siempre son bien conocidos por los responsables de la preparación e implementación de proyectos. La discusión siguiente hace una revisión rápida de la literatura sobre esta temática y proporciona referencias para quienes quieran profundizar su conocimiento del tema.

IMPACTO SOBRE EL CRECIMIENTO

Los modelos conceptuales que ayudan a entender el impacto de la actividad emprendedora sobre el crecimiento económico son los que se basan en el análisis de evolución de las industrias (Jovanovic, 1982; Klepper, 1996). Las teorías tradicionales de crecimiento, en cambio, no han contemplado el papel de los emprendedores, ya que su principal énfasis ha sido la inversión. Las muy recientes teorías de crecimiento que incorporan el desarrollo de ideas como factor de crecimiento podrían ofrecer un marco más adecuado para entender el impacto de la empresariedad.

Siguiendo los modelos basados en la evolución de las industrias es posible identificar distintos tipos de efectos de la creación de empresas que impactan sobre el crecimiento económico. Por un lado están los efectos directos que resultan de las nuevas capacidades que las empresas entrantes traen al mercado, a las que deben descontarse las pérdidas por empresas que resultan desplazadas en forma total o parcial. Por otro lado se en-

² El concepto de actividad emprendedora se refiere al surgimiento y desarrollo de nuevos emprendedores y empresas. Se trata de un concepto dinámico relacionado con los procesos de transformación de las estructuras empresariales, los cuales tienen impacto sobre el desempeño económico y social de las economías nacionales y regionales o locales.

cuentran los efectos indirectos, cuyo papel es fundamental para la competitividad y el crecimiento, y que pueden resumirse en los siguientes cuatro puntos:

- *Mayor eficiencia.* La creación de nuevas empresas, e incluso la amenaza de que ello suceda, lleva a un cambio de comportamiento en las empresas existentes para tratar de aumentar sus niveles de eficiencia.
- *Cambio estructural.* La entrada de nuevas empresas con prácticas más modernas y eficientes va sustituyendo a los negocios existentes y favorece el proceso de cambio estructural.
- *Innovación.* Existen numerosos ejemplos de innovaciones radicales introducidas por nuevas empresas. De esta manera, las nuevas empresas actúan como creadoras de nuevos mercados debido a que tal vez las empresas establecidas pueden estar más interesadas en sacar ganancias de los productos ya existentes en el mercado en lugar de buscar nuevas oportunidades. Otro posible factor es que la creación de una empresa puede ser un mecanismo para facilitar la explotación de los conocimientos que un individuo no pudo poner en práctica en otras organizaciones existentes.
- *Mayor variedad de productos.* La creación de empresas aumenta la heterogeneidad de productos y servicios, lo que lleva a una mayor cantidad de soluciones posibles para los problemas tecnológicos existentes, así como para las necesidades de los consumidores. La mayor variedad también puede contribuir a una mayor especialización productiva y a evitar que las industrias continúen utilizando tecnologías ineficientes.

La relación entre actividad emprendedora y crecimiento también ha sido estudiada desde el

punto de vista empírico³. Durante la década de los noventa, los países de la OCDE con mayores tasas de nacimiento de empresas fueron los que mostraron mayor crecimiento económico (OCDE, 2001). Asimismo, se ha encontrado una asociación positiva entre altas tasas de crecimiento económico y altas tasas de participación de personas adultas en la creación de nuevas empresas, la cual es más intensa cuando se consideran efectos de retraso de al menos dos años (Reynolds et al., 2003). El aporte de la actividad emprendedora al crecimiento también se ha estudiado en el nivel regional o local. Acs y Armington (2004), por ejemplo, encontraron que las diferencias en las tasas de actividad emprendedora ayudan a explicar distintos desempeños económicos entre regiones⁴. En resumen, tanto en el ámbito teórico como en el empírico existen evidencias sobre el papel positivo que tiene el nacimiento de empresas en el crecimiento económico.

IMPACTO SOBRE EL EMPLEO

La importancia cuantitativa de las nuevas empresas en la creación de empleo puede ser significativa. Desde 1970 a 1985 las nuevas empresas aportaron el 27% de los puestos de trabajo creados en empresas industriales en Canadá, y el 21% en los Estados Unidos (Baldwin, 1995). Reynolds et al. (1994), después de analizar datos de cerca de 400 mercados de trabajo en los Estados Unidos, concluyeron que altos índices de crecimiento en el número de empresas creadas preceden a un incremento neto en el número de empleos. También Ashcroft y Love (1996) mostraron una relación positiva entre empleo y creación de nuevas empresas en los condados ingleses en la década de los ochenta. Asimismo, Acs y Armington señalan que la creación de empresas fue el factor crítico para entender las dife-

rencias entre la creación de puestos de trabajo en el sector privado entre Europa y los Estados Unidos durante los años noventa.

Estudios más recientes, sin embargo, encuentran que el impacto de la actividad emprendedora sobre el empleo tiene rezagos. Audretsch y Fritsch (2002) señalan que la contribución de la creación de empresas sobre el empleo puede demorarse 10 años. Van Stel y Storey (2004) también analizaron esta relación temporal en Inglaterra, encontrando que los efectos más significativos en el empleo pueden ser atribuidos a la creación de empresas ocurrida durante los cinco años anteriores.

En resumen, esta breve revisión de literatura ofrece dos puntos importantes a tener en cuenta en la preparación de proyectos⁵. En primer lugar, muestra la presencia de un impacto positivo de la actividad emprendedora sobre el crecimiento y el empleo. Sin embargo, también informa que la materialización de dicho impacto puede tomar periodos de tiempo considerables. En este sentido, es equivocado pensar que los proyectos de promoción de la empresarialidad son soluciones de corto plazo. Por el contrario, estas iniciativas deben concebirse con horizontes de tiempo de mediano o largo alcance. En segundo lugar, también deja ver que para que exista una contribución efectiva al crecimiento económico es necesario que las nuevas empresas favorezcan el cambio de las estructuras productivas existentes. A este respecto, el perfil de las empresas a promover por medio de proyectos debe distinguirse del predominante en la estructura de los negocios existentes, al menos generando innovaciones incrementales en el territorio objeto de la intervención.

³ Estos estudios presentan varias dificultades, entre las que se pueden mencionar la disponibilidad de información, las distintas formas de medir la actividad emprendedora y la dirección de causalidad entre entrada y salida de firmas y crecimiento económico.

⁴ Sin embargo, se conoce menos información sobre los mecanismos que explican las relaciones entre crecimiento y actividad emprendedora a nivel local. Es por esta razón que las estrategias locales de desarrollo no deberían diseñarse asumiendo que los mecanismos y las relaciones son similares en los niveles nacional y local.

⁵ Aunque estos puntos se basan en estudios realizados fuera de América Latina y el Caribe, donde existe muy poca información disponible, creemos que también son válidos para esta región.

Pautas para identificar la necesidad de un proyecto

Esta sección presenta una serie de pautas para elaborar un diagnóstico sobre actividad emprendedora en un país o región con el objetivo de identificar la posible necesidad de un proyecto de promoción de la empresarialidad. El esquema de diagnóstico que se propone se divide en dos partes. La primera aborda el análisis del desempeño emprendedor del área geográfica bajo análisis, mientras que la segunda evalúa los factores que pueden afectar la actividad emprendedora. Estos dos aspectos se desarrollan a continuación.

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD EMPREDEDORA DE UN PAÍS O REGIÓN

Para medir la capacidad de un país o región para desarrollar emprendedores y nuevas empresas se pueden tomar en cuenta dos niveles de indicadores: el del individuo o persona y el de la empresa.

A *nivel del individuo* se considera la cantidad y la evolución del total de personas en la sociedad que están involucradas en algún tipo de actividad empresarial. Los indicadores más comunes a nivel del individuo son los siguientes:

- *Autoempleo.* Captura la cantidad de individuos que tienen un negocio propio como medio de generación de ingresos y generalmente se lo expresa como un porcentaje del total de personas empleadas. Las fuentes de información más comunes para este indicador son las encuestas permanentes de hogares y los censos de población. Una crítica a este indicador es que no refleja las diferencias de calidad de los negocios de los autoempleados, que generalmente se concentran en sectores informales y de bajo valor agregado. Por esto, los países que tienen más autoempleo no son necesariamente los más desarrollados. En América Latina y el Caribe, según los datos de 2002 suministrados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004), el autoempleo varía entre el 20% en Costa Rica y el 37% en Honduras.

Estas cifras son notablemente más altas que las de la mayoría de los países desarrollados. Para el año 1998, las cifras de autoempleo eran de 8,9% en Canadá, 8,3% en Alemania y 6,8% en Estados Unidos (Blanchflower, 2000).

- *Penetración empresarial.* Representa la cantidad de individuos que son empresarios y generalmente se lo expresa como un porcentaje de la población activa total. Como en el caso anterior, las fuentes de información más comunes para este indicador son las encuestas permanentes de hogares y los censos de población. Este indicador presenta dos limitaciones ya que, por un lado, suma bajo la misma medida distintos tipos de negocios y, por el otro, no considera que cada empresario puede tener más de una empresa. A pesar de esto, también es cierto que tiene las ventajas de ser una medida práctica para medir la actividad emprendedora y de que se disponga de información para realizar comparaciones entre países. En el caso europeo, por ejemplo, la encuesta del Eurobarómetro⁶ muestra importantes variaciones de un país a otro. Por ejemplo, en Dinamarca y Luxemburgo este porcentaje es de 6%, frente al 13% en España, el 15% en Portugal y más del 18% en Grecia e Italia, con una media que supera en algo más el 10% que presentan los Estados Unidos de Norteamérica. Los países de América Latina y el Caribe tienen indicadores parecidos a los de Grecia, Italia y Portugal.

⁶ Una descripción de la metodología aparece en http://europa.eu.int/comm/public_opinion/index_en.htm. La penetración empresarial se mide como el porcentaje de la población activa de cierto lugar que representan los propietarios de empresas, con la excepción de los trabajadores familiares no remunerados, los trabajadores asalariados que dirigen una empresa como actividad secundaria y los propietarios de empresas del sector agrícola (Comparative Entrepreneurship Data for Internacional Análisis, 2001)

- *Índices de actividad emprendedora y de actividad emprendedora dinámica.* El primero de estos índices calcula el porcentaje de individuos adultos (18 a 64 años) que están directamente involucrados en la creación o gestión de una nueva empresa, mientras que el segundo mide el porcentaje de personas involucradas en la creación de empresas que son innovadoras y generadoras de empleo. Ambos indicadores son publicados anualmente en el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁷, el cual se viene produciendo desde 1999 y cubre varios países de la región latinoamericana. Un aspecto interesante de estos indicadores es que se concentran en los individuos que están en la fase inicial del proceso de creación de empresas, a diferencia de los anteriores que no distinguen entre nuevos y antiguos emprendedores. Asimismo, aunque el primero de los indicadores está sujeto a las mismas críticas que el indicador de autoempleo, el segundo intenta distinguir entre negocios con distintas características. El cuadro 1, tomado del informe resumen del GEM en 2003 (Reynolds et al., 2003), clasifica a los países incluidos en el estudio según los dos índices mencionados. Los países latinoamericanos considerados aparecen en las mejores posiciones en ambos índices del GEM, lo cual sugiere que los problemas comentados para el indicador de autoempleo también podrían estar presentes en los indicadores que publica el GEM.
- *Creación de empresas.* Mide la cantidad de empresas que se incorpora anualmente a la economía. Generalmente se expresa como un porcentaje del total de empresas existentes.
- *Desaparición de empresas.* Mide la cantidad de empresas que se retira anualmente de la economía. Generalmente se expresa como un porcentaje del total de empresas existentes.
- *Creación neta de empresas.* Se calcula como la diferencia entre la creación y la desaparición de empresas, ambos expresados como porcentajes del total de empresas existentes. Este indicador es útil para determinar si la base empresarial de una economía se expande o se contrae.

Las principales fuentes de información de los indicadores de creación y desaparición de empresas son los registros de impuestos y de la seguridad social y las bases de datos de las cámaras empresariales que registran altas y bajas de empresas. Al utilizar estos indicadores se deberán tomar ciertas precauciones ya que: (i) debido al tipo de fuentes de información en que se basan, sólo consideran a las empresas formales; (ii) la definición de nacimiento y muerte de empresas suele equipararse al momento en que la empresa se incorpora o se da de baja del registro, lo que no necesariamente es igual al momento en que la empresa empezó o dejó de operar; (iii) los resultados pueden estar sobreestimados debido a cambios de nombre de las empresas o los procesos de fusión; y (iv) al igual que en los casos de los indicadores a nivel del individuo se combina en una misma medida negocios de distinta calidad⁸.

En América Latina y el Caribe, aunque existe el potencial para producir estos indicadores, sólo en los casos de Chile (Crespi, 2003) y Argentina (JICA, 2003) se ha avanzado en ello. Los países desarrollados, en cambio, han venido trabajando para homogeneizar sus estadísticas de demografía empresarial desde mediados de la década de los noventa. Al respecto, puede verse el *Informe de demografía empresarial en Europa* publicado

En el *nivel de las empresas* los indicadores a considerar se refieren principalmente a los procesos de entrada y salida de empresas a la economía y al crecimiento y supervivencia de las empresas que surgen. Los indicadores asociados al primer tema son los siguientes:

⁷ Una descripción de la metodología del GEM aparece en www.gemconsortium.org. Además de los dos indicadores comentados, el GEM también dispone de indicadores de actividad emprendedora según motivación. Estos indicadores distinguen entre las empresas que se crean para capturar una oportunidad y las que nacen por necesidad o como medio de subsistencia básica del emprendedor. Esta distinción resulta muy relevante para los países de la región incluidos en el estudio, ya que en varios de ellos el porcentaje de emprendedores por necesidad es muy alto.

⁸ Este problema puede reducirse desagregando el indicador según variables tales como el tamaño y el sector de las nuevas empresas.

por el Observatorio Europeo de las Pyme en 2002. El cuadro 2 recoge algunos datos de los estudios citados, no con el objetivo de establecer

comparaciones, sino para dar una idea de las magnitudes asociadas a la entrada y salida de empresas en distintas economías del mundo.

Cuadro 1: Clasificación de países según índices del GEM

	Alto índice de actividad emprendedora	Medio	Bajo
Alto índice de actividad emprendedora dinámica	Chile, Corea, Nueva Zelanda, Uganda, Venezuela	China, México	Hong Kong, Eslovenia
Medio	Brasil, India	Australia, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Hungría, Islandia, Irlanda, Singapur, Reino Unido	Bélgica, Italia, Suecia
Bajo	Argentina, Tailandia	Alemania, Grecia, Israel, Noruega, Sudáfrica, Suiza	China Taipei, Croacia, Francia, Japón, Holanda, Polonia, Rusia

Fuente: Tomado del informe ejecutivo GEM del año 2003

Cuadro 2: Demografía empresarial en países seleccionados

País	Tasa de creación de empresas	Tasa de desaparición de empresas	Tasa de creación neta de empresas
Italia (1)	8,1	6,5	1,6
Alemania (1)	15,7	12,6	3,1
España (1)	13,3	11,4	1,9
Portugal (1)	13,2	9,1	3,8
Reino Unido (1)	10,9	10,3	0,6
Chile (2)	13,8	11,1	2,7
Argentina (3)	6,7	8,9	-2,2

(1) Promedio anual para el periodo 1995-2000. Datos tomados de Observatorio Europeo de las Pyme, 2002.

(2) Promedio anual para el periodo 1996-2001. Datos tomados de Crespi, 2003, (3) Promedio anual para el periodo 1995-2001 de la industria manufacturera (JICA, 2003)

El segundo tema a analizar en el nivel de las empresas es el de su supervivencia y crecimiento. El cálculo de estos indicadores requiere de bases de datos longitudinales que permitan medir la evolución de las empresas, a partir de variables tales como el crecimiento en empleo, ventas y beneficios, y la tasa de supervivencia. Ejemplos del uso de este tipo de indicadores pueden verse en el trabajo de Crespi (2003) en Chile.

A partir del análisis de los indicadores de actividad emprendedora se podrá concluir qué tipo de desempeño está teniendo en este campo el país o región bajo análisis. Para ello habrá que observar no sólo la evolución de dichos indicadores, sino también establecer comparaciones con otras áreas geográficas para analizar la actividad emprendedora en términos relativos. En el caso que se llegue a la conclusión de que el desempeño relativo es negativo, el paso siguiente será analizar los factores que podrían estar contribuyendo al problema identificado.

FACTORES QUE AFECTAN LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

Siguiendo el enfoque del Sistema de Desarrollo Emprendedor desarrollado por Kantis et al. (2004), los principales factores que pueden contribuir u obstaculizar al nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas en un país o región, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, pueden agruparse en las siguientes categorías:

- *Condiciones sociales y económicas.* Incluyen indicadores tales como la distribución del ingreso, el ingreso per cápita y las tasas de interés y de crecimiento del producto bruto interno. En sociedades con una distribución del ingreso poco equitativa cabe esperar que buena parte de la población tenga dificultades para acceder a la educación o a ingresos básicos que le permitan ahorrar para emprender. En cambio, en sociedades más articuladas es más frecuente la existencia de canales de comunicación entre personas de distintos sectores sociales que enriquecen la interacción, el aprendizaje y el flujo de información y recursos necesarios para emprender. El nivel de ingreso per cápita también influye en la empresarialidad. Si es ele-

vado, incidirá favorablemente sobre el volumen y la diversidad de la demanda de bienes y servicios, aumentando el espacio de oportunidades para el surgimiento de nuevas empresas basadas en el conocimiento y en la diferenciación de la oferta. Por otra parte, las condiciones macroeconómicas inciden sobre el contexto en el cual los emprendedores identifican oportunidades y deciden si van a emprender. La estabilidad y el crecimiento económico actúan de manera positiva sobre las expectativas de las personas que se ven en la situación de decidir si crean o no la empresa que vienen proyectando.

- *Cultura y sistema educativo.* La cultura es el conjunto de normas y valores de una sociedad. Distintos aspectos culturales tales como la valoración social del emprendedor, las actitudes frente al riesgo de fracasar y la presencia de modelos empresariales ejemplares constituyen factores culturales que inciden sobre la formación de vocaciones para emprender (Thurik y Wennekers, 2004). En sociedades con culturas favorables a la empresarialidad es más factible que las personas deseen emprender para ganar reconocimiento social, para ser independientes o para seguir los pasos de otros empresarios a los que admiran. El sistema educativo también puede tener un papel positivo en la empresarialidad. Sin embargo, para que ello suceda debe contar con profesores entrenados, metodologías adecuadas para formar en los estudiantes la motivación y las competencias para emprender, así como programas de pasantías para exponer a los estudiantes al contexto de las empresas.
- *Estructura y dinámica productiva.* El perfil sectorial, regional y de tamaño de las empresas e instituciones existentes, es decir la estructura productiva, condiciona el tipo de experiencia laboral y profesional que las personas pueden adquirir antes de ser empresarios y, por consiguiente, puede contribuir en diverso grado al desarrollo de competencias emprendedoras en la población trabajadora y en la formación de sus redes de relaciones. Las PyME, por ejemplo, suelen ser consideradas buenos “yacimientos” de emprendedores debido a que en ellas las personas alcanzan una comprensión más

global de la función empresarial que en las grandes corporaciones. Asimismo, la dinámica de los distintos sectores o mercados y la magnitud de las barreras a la entrada influyen en el perfil de las oportunidades para iniciar nuevas empresas y, en consecuencia, en la naturaleza de las firmas que se crean (Audretsch, 1994).

- *Redes del emprendedor.* La existencia de redes sociales (amigos, familia), institucionales (asociaciones empresarias, instituciones de conocimiento superior, agencias de desarrollo, etc.) y comerciales (proveedores, clientes) puede impulsar el proceso emprendedor, por ejemplo facilitando el acceso a los recursos necesarios para emprender, al apoyo para resolver problemas y a la información sobre oportunidades. La importancia de este factor para el desarrollo emprendedor es reconocida en diversos estudios que destacan su rol en distintas fases del proceso emprendedor (Johannisson y Mönsted, 1997).
- *Mercado de factores.* La existencia y el buen funcionamiento de los mercados de factores influyen sobre el acceso a los recursos financieros, a la oferta de trabajadores calificados y de servicios de desarrollo empresarial, y a los proveedores de tecnología e insumos intermedios. Este conjunto de factores productivos y servicios especializados inciden en la etapa de lanzamiento de la empresa y en su desarrollo inicial. El acceso a financiamiento y capital es de particular importancia para montar la empresa y para los primeros años de existencia. En particular interesa conocer la existencia y utilización de distintas fuentes de financiamiento para nuevas empresas, tales como préstamos bancarios, capital de riesgo, inversores privados, apoyos públicos y crédito comercial.
- *Regulaciones y políticas.* Esta categoría incluye el conjunto de normas y políticas que inciden sobre la creación de empresas (impuestos, trámites necesarios para formalizar

una nueva firma, e iniciativas y programas de fomento a la empresarialidad) y afectan, por ejemplo, las oportunidades de negocios y el acceso a las mismas, la adquisición de vocaciones y competencias y el ingreso al mercado. La empresarialidad se ve favorecida en aquellos ámbitos donde existe adecuado apoyo para emprendedores y para quienes desean hacer crecer sus empresas. El interés en el estudio de las políticas e instituciones que fomentan la empresarialidad ha crecido de manera significativa en los últimos años a medida que también va aumentando el número de países que instrumentan iniciativas para estimular la creación de empresas (Lundström y Stevenson, 2002).

La información para el análisis de los factores discutidos puede provenir de fuentes secundarias, tales como las estadísticas económicas y de población a nivel nacional y regional, así como de entrevistas a informantes clave, como, por ejemplo, profesores universitarios, empresarios, directivos de asociaciones empresariales y cámaras de comercio, jóvenes emprendedores, directivos de instituciones financieras, inversores privados y consultores de empresas.

El análisis conjunto de los factores señalados ayudará a identificar las causas que están afectando el desempeño emprendedor de un país o región. La necesidad del proyecto será evidente cuando las causas identificadas sean factibles de atender a través de un proyecto de fomento de la empresarialidad. Estos proyectos, tal como se conciben en este informe, pueden ayudar a revertir obstáculos asociados a factores tales como el funcionamiento de ciertos mercados de factores, el desarrollo de redes del emprendedor, la cultura y el sistema educativo y, en menor medida, las regulaciones y políticas. Por el contrario, son muy limitadas las posibilidades de generar cambios a corto plazo en las condiciones sociales y económicas o la estructura y dinámica productiva. Por ello, si las condiciones en estos factores son muy adversas la recomendación sería explorar alternativas de política distintas a un proyecto de fomento de la empresarialidad.

Consideraciones para el diseño de proyectos

ACTORES INVOLUCRADOS

El desarrollo de emprendedores y nuevas empresas es un objetivo común a distintas políticas, tales como las de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME), las de fomento de la innovación tecnológica, las de educación y las de empleo y formación profesional. Por consiguiente, el abanico de organizaciones públicas y privadas que se dedican a la promoción de la empresariedad es muy amplio, incluyendo a las agencias de apoyo a la MiPyME, los ministerios de trabajo, las agencias de formación profesional, las universidades y centros de formación superior y las cámaras, gremios y organizaciones no gubernamentales dedicadas al desarrollo del sector privado. El resto de esta sección plantea una serie de consideraciones para apoyar a estas organizaciones en el desarrollo de proyectos para generar un ambiente que promueva la motivación y las competencias de las personas para emprender y favorezca las capacidades de las nuevas empresas para que sean más dinámicas.

OBJETIVOS DEL FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD

La definición de objetivos es esencial para establecer el alcance de un proyecto de desarrollo y para poder medir sus resultados. La discusión y definición de los objetivos debe realizarse entre los actores involucrados en el proyecto y debe responder a la problemática que señala el diagnóstico de actividad emprendedora.

Los objetivos de un proyecto de fomento de la empresariedad pueden estructurarse en dos niveles. En el primero pueden incluirse objetivos de carácter agregado y de consecución a mediano y largo plazo (5 a 10 años), tales como acelerar el crecimiento económico o aumentar el empleo⁹. Otras opciones de objetivos consistentes con lo anterior pueden ser el fortalecimiento y diversificación del sector productivo o el desarrollo de sectores de alta tecnología o basados en

⁹ La selección de estos objetivos puede respaldarse en la discusión de la segunda sección del presente trabajo.

el conocimiento¹⁰. Por último, la reducción de la pobreza y la inclusión social también son parte de este nivel de objetivos, aunque existe poca evidencia sobre su relación con la actividad emprendedora. Es importante aclarar que los objetivos que se establecen a este nivel también dependen de factores externos al proyecto.

Los objetivos de segundo nivel deben ser más específicos y de consecución a menor plazo (3 a 4 años). A partir del cuadro 3, en el que se ofrece un marco de análisis basado en la segmentación de grupos meta, es posible definir tres posibles objetivos específicos para los proyectos de promoción de la empresariedad. Cuando el grupo meta es la población en general, el objetivo específico puede ser la difusión de la cultura emprendedora¹¹. Si el grupo meta está constituido por personas con motivación e ideas de negocios para convertirse en empresarios¹², el objetivo específico puede ser el fomento de la creación de empresas. Por último, cuando el grupo meta está formado por empresas de reciente creación, el objetivo específico puede definirse en términos de favorecer su supervivencia y/o de su crecimiento. El cuadro 3 también propone indicadores para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos discutidos.

En el caso de América Latina y el Caribe, las debilidades en la actividad emprendedora están asociadas en forma más directa a las menores capacidades de generar empresas dinámicas, que a la ausencia de personas con motivación para emprender, aunque muchas de estas estén motivadas por factores negativos como la falta de empleo más que a la existencia de capacidades

¹⁰ Estos objetivos son frecuentes entre los proyectos financiados por el BID que se listan en el Anexo 1.

¹¹ Hay que reconocer, sin embargo, que un periodo de 3 a 4 años puede resultar insuficiente para producir cambios radicales en la cultura de un país o región, por lo que cuando se elija este objetivo lo más conveniente sería pensar en un proyecto con varias fases.

¹² Una forma de delimitar este grupo meta es a través de encuestas a una muestra representativa de la población adulta para indagar sobre motivaciones y preferencias de ser empleado o empresario.

Cuadro 3: Objetivos del fomento de la empresarialidad

Población meta	Objetivos de corto plazo (3 a 4 años)	Objetivo de mediano y largo plazo (5 a 10 años)
Población en general	<p>Difundir la cultura emprendedora</p> <p>Indicador: Porcentaje de la población con motivación y competencias para crear empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • acelerar el crecimiento económico • aumentar el empleo • fortalecer y diversificar el sector productivo • desarrollar sectores estratégicos • reducir la pobreza • aumentar la inclusión social
Población adulta con motivación emprendedora	<p>Fomentar la creación de empresas</p> <p>Indicadores: tasa de creación de empresas; duración del proceso de creación de empresas; porcentaje de nuevas empresas de un sector determinado</p>	
Empresas de reciente creación	<p>Favorecer la supervivencia y el crecimiento de las nuevas empresas</p> <p>Indicadores: tasa de mortalidad de las empresas nuevas; porcentaje de nuevas empresas dinámicas</p>	

empresariales Si bien los datos del GEM indican que los países latinoamericanos incluidos en ese estudio aparecen como los más emprendedores del mundo, cuando se realizan comparaciones internacionales en términos del dinamismo de las nuevas empresas (Kantis et al., 2004), la región latinoamericana aparece con claras desventajas. Estos estudios sugieren que el objetivo específico que debería enfatizarse en los proyectos es el de favorecer la supervivencia y el crecimiento de las empresas que se crean. Esta es la dirección que han seguido la mayoría de los proyectos listados en el Anexo 1.

Una última consideración con respecto a los objetivos se refiere al proceso que debería seguirse en su definición. En la práctica, puede resultar costoso que los objetivos sean el producto de un proceso ampliamente consensuado y basado en un diagnóstico con información completa. Generalmente, hay organizaciones con intereses específicos y limitaciones de información que tratan de influir y sesgar el diseño en función de esos intereses. Por ejemplo, cuando hay centros de formación involucrados, estos tratan de sesgar el objetivo hacia la difusión de la cultura emprendedora, ya que ahí están sus ventajas comparativas. Por el contrario, cuando hay una institución financiera involucrada, esta tiende a privilegiar el objetivo de crecimiento de las nuevas empresas. Por todo ello, lo recomendable es que el

proceso de definición de objetivos se realice a partir de un diagnóstico y que sea liderado por una organización no involucrada en la prestación de los servicios a emprendedores.

ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA EMPRESARIALIDAD

Existe una amplia variedad de acciones para promover la empresarialidad. A continuación se presenta un listado de las mismas, el cual fue elaborado a partir de la experiencia de los proyectos del BID así como de otras iniciativas a nivel internacional¹³. Estos ejemplos de acciones pueden organizarse en función de los tres objetivos específicos definidos.

Las acciones asociadas con la *difusión de la cultura emprendedora* apuntan a generar motivación y competencias emprendedoras en la población. Algunos ejemplos de estas actividades son:

- La realización de campañas de comunicación a través de medios gráficos, radio o televisión para difundir información y experiencias exitosas que motiven a la población a emular tales ejemplos.

¹³ Estudios de casos de buenas prácticas en algunos países de Europa, América del Norte y América del Norte pueden encontrarse en Kantis et al. (2004).

- El desarrollo de estudios de caso de emprendedores exitosos. A través de la difusión de estas historias, en las que se analizan los factores personales, estratégicos e institucionales que contribuyeron a la creación de una empresa exitosa, se puede estimular a otras personas a seguir una carrera empresarial.
- La premiación de emprendedores exitosos. A través de estos premios se pueden destacar casos de emprendedores locales que pueden inspirar a otras personas de la comunidad a seguir una carrera empresarial.
- El desarrollo de cursos sobre espíritu empresarial y creación de empresas. Estos cursos pueden desarrollarse en los distintos niveles del sistema educativo, en los programas de formación profesional y a través de programas especiales de radio y televisión. Cubren temas que van desde aspectos motivacionales y características del emprendedor hasta elaboración de planes de negocios y gestión empresarial. En las universidades la duración de estos cursos varía entre las 40 y las 120 horas.
- El desarrollo de pasantías para facilitar a los jóvenes el conocimiento sobre el funcionamiento operativo de las empresas y para que obtengan motivación, competencias e ideas sobre oportunidades para crear sus propios negocios.

Las acciones para *fomentar la creación de empresas* se concentran principalmente sobre tres temas: la facilitación de oportunidades de negocios, el apoyo técnico al emprendedor en el proceso de puesta en marcha del negocio y el desarrollo de mecanismos para facilitar el acceso a capital y financiamiento. Algunos ejemplos de estas actividades son:

- La realización de ferias de emprendedores. Estos eventos sirven para facilitar el contacto e intercambio de información entre emprendedores potenciales y empresas establecidas y especialistas en temas de creación de empresas, por ejemplo en aspectos tributarios y de registro de las nuevas empresas.
- La elaboración de bases de datos de oportunidades de negocios a partir de información

de las necesidades de las empresas existentes así como de los nuevos productos y procesos desarrollados por centros de investigación o registrados en las oficinas de propiedad intelectual.

- La promoción del acceso de las nuevas empresas a las compras del estado (a nivel nacional, provincial y municipal), ya sea mediante la provisión de información como a través del desarrollo de mecanismos asociativos que permitan satisfacer los requerimientos de cantidad habituales en este tipo de negocios.
- La asistencia técnica para facilitar procesos de tercerización de actividades en empresas medianas y grandes y los desprendimientos (*spin-offs*) de universidades que den lugar a la creación de nuevas empresas.
- La realización de concursos para seleccionar planes de negocios y emprendedores.
- La asistencia personalizada para apoyar al emprendedor en el proceso de implementación de la nueva empresa, cubriendo desde cuestiones de gestión (comercialización, finanzas, logística, etc.) hasta desarrollo de redes de contactos (clientes, proveedores, gerentes, etc.). La duración de este tipo de asistencia va desde las 40 a las 80 horas por emprendedor.
- El apoyo de un empresario o gerente de una empresa con varios años de experiencia a un emprendedor que está iniciando su negocio. El papel del mentor es proporcionar consejos basados en la experiencia para dar respuesta a problemas que surgen durante la creación e implementación de la nueva empresa. En general, las mentorías son de 2 a 3 horas mensuales.
- El desarrollo de mecanismos para facilitar el acceso a capital y financiamiento. Dentro de estos mecanismos pueden incluirse alternativas tales como programas de microcrédito, redes de ángeles de negocios o fondos de capital semilla.

Por último, las acciones más comunes para *favorecer la supervivencia y el crecimiento de las nuevas empresas* se asocian principalmente con

mecanismos para facilitar el acceso a factores de producción, conseguir nuevos clientes y resolver problemas de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son:

- La provisión de infraestructura y servicios de oficina por periodos limitados de tiempo a través de incubadoras de empresas.
- La provisión de servicios de desarrollo empresarial para ayudar al emprendedor a superar las crisis organizacionales asociadas al crecimiento.
- Mecanismos para facilitar el acceso al crédito bancario, al capital de riesgo y a los ángeles de negocios.
- La eliminación o simplificación de las regulaciones que imponen sobre costos a las nuevas empresas.
- La formación de promotores de la empresarialidad en distintas instituciones que prestan servicios a los emprendedores, tales como el municipio, las cámaras de comercio y las entidades financieras.

TIPOLOGÍA DE PROYECTOS

Según su cobertura de grupos meta, sus objetivos y acciones, los proyectos pueden clasificarse en genéricos y específicos o de nicho. El cuadro 4 resume las características de los dos tipos de proyectos y sugiere las condiciones que pueden favorecer la implementación de cada uno de ellos.

Cuando un país o región presenta un desempeño muy pobre en todos sus indicadores de actividad emprendedora (hay pocas personas involucradas en actividades empresariales, existe una baja tasa de creación de empresas, son escasas las empresas de alto crecimiento, etc.), el proyecto “ideal” debería tener un carácter genérico. Los proyectos genéricos¹⁴ incluyen acciones para todos los posibles grupos meta y objetivos y generalmente son de alcance nacional, por lo que incluyen esfuerzos simultáneos en los ámbitos

¹⁴ Por simplicidad en este documento siempre se ha utilizado la palabra proyecto. Sin embargo, en el caso de las iniciativas de carácter genérico puede resultar más apropiado utilizar los términos estrategia, política o programa en lugar de proyecto.

nacional y regional o local. Estas iniciativas requieren de coordinación entre distintos organismos nacionales y entre estos y los que actúan a nivel regional o local. Como consecuencia, las exigencias institucionales, presupuestarias y de tiempo son muy altas. Un ejemplo de este tipo de proyecto es la estrategia de promoción de nuevas empresas implementada en Escocia en los años 90, la que incluyó acciones para desbloquear el potencial emprendedor, mejorar el ambiente de negocios, facilitar el acceso a financiamiento, ampliar la base empresarial, desarrollar empresas en sectores clave y apoyar empresas de rápido crecimiento¹⁵. En América Latina y el Caribe no existen proyectos de este tipo.

Por otro lado, si el desempeño de los indicadores de actividad emprendedora es bueno en términos generales—similar al de otros países o regiones—pero al mismo tiempo existen deficiencias—en términos de creación de empresas—en un grupo determinado de la población (por ejemplo en los científicos e investigadores, los inmigrantes, los indígenas, las mujeres, etc.), la mejor opción podría ser un proyecto de nicho. Los proyectos específicos o de nicho se concentran en grupos metas acotados y generalmente tienen su alcance limitado a un ámbito regional o local. Por esto, sus exigencias institucionales suelen ser menores, además de que pueden ser parte de una estrategia integral cuando esta existe. Los dos tipos principales de proyectos específicos o de nicho son los siguientes:

- *Proyectos dirigidos a desempleados, jóvenes, inmigrantes y nuevos autoempleados o microempresarios.* Estos grupos suelen tener ciertas desventajas para la creación de empresas por falta de recursos, menor educación y falta de información de negocios. Las empresas que se crean a partir de estos proyectos suelen ser de pequeña escala, con escaso activo fijo (como ser maquinarias) y con productos o servicios de medio o bajo valor agregado. Las necesidades de capital de estas empresas suelen ser bajas y se pueden satisfacer a través de microcréditos. Estos proyectos pueden contribuir más a los objetivos agregados de inclusión social y reducción de pobreza que a los de crecimiento

¹⁵ Un estudio de caso de esta experiencia puede encontrarse en Federico y Kantis (2004).

Cuadro 4: Tipología de proyectos y factores de selección

	Proyectos genéricos	Proyectos específicos o de nicho
Grupos meta	Todos (Población en general, personas con motivación para emprender, y empresas de reciente creación)	Un grupo meta acotado (por ejemplo, los jóvenes)
Objetivos específicos	Difundir la cultura emprendedora Fomentar la creación de empresas	Sólo un objetivo específico definido en función del grupo meta seleccionado (por ejemplo, favorecer la supervivencia y el crecimiento de nuevas empresas de un sector determinado)
Cobertura	Nacional	Generalmente regional o local
Plazos para resultados	4 a 6 años	3 a 4 años
Condiciones de base	Debilidades en todos los indicadores de actividad emprendedora. Muchas instituciones involucradas. Mucha coordinación institucional y en distintos niveles (nacional y regional). Gran disponibilidad de presupuesto.	Menor actividad emprendedora en un grupo específico de la población. Instituciones vinculadas al grupo meta involucradas. Coordinación institucional local. Media disponibilidad de presupuesto (los proyectos financiados por el BID tienen presupuestos inferiores a los US\$2 millones)

económico. Varios de los proyectos financiados por el BID corresponden a esta categoría. Por ejemplo, en El Salvador, el proyecto busca promover la creación de empresas entre personas jóvenes de un municipio (Soyapango) con marcadas condiciones de pobreza. Otros proyectos locales, en la ciudad de Santo Domingo en República Dominicana, en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín en Colombia y la ciudad de Buenos Aires en Argentina también se dirigen al mismo grupo meta: los jóvenes. Lo mismo sucede con otro proyecto en Perú, el cual se describe en la sexta sección de este trabajo.

- *Proyectos orientados a la creación de empresas dinámicas o tecnológicas.* Estos proyectos se concentran en grupos de personas que cuentan con condiciones iniciales más favorables: disponen de recursos financieros y tienen mayor nivel de educación y conocimiento técnico e información comercial. Las empresas que se crean a partir de estos proyectos tienen un perfil de acumulación y crecimiento en ventas y empleo. Las necesidades de capital y financiamiento son mayores y los productos y servicios son de mayor

valor agregado. El BID también ha financiado algunos proyectos de este tipo. En Uruguay, por ejemplo, se financió una incubadora para facilitar la creación de empresas de software. Otros ejemplos típicos de proyectos de este tipo son los que buscan crear fondos de inversión y capital riesgo y los que apuntan a desarrollar redes de ángeles de negocios, estando estos dos últimos temas muy poco desarrollados en América Latina y el Caribe. En la séptima sección se discute una experiencia española sobre ángeles de negocios¹⁶.

¹⁶ El BID, a través del FOMIN, ha creado más de 30 fondos de inversión para el financiar pequeñas empresas, pero sólo algunos de ellos se concentran en nuevas empresas. En cuanto a los ángeles de negocios, actualmente el FOMIN está discutiendo la constitución de una línea especial para financiar proyectos orientados a facilitar el desarrollo de redes de ángeles y otros mecanismos que ayuden a los emprendedores a acceder a capital semilla.

Secuencia de diseño, implementación y evaluación

Esta sección presenta una breve discusión sobre la secuencia de diseño, implementación y evaluación de los proyectos de fomento de la empresariedad. El cuadro 5, elaborado a partir de la experiencia del BID, presenta las etapas típicas de un proyecto de fomento de la empresariedad y las actividades e instituciones que involucra cada una de ellas. La primera etapa es la *definición y el reconocimiento de la necesidad* y su duración suele extenderse entre los 4 y los 6 meses. Las principales actividades que incluye son el diagnóstico y la discusión entre instituciones involucradas sobre los posibles cursos de acción. El liderazgo de esta etapa generalmente es asumido por una institución pública, como por ejemplo un ministerio o una agencia de promoción, o bien por una organización de empresarios. El papel de los centros de investigación es crucial en el diagnóstico del problema y los medios de comunicación tienen un papel importante para comunicar el problema a la sociedad. El resultado de esta etapa es que todas las instituciones relacionadas con la empresariedad queden sensibilizadas y comprometidas con el problema.

La segunda etapa es la *definición de la estrategia de intervención del proyecto*. Su duración suele extenderse entre los 4 y los 6 meses e incluye la definición de objetivos, acciones, instituciones involucradas y recursos. Esta etapa requiere, por un lado, un trabajo de diseño y documentación del proyecto y, por el otro, un proceso de negociación para establecer consensos y acuerdos institucionales. En esta etapa es fundamental la presencia de un líder que tenga capacidad de convocar a instituciones y empresarios que operan en el territorio y a comprometerlos a realizar aportes o cambios en sus instituciones para reducir las barreras que limitan la actividad emprendedora. Además de tener capacidades técnicas y políticas, dicho líder no debe prestar servicios a los beneficiarios, ya que esto puede introducir sesgos en el diseño de la estrategia del proyecto.

La tercera etapa es la *implementación del proyecto*, e incluye el desarrollo de las acciones y el

seguimiento y la evaluación de los resultados. Las acciones pueden clasificarse en tres tipos:

- *Fortalecimiento institucional*. Este tipo de acciones apunta a introducir cambios en la forma de operar de las instituciones que afecta el proceso de creación y desarrollo de una empresa. Un caso típico es el apoyo a una universidad para que desarrolle un programa de formación en creación de empresas. Otro ejemplo puede ser el apoyo a una institución financiera para que desarrolle un producto financiero adecuado a las necesidades de las empresas con menos de un año de vida.
- *Prestación de servicios*. Incluye la implementación de mecanismos para prestar servicios a los beneficiarios del proyecto. En este caso, es importante generar esquemas sostenibles de prestación de servicios financieros y no financieros basados, siempre que sea posible, en organizaciones ya existentes. Asimismo, es fundamental contar con el apoyo de empresarios locales para que asistan a los nuevos emprendedores.
- *Coordinación y aprendizaje*. Se refiere a la coordinación de las actividades de fortalecimiento institucional y de prestación de servicios, así como a facilitar la conexión entre las instituciones participantes y los emprendedores y a la retroalimentación y rediseño del proyecto en función de sus evaluaciones intermedias.

La última etapa es la *evaluación de impacto* y debe tener lugar, como mínimo, a los 6 a 12 meses de concluido el proyecto. La evaluación debe concentrarse en al menos dos planos. El primero es el institucional, en el que interesa conocer si las organizaciones que participaron en el proyecto asimilaron los cambios promovidos por el mismo. El segundo plano tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos específicos y agregados. Para que la evaluación de impacto sea factible, la organización encargada de la

Cuadro 5: Secuencia de diseño, implementación y evaluación

Etapa	Principales acciones y organizaciones involucradas
Definición y reconocimiento de la necesidad (4 a 6 meses)	<p>Estudios de diagnóstico (centros de investigación y empresas de consultoría especializada)</p> <p>Concertación institucional (organización con capacidad de convocatoria en los sectores público y privado)</p>
Definición de la estrategia de intervención del proyecto (4 a 6 meses)	<p>Diseño del proyecto (organización con capacidades técnicas para el diseño de políticas públicas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de grupos meta y objetivos • Definición de acciones • Elaboración del presupuesto • Definición de arreglos institucionales para la ejecución de las acciones <p>Negociación institucional (organización pública o privada con capacidad de convocatoria y sin intereses específicos en la prestación de servicios a los emprendedores)</p>
Implementación del proyecto (3 a 4 años)	<p>Fortalecimiento de organizaciones que prestan servicios a emprendedores (expertos nacionales o internacionales)</p> <p>Prestación de servicios a grupos meta (empresarios, gremios empresariales, medios de comunicación, centros de formación, bancos de primer piso, instituciones de micro finanzas, fondos de capital de riesgo y ángeles inversores, organizaciones públicas de servicios a empresarios)</p> <p>Coordinación y aprendizaje (organización con alta capacidad de articulación institucional y de administración y gestión de recursos)</p>
Evaluación de impacto (primeros meses proyecto y 6 a 12 de meses después del proyecto)	<p>Diseño e implementación de sistema de información (empresa de consultoría especializada)</p> <p>Establecimiento de indicadores y marco lógico</p> <p>Evaluación de impacto (centros de investigación y empresa de consultoría especializada)</p>

coordinación del proyecto debe contar con un sistema de información en el que se registren datos de los beneficiarios al momento de entrada y salida del proyecto así como de los servicios que estos recibieron.

Asimismo, también puede resultar necesario la realización de encuestas a personas y empresas no beneficiadas por el proyecto. En la sección siguiente se comenta un ejemplo de evaluación de impacto.

Ejemplos de proyectos

EJEMPLO 1: PROMOCIÓN DE LA EMPRESARIALIDAD ENTRE JÓVENES POBRES EN PERÚ

Los jóvenes son uno de los segmentos de la población que más sufre el desempleo en América Latina y el Caribe. Por ejemplo, en Perú, la población joven es la que tiene la mayor probabilidad de estar desempleada: sus tasas casi duplican el promedio (Jaramillo y Parodi, 2003). En este país, casi la mitad de los jóvenes están empleados en empresas de menos de cinco trabajadores y un 20% de los jóvenes es autoempleado. Según estimaciones de Colectivo Integral de Desarrollo (CID), cada año hay no menos de 60.000 nuevas empresas, entre formales e informales, que son creadas por jóvenes en Perú. Sin embargo, debido a su falta de experiencia y de capacidad empresarial, la mayor parte de dichas empresas no sobrevive más de un año y las que lo hacen generan poco valor agregado.

En el resto de este apartado se describe la experiencia del CID, una institución que desde 1992 apoya a jóvenes de bajos recursos para que sean empresarios y generen negocios sostenibles. La experiencia del CID es un caso exitoso en el que se atiende a un grupo objetivo relevante para América Latina y el Caribe—los jóvenes de bajos recursos- y se utiliza una metodología desarrollada a partir de un proceso de aprendizaje de más de 10 años (ver recuadro 1) que podría ser replicada en otras ciudades o países de la región.

Modelo de intervención del CID

La población objetivo con la que trabaja el CID está formada por jóvenes emprendedores de las zonas más pobres de Perú. El modelo de intervención comprende un paquete integral de servicios no financieros estructurados en dos fases, una de convocatoria —en la cual se selecciona a los jóvenes que serán apoyados—y otra de acompañamiento—en la que prestan diversos

Recuadro 1: Hitos principales en la historia del CID

- *1992.* Se crea el CID como un proyecto piloto de 2 años en un barrio pobre de Lima llamado Carmen de la Legua. Inicialmente se basa en un mecanismo clásico de financiar proyectos de nuevas empresas presentados por jóvenes, el que mostró resultados poco satisfactorios y sirvió para comenzar a plantear el modelo vigente en la actualidad.
- *1996.* Se inicia el concurso “Haz realidad tu negocio con el apoyo de UNESCO y Secours Catholique.
- *1997.* Se extiende el alcance del CID fuera de Lima.
- *1999.* Recibe apoyo de FONDOEMPLEO y consolida el actual modelo de intervención y la presencia en el interior del país.
- *2001.* Se extiende el alcance del CID a Paraguay.
- *2002.* Un centro de investigación independiente evalúa el impacto de las actividades del CID.
- *2003.* Recibe apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo para consolidar presencia en la macroregión norte del Perú y para incorporar nuevos elementos al modelo de intervención: (i) el fortalecimiento de la red local de servicios a emprendedores, y (ii) la mejora de las condiciones del entorno para la creación de negocios. Anteriormente el CID se había concentrado más en el plano “micro”, es decir, de apoyar directamente a emprendedores.
- *2004.* El CID tiene sedes en Lima-Este, Lima-Sur, Lima-Norte, Huancavelica, Juliaca, Piura, Cajamarca y Chiclayo, representantes en Huancayo y Tumbes, en la cuales trabajan 48 empleados.

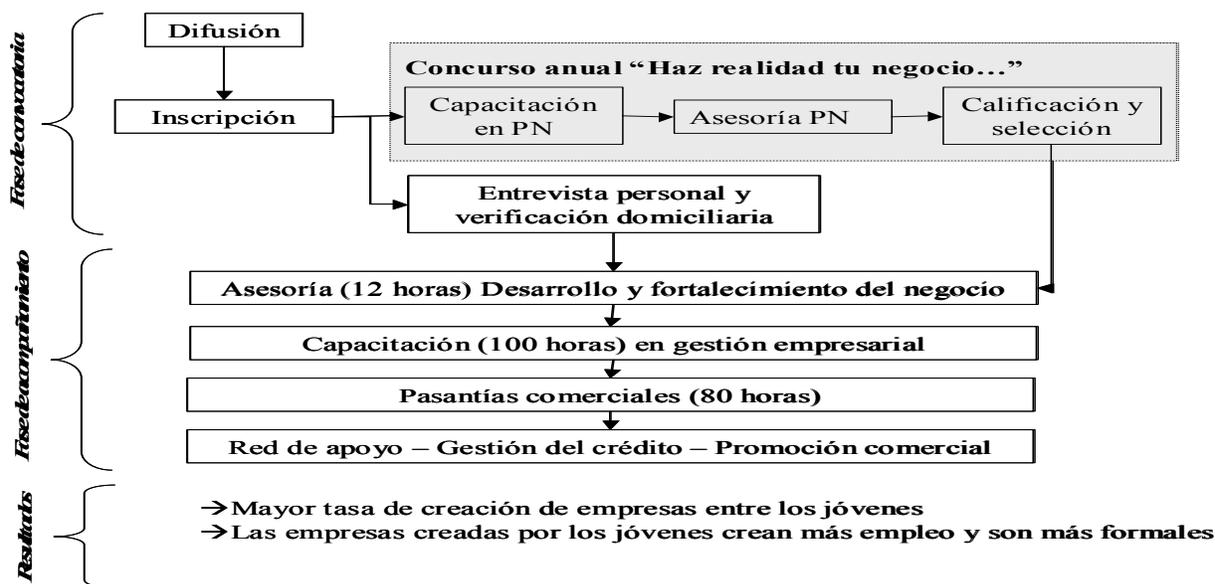
servicios para apoyar la implementación y mejora de la nueva empresa. La figura 1 presenta un esquema del modelo de intervención del CID.

La *fase de convocatoria* incluye la difusión de los servicios entre los beneficiarios, principalmente a través de charlas de sensibilización en diversas instituciones de educación y apoyo a la juventud, y dos mecanismos de selección de jóvenes. El primer mecanismo es el concurso “Haz realidad tu negocio”, que se realiza una vez al año en cada sede del CID. Los jóvenes que se inscriben en el concurso tienen la posibilidad de asistir a un taller y a dos horas de asesoría personalizada para la formulación del plan de negocios (PN). El concurso otorga premios en efectivo (entre US\$300 y US\$800) a un promedio de 30 ganadores por año, los que deben ser utilizados en la implementación del negocio según el cumplimiento de un cronograma de inversiones y actividades. Adicionalmente, los jóvenes seleccionados en el concurso pueden incorporarse a la fase de acompañamiento. Entre 1996 y 2003, 16.498 jóvenes se han inscrito en el con-

curso, de los cuales 4.180 (un 25%) lograron presentar sus planes de negocios. Este bajo porcentaje se debe a la dificultad que representa para un joven la tarea de escribir el plan de negocios y el temor de exponerlo frente al jurado¹⁷.

El segundo mecanismo permite identificar a jóvenes que están muy cerca de formar un negocio o que, teniendo uno, no tiene más de un año de antigüedad. En este último caso, se trata de actividades económicas más próximas del autoempleo y supervivencia que de la empresa propiamente dicha. El proceso es más breve y requiere una entrevista personal y una verificación domiciliaria. El candidato debe también presentar una versión preliminar de un plan de negocios, el cual proporciona información que el asesor contrastará durante la visita al domicilio. Este segundo mecanismo fue implementado por el CID debido a que una alta proporción de los jóvenes que eran seleccionados en concursos de planes de negocios desertaba al momento de iniciar la fase de acompañamiento (Jaramillo y Parodi, 2003)

Figura 1: Modelo de intervención del CID



¹⁷ Todos los jóvenes que presentan planes deben sustentarlos ante un jurado independiente que, por lo general, está integrado por cinco personas (empresarios, funcionarios de bancos, representantes de entidades públicas y de organizaciones de promoción de las PyME).

La *fase de acompañamiento* se inicia con la firma de un convenio de seis meses entre el CID y el joven beneficiario, en el que se estipulan los servicios que se ofrecerán y las obligaciones del joven, las cuales son: asistir a los servicios programados, pagar las tarifas establecidas, realizar los aportes de inversión declarados en el plan de negocios (en especie o en efectivo) y cumplir con las tareas determinadas de mutuo acuerdo con el asesor. Los servicios que recibe el joven durante seis meses son los siguientes:

- Doce horas de asesoría personalizada en gestión empresarial (mercadeo de nuevas empresas, aspectos contables, tributarios y legales así como gestión del flujo de caja). El asesor es el responsable de acompañar al emprendedor durante los seis meses del convenio. Este seguimiento se hace sobre la base de un plan de acción elaborado conjuntamente por el asesor y el usuario.
- Cien horas de formación en temas de gestión empresarial (mercadeo y técnicas de ventas, gestión financiera, uso de herramientas informáticas para la gestión de nuevos negocios y tributación). Los módulos duran 20 horas, son impartidos por lo general en horarios nocturnos o sábados y domingos por docentes que tienen experiencia en negocios y/o en trabajos independientes. Son cursos totalmente prácticos, de aplicación inmediata e íntimamente ligados a la asesoría. En promedio asisten 25 personas por cada curso.
- Participación de los jóvenes emprendedores en ferias comerciales. Si bien tienen un objetivo de ventas, también permiten llevar a la práctica las técnicas de mercadeo de productos y/o servicios. Son pasantías de 80 horas, durante las cuales exhiben, negocian y venden sus productos y también desarrollar la imagen personal.
- Red de apoyo, gestión del crédito y promoción comercial. Estos son servicios complementarios que tienen por finalidad fortalecer la red de apoyo del joven emprendedor con instituciones públicas para la formalización de sus negocios y con empresarios y funcionarios de empresas privadas para establecer contactos comerciales y mentorías. De igual

modo, es vital preparar a los jóvenes para que se presenten a entidades financieras con las cuales el CID tiene convenios y/o contactos establecidos. Finalmente, cada año se realizan dos encuentros de jóvenes empresarios con la finalidad de generar intercambios y tejer redes de contactos.

Impacto del CID

En 2002 una institución independiente realizó una evaluación de impacto del CID¹⁸. La evaluación se basó en la comparación de una muestra aleatoria de 100 beneficiarios (jóvenes que recibieron al menos el 50% del conjunto de servicios) frente a un grupo de control del mismo tamaño que, habiéndose inscrito en el programa, decidieron no participar en el mismo. Lamentablemente, la evaluación no permite un análisis de la situación del grupo de beneficiarios y de control antes y después del programa. Sin embargo, la comparación entre grupos al momento de la evaluación muestra resultados alentadores, como se señala a continuación:

- La proporción de personas con empresa es más alta entre los beneficiarios que en el grupo de control (79,4% vs. 32,6%).
- Las empresas creadas por beneficiarios crean más empleo que las del grupo de control (3 empleos vs. 2 empleos). Además los empleos creados por los beneficiarios son de mayor calidad.
- Los negocios creados por los beneficiarios son más formales (87,8% con registro único de contribuyente vs. 59% en el grupo de control).
- Los jóvenes beneficiarios tienen mayor acceso al crédito que el grupo de control (41,3% vs. 12%).

Para analizar el impacto del CID, los evaluadores diseñaron un modelo probit donde la variable dependiente toma valor 1 en los casos en que los negocios se mantuvieran activos por más de 1 año y 0 en los otros casos. Los resultados del modelo indican que la participación en el programa eleva en casi 40 puntos porcentuales la probabilidad de tener un negocio durante más de

¹⁸ La metodología y los resultados de la evaluación fueron publicados en 2003 por Jaramillo y Parodi.

un año. Asimismo, y también utilizando modelos probit, la evaluación señala que la participación en el programa es una variable que explica las diferencias de empleo entre el grupo de beneficiarios y el de control, excepto cuando el modelo también incorpora la variable acceso a crédito. En este último caso, es el crédito el que explica las diferencias de empleo. Esto lleva a pensar que los efectos sobre el empleo sólo se dan cuando el programa favorece el acceso al crédito.

Además de los efectos comentados, otros beneficios indirectos que pueden atribuirse al CID es la difusión de la cultura emprendedora y de una imagen positiva entre la juventud peruana. Una prueba de esto es el aumento en el número de notas sobre jóvenes emprendedores en los medios de comunicación. Según el CID, desde 1996 se publicaron más de 250 notas periodísticas en Lima y en el interior. La información de estas notas puede ser un elemento motivador para que los jóvenes desarrollen empresas dinámicas.

Costos del CID

Un aspecto interesante de analizar en el caso del CID son los costos asociados a cada uno de los indicadores de alcance. En el cuadro 6 se presentan estos indicadores para el período 1999 a 2003. Así, la inversión por cada joven que recorre la fase de acompañamiento es US\$502 (los jóvenes asumen entre 5% y 15%) y US\$882 por cada empresa creada. Esta última cifra era de US\$1.200 en 1996 y actualmente se encuentra en los US\$400. Esto podría explicarse a partir de

las mejoras institucionales y metodológicas que el CID ha ido introduciendo a través de su historia. Un elemento clave en este sentido es la capacidad para seleccionar a beneficiarios exitosos, de modo que la relación entre jóvenes que reciben acompañamiento y empresas creadas sea lo más cercana posible a 1. Por otro lado, esto puede tener el riesgo de estar brindando apoyo a jóvenes que podrían crear empresas sin el apoyo del programa.

Comentarios finales

El caso del CID ofrece tres lecciones importantes para las organizaciones de la región interesadas en promover la empresarialidad en la población joven. La primera es que los resultados del CID se fueron consolidando a partir de un proceso de aprendizaje institucional—basado en aciertos y errores—de más de 10 años. En este período la institución desarrolló capital humano, sistemas de información, redes de contactos e infraestructura que son imposibles de adquirir a través de transacciones de mercado. En otras palabras, es poco probable que si el modelo se transfiere a otro país tenga los mismos resultados en el corto plazo, ya que siempre se necesitará de un proceso local de aprendizaje. Una segunda lección es que el funcionamiento del CID no tiene sostenibilidad financiera, debido a que las tarifas que cobra a los beneficiarios no cubren la totalidad de los costos, dependiendo de subsidios permanentes para su operación. Estos factores, combinados con la importancia de los procesos de aprendizaje señalados antes, hacen pensar que no sería conveniente intentar este tipo de esquemas si no se cuenta con recursos públicos a mediano y largo plazo (al menos 3-5 años).

Cuadro 6: Alcance y costos del CID en el período 1999-2003

	Costo total por joven atendido	Costo total por joven que recibió acompañamiento	Costo total por empresa creada	Costo total por puesto de trabajo creado
Cantidad	13.826	2.000	1.139	1.634
Costo individual (US\$)	73	502	882	615

Por último, el éxito del CID, un programa basado en servicios no financieros, depende en gran medida de que sus beneficiarios logren acceder al crédito. En este sentido, el acceso a financiamiento siempre debería estar incorporado en programas de este tipo, como mínimo a través de alianzas estratégicas con instituciones microfinancieras.

EJEMPLO 2: DESARROLLO DE RED DE ÁNGELES DE NEGOCIOS PARA APOYAR A EMPRESAS CON ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN ESPAÑA

Las empresas de alto crecimiento o dinámicas, conocidas en la literatura internacional como gacelas o *flyers*, son las capaces de crear más de la mitad del empleo correspondiente al conjunto de empresas que nacieron en el mismo período que ellas. En América Latina y el Caribe, el aporte potencial de estas empresas está limitado por varios factores, entre los que se destaca el acceso a fuentes de financiamiento como el capital de riesgo y los ángeles de negocios.

Este apartado discute la experiencia de la escuela de negocios IESE en España sobre el desarrollo de una red de ángeles de negocios para financiar nuevas empresas dinámicas. La experiencia del IESE puede ser útil para las organizaciones públicas y privadas de América Latina y el Caribe que están comenzando a diseñar este tipo de iniciativas, en particular porque la misma se creó con el involucramiento directo de los ángeles de negocios.

¿Qué son y cómo se clasifican los ángeles de negocios?

La actividad inversora de los ángeles de negocios no es nueva ni anecdótica, sino que, por el contrario, siempre ha sido crucial en la financiación de empresas nuevas. Sin embargo, el carácter discreto de este tipo de inversión, e inversores, hace que no sea ampliamente conocida y, lo que es aún más importante, los propios emprendedores no encuentran rutas de acceso a estos inversores.

Los ángeles de negocios son individuos financieramente solventes, generalmente con expe-

riencia emprendedora, dispuestos a invertir en una empresa joven y a involucrarse activamente en el proyecto empresarial. Son lo que se considera “capital paciente” ya que mantienen su participación entre cinco y diez años y, en general, esperan obtener rendimientos a través de la venta de su participación en la empresa y no a través de la recogida de dividendos.

Estudios realizados en Europa encuentran características similares entre los ángeles de negocios: en general, son “hombres, entre 35 y 55 años, con un pasado emprendedor, capacidad financiera para invertir y el deseo de involucrarse en el proyecto empresarial” (EBAN, 1998). En su mayoría, los ángeles de negocios, no son inversores solitarios, ya que en más de un 90% de los casos coinvierten con otros ángeles de negocios.

Estos inversores privados informales, o ángeles de negocios, tienen tiempo para lanzarse a nuevas aventuras empresariales junto con emprendedores debido, en parte, a que ya han alcanzado una determinada estabilidad financiera en sus propios negocios y su valía profesional en otros medios está suficientemente probada. Sin embargo, los ángeles de negocios rara vez están retirados de la vida profesional o tienen tiempo libre en exceso.

Las principales razones para llevar a cabo inversiones son los rendimientos esperados, el logro de un reto personal y las posibles ventajas fiscales, que aunque no son un criterio decisivo, pueden inducir al ángel a invertir. La motivación social a la hora de considerar una inversión también está presente y, aunque tampoco es decisiva, el inversor ángel es consciente de su aporte a la formación de las subsiguientes generaciones de emprendedores. Los lazos familiares y de amistad no son una de las razones de inversión más populares entre los ángeles de negocios.

Existen distintos tipos de ángeles de negocios. Un estudio pionero en este campo (MIT, 2000) ha identificado cuatro categorías:

- *Ángeles guardianes*, quienes aportan experiencia emprendedora y conocimiento del sector industrial en el que invierten (muchos de ellos han sido emprendedores de éxito en dicho sector).

- *Ángeles emprendedores*, con experiencia emprendedora pero en diferentes sectores al que invierten.
- *Ángeles operativos*, sin experiencia emprendedora pero con conocimiento del sector, que provienen de compañías grandes o establecidas.
- *Ángeles financieros*, quienes invierten puramente para obtener beneficios financieros y no buscan involucrarse en la empresa.

Otra clasificación, que es más simple, sólo distingue entre los inversores activos, aquellos que ya han invertido al menos una vez, y los pasivos, quienes a pesar de tener un perfil similar al de los primeros en cuanto a capacidad financiera, experiencia y conocimiento no han realizado aún ninguna inversión (EBAN, 1998). El uso de esta tipología permite identificar las posibilidades de intervención pública para incrementar el número de inversores activos en empresas de reciente creación.

Se ha distinguido que los inversores, tanto pasivos como activos, tienen ciertas características en común. Sin embargo, existen ciertos aspectos diferenciales que contribuyen a explicar la falta de actividad inversora en los ángeles de negocios pasivos. La identificación de estas diferencias es esencial a la hora de diseñar estrategias de movilización del capital riesgo informal. En efecto, el resultado de un estudio de ángeles de negocios en Cataluña (San José y Segurado, 2004) demuestra que los ángeles de negocios pasivos no invierten, principalmente, porque no encuentran la oportunidad de hacerlo. Los ángeles de negocios pasivos adolecen de habilidades de búsqueda, identificación y evaluación de oportunidades. No es que su círculo social o profesional sea más reducido que el de los ángeles de negocios activos, sino que su apreciación de las oportunidades de negocio a su alrededor puede ser incorrecta, es decir, perciben un riesgo excesivamente elevado, probablemente debido a su desconocimiento de los elementos clave de la inversión informal.

Las deficiencias de funcionamiento del mercado de capital de riesgo informal y las trabas de tipo legal y administrativo afectan a ambos grupos de inversores y dificultan la actividad inversora. Por otro lado, es importante que se cuente con

un entorno adecuado, como se ha explicado con anterioridad, para que florezca la actividad emprendedora y así exista un flujo de proyectos potencialmente financiados por estos ángeles. En este contexto, las redes personales de los ángeles se convierten en un instrumento importante para identificar emprendimientos, canalizar ideas y proyectos emprendedores hacia los inversores, intercambiar experiencias entre los ángeles inversores, facilitar el acceso a expertos en este tipo de inversiones, y acercarse a inversores más experimentados para facilitar la coinversión.

Sin embargo, la creación de una red de ángeles de negocio con el único objetivo de recoger y distribuir planes de negocio no es suficiente para promover la inversión informal. Una red necesita alimentarse de la contribución y colaboración de sus miembros y cuidar las relaciones interpersonales entre los socios, ayudando a cultivar el *network* creado.

La red de ángeles de negocios del IESE

La gran mayoría de redes de ángeles de negocios en Europa han sido establecidas por departamentos gubernamentales, agencias de desarrollo o apoyo a las PyME, profesionales independientes y universidades. Estas organizaciones promotoras han diseñado el proceso de *matchmaking*, la forma legal de la sociedad, las condiciones de suscripción y todos los otros aspectos relativos a la operación de la red. Una vez que estos principios de existencia y operación fueron establecidos, todos los esfuerzos se dedican a la captación de ángeles de negocios. El enfoque seguido en estos casos es conocido como “vertical descendiente” (*topdown*).

En el caso de la red creada por el IESE en 2001, el enfoque fue el opuesto: la red se crea partiendo de los propios ángeles de negocio que habían recibido formación en el curso de *Business Angels Academy* impartido por el IESE. Este curso (Roure, 2004), diseñado especialmente para inversores privados interesados en participar en nuevos negocios, permitió a los alumnos profundizar en la comprensión del proceso emprendedor y mejorar las habilidades necesarias para gestionar esta forma de inversión, mejorando la gestión del proceso de identificación de proyectos e inversión y proporcionándoles soluciones de financiación y estructuración.

La red surge de forma natural cuando los propios “alumnos” demandan la creación de una red y la celebración de foros. De hecho, si la escuela no hubiese propuesto la creación de la red, es probable que los inversores en algún momento lo hubiesen hecho por su propia cuenta.

El IESE, a través de la red de ángeles de negocios, busca expandir su papel como facilitador de la actividad emprendedora. La red es un instrumento de la escuela para facilitar la generación de un clima proclive al emprendimiento en la región y a la vez aumenta las posibilidades de investigación científica dentro de la propia escuela de negocios. El papel del IESE en la red se limita a las siguientes actividades:

- Alimenta el flujo de proyectos de negocios procedentes de su ámbito de influencia o de fuentes externas susceptibles de ser circulados en la red.
- Colabora con los emprendedores para optimizar la presentación de los planes de negocio.
-

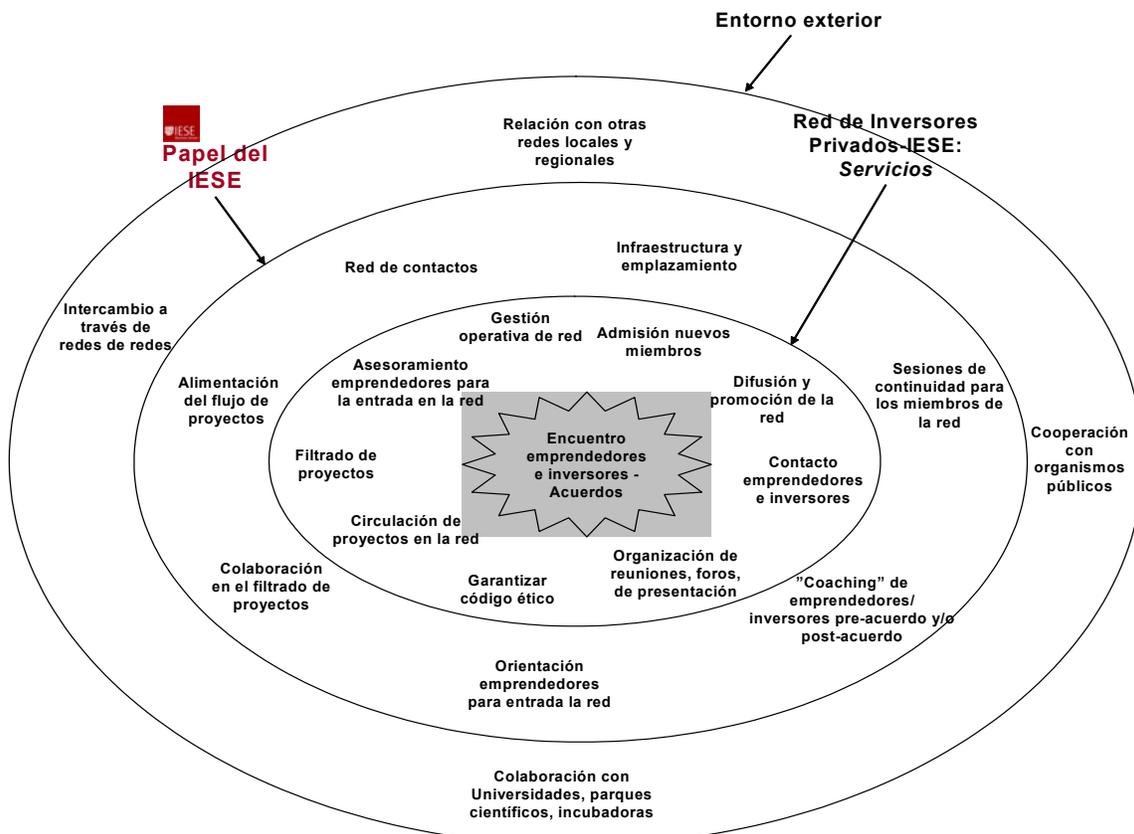
cios y la adecuación de los mismos a los requerimientos de entrada en la red.

- Colabora con los emprendedores o los inversores miembros en tareas de “*coaching*”, “*mentoring*” o seguimiento de proyectos en situación de pre-acuerdo y/o post-acuerdo de inversión, allí donde los interesados lo consideren conveniente.
- Actualiza el *know-how* de los miembros de la red y proporciona formación a los inversores.

La red del IESE opera en el contexto del sistema regional de innovación, contribuyendo de esa manera a las estrategias de crecimiento y de generación de empleo. El papel conjunto de las redes se resume en la figura 2.

El objetivo de la red es acceder al mayor número posible de proyectos prometedores para circularlos a los inversores. El buen funcionamiento de la red se basa en una clara forma legal, políticas

Figura 2: Redes interna y externas



Fuente: Creación de una red de ángeles de negocios desde la base, *Revista Iniciativa Emprendedora* 42, 2004.

de pertenencia a la red y principios éticos de la inversión. Asimismo, hay una serie de aspectos operacionales para el funcionamiento de la red:

- *Filtrado.* Supone formas establecidas para la presentación de los planes de negocios. El filtrado se divide en dos etapas: la primera es realizada por el gestor de la red, el que asegura que la documentación referente al proyecto esté completa; luego el equipo de evaluadores, compuesto por profesores del IESE y ángeles de negocios, realiza la segunda etapa.
- *Matchmaking.* Una vez que el inversor comunica su interés en un determinado proyecto se le facilita el contacto con el emprendedor correspondiente.
- *Mentoring y coaching.* El seguimiento de las negociaciones y la ayuda de los profesores o expertos de la red en las posteriores inversiones es optativo, pero los inversores o los emprendedores saben que cuentan con este servicio.
- *Relación entre los miembros.* Para facilitar los contactos entre los miembros de la red se organizan eventos en forma periódica. Asimismo, también se desarrollan actividades para establecer relaciones con otras redes regionales, nacionales e internacionales.
- *Financiación.* Los ingresos de la red pueden provenir de los derechos de suscripción de los ángeles de negocios, de las primas de éxito, de subsidios e incluso de patrocinadores.

Para concluir, los tres factores clave sobre los que el IESE ha estructurado el funcionamiento de la red son los siguientes:

Proyectos con potencial de crecimiento: planes de negocios presentados por los estudiantes de maestría del IESE. Desde su creación fueron presentados 48 planes de negocios que involucraron a más de 100 emprendedores.

- *Fuentes de financiación adecuada:* la red cuenta con más de 70 ángeles de negocios, los que concretaron cuatro operaciones desde que la red comenzó a operar. Asimismo, existen negociaciones en proceso.
- *Redes de contactos y apoyo institucional:* incluye a los profesores del IESE, los mismos alumnos y los ángeles de negocios y sus relaciones en las industrias

El esquema del IESE ofrece algunas pautas que podrían aplicarse a los proyectos que se diseñen en la región para desarrollar redes de ángeles de negocios para financiar nuevas empresas dinámicas. Sin embargo, quienes tengan la motivación de incorporar estas pautas deberían tomar ciertas precauciones. En primer lugar, la experiencia del IESE todavía no cuenta con estudios de evaluación en profundidad, por lo que no existe una idea precisa sobre los beneficios y costos de la iniciativa. En segundo lugar, cualquier esfuerzo que se haga para montar una red debe responder a las necesidades y particularidades de sus miembros, utilizar los recursos y las ventajas competitivas que tiene el promotor, y tener en cuenta el entorno en el que operan. Estos tres elementos permiten pensar que habría que introducir ajustes al esquema del IESE si se lo quiere transferir al entorno latinoamericano.

Resumen y conclusiones

El presente documento contiene una serie de pautas y ejemplos para apoyar a las organizaciones públicas y privadas interesadas en realizar proyectos para fomentar la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe. A continuación se resumen los puntos más importantes que se discutieron a lo largo del documento.

Las principales *motivaciones para promover la actividad emprendedora* son sus efectos positivos sobre el crecimiento y el empleo. Estos impactos están documentados en la literatura, de la que también surgen dos precauciones a considerar en la realización de proyectos. En primer lugar, la materialización de estos efectos positivos puede tomar periodos de tiempo considerables, razón por la cual los proyectos de fomento deben concebirse con horizontes de tiempo de mediano o largo alcance. Por otro lado, la posibilidad de una contribución efectiva al crecimiento económico depende del perfil de las empresas que se fomentan, el que debe distinguirse del de los negocios existentes, generando innovaciones incrementales en el territorio objeto de la intervención.

La *necesidad de un proyecto* de fomento debe estar fundamentada en un diagnóstico en el que se analice el desempeño emprendedor relativo del país o región objetivo y los factores sistémicos que lo afectan. La necesidad será evidente cuando los obstáculos identificados sean factibles de atender a través de las acciones de promoción discutidas en este documento. Por el contrario, si los obstáculos están asociados a factores tales como las condiciones sociales y económicas o la estructura y dinámica productiva, lo recomendable será explorar otras alternativas de política.

La *definición de los objetivos* de un proyecto de fomento debe ser consistente con el grupo meta seleccionado. Cuando el proyecto se dirige a la población en general, el objetivo específico puede ser la difusión de la cultura emprendedora. Si el grupo meta está constituido por personas con motivación para convertirse en empresarios, el

objetivo específico puede ser el fomento de la creación de empresas. Por último, cuando el grupo meta está formado por empresas de reciente creación, el objetivo específico puede definirse en términos de favorecer su supervivencia y/o de su crecimiento. Estos tres objetivos son complementarios y el énfasis que se ponga en cada uno de ellos dependerá de las debilidades identificadas en el diagnóstico.

Las *acciones* de un proyecto de fomento deben ser consistentes con sus objetivos. Si lo que se busca es difundir la cultura emprendedora, las actividades deberán apuntar a generar motivación y competencias emprendedoras en la población. Para fomentar la creación de empresas habrá que facilitar oportunidades de negocios, proporcionar apoyo técnico al emprendedor en el proceso de puesta en marcha del negocio y desarrollar mecanismos para facilitar el acceso a capital y financiamiento. Por último, para favorecer la supervivencia y el crecimiento de las nuevas empresas se deberá generar mecanismos para facilitar el acceso a factores de producción, conseguir nuevos clientes y resolver problemas de gestión.

En función de la cobertura de objetivos y acciones es posible identificar dos tipos de proyecto de fomento: genéricos y específicos. Para elegir entre ellos se deberá considerar los obstáculos identificados en el diagnóstico y la capacidad institucional existente, la disponibilidad de recursos y los plazos en que se espera conseguir resultados. Cuando más genérico sea el proyecto, mayores serán sus exigencias institucionales, presupuestarias y temporales.

Por último, y más allá del tipo de proyecto seleccionado, es muy importante considerar los siguientes lineamientos en la definición e implementación de las acciones: (i) buscar el fortalecimiento y articulación de los actores locales involucrados en el proceso de creación de empresas; (ii) contar con la participación de los empresarios locales; (iii) generar mecanismos sostenibles de prestación de servicios a los emprendedores; (iv) buscar una mezcla adecuada

de servicios financieros y no financieros; y (v) evaluar los resultados para retroalimentar la estrategia de intervención.

Los puntos discutidos recogen únicamente la experiencia adquirida en el diseño de un grupo acotado de proyectos financiados por el BID y de otras iniciativas fuera de la región. Es importante reconocer que aún queda mucho por aprender sobre la implementación y los resultados de este tipo de iniciativas. Algunos aspectos operativos en los que se podría profundizar son los siguientes: (i) buenas prácticas en acciones de promoción de la empresariedad (por ejemplo: metodologías de capacitación y asesoría y productos financieros para nuevas empresas);

(ii) factores de éxito en la cooperación entre actores involucrados en la promoción de la actividad emprendedora (ONG, instituciones financieras, empresarios, universidades, etc.); (iii) incentivos para involucrar a los empresarios en los proyectos; (iv) perfiles más apropiados para consultores y asesores en creación de empresas; y (v) relaciones costo-beneficio en el apoyo a emprendedores y nuevas empresas. Para abordar estos puntos, los donantes y las organizaciones ejecutoras de proyectos en la región deberían evaluar y documentar los resultados que van logrando y establecer sistemas para intercambiar las lecciones aprendidas y favorecer el aprendizaje colectivo.

Referencias

- Acs, Z. J. y C. Armington. 2004. Employment Growth and Entrepreneurial Activity in Cities. Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute for Research, # 1304.
- Angelelli, P. y J.J. Llisterri. 2003. El BID y la promoción de la empresarialidad: lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ashcroft, B. y J.H. Love. 1996. Firm Births and Employment Change in the British Countries: 1981-1989. *Papers in Regional Science*, 25, 483-500.
- Audretsch, D. B. y Z.J. Acs. 1994. New-Firm Startups, Technology and Macroeconomic Fluctuations. *Small Business Economics*, 6(6): 439-449.
- Audretsch, D. B. y M. Fritsch. 2002. Growth Regimes over Time and Space. *Regional Studies*, 36 (2), 113-124.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2004. El nuevo rostro empresarial. Indagación sobre el emprendimiento juvenil en América Latina y el Caribe. Washington, D.C.
- Baldwin, J. R. 1995. *The Dynamics of Industrial Competition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blanchflower, D. G. 2000. Self-employment in OECD Countries. *Labour Economics*, 7: 471-505.
- Comparative Entrepreneurship data for International Analysis. Compendia 20001. EIM.
- Crespi, G. 2003. PyME en Chile: nace, crece y muere. Análisis de su desarrollo en los últimos siete años. Santiago de Chile: FUNDES.
- European Business Angel Network (EBAN) 1998.
- Federico, J. y H. Kantis. 2004. La experiencia escocesa de creación de empresas. En *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*, eds. H. Kantis, P. Angelelli y V. Moori Koenig. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jaramillo, M. y S. Parodi. 2003. Jóvenes emprendedores. Evaluación de programas de promoción. Lima: Instituto Apoyo.
- JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón). 2003. Estudio en el área del desarrollo empresarial en la República Argentina, 2003. La creación de empresas en la Argentina y su entorno institucional. JICA y Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Johannisson, B. y M. Mönsted. 1997. Contextualizing Entrepreneurial Networking. The Case of Scandinavia. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27, n° 3, Fall 1997: 109-136.
- Jovanovic, B. 1982. Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50: 649-670.
- Kantis, H., P. Angelelli y V. Moori Koenig. 2004. *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., M. Ishida y M. Kori. 2002. Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Klepper, S. 1996. Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. *The American Economic Review*, 86(3): 562-583.
- Lundström, A. y L. Stevenson. 2002. *On the Road to Entrepreneurship Policy*, vol. 1. Estocolmo: Swedish Foundation for Small Business Research.
- MIT. 2000. 2000. Venture Support Systems Project: Angel Investors. MIT Entrepreneurship Center.
- Observatorio Europeo de las Pyme. 2002. N°5 Demografía empresarial en Europa. Luxemburgo: Comisión Europea.
- Organización Internacional del Trabajo. 2004. Panorama laboral 2004. Lima: OIT/ Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). 2001. Entrepreneurship, Growth and Policy. París: OECD
- Reynolds, P. D., J. Storey y P. Wetshead. 1994. Cross-National Comparisons of the Variation in New Firm Formation Rates. *Regional Studies*, 28 (4), julio, 443-456.
- Reynolds, P., W. Bigrave y E. Autio. 2003. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2003 Executive Report. Kansas: Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Roure, J. 2004 Presentación de la Red de ángeles de negocios del IESE en el VII Foro Interamericano de la Microempresa, Cartagena de Indias, septiembre.
- San José, A. y J.L. Segurado. 2004. Ángeles de negocios en Cataluña. Un estudio sobre su perfil y actividad inversora. Centro de Iniciativa Emprendedora del IESE. ReIniciativa Emprendedora N° 42.
- Thurik, R. y S. Wennekers. 2004. Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 , No. 1. pp. 140-149
- Van Stel, A. y D.J. Storey. 2004. The Link Between Firm Births and Job Creation: Is There a Up as Tree Effect? Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Max Planck Institute for Research, # 3304.
- Venture Support Systems Project: Angel Investors. MIT Entrepreneurship Center. 2000.

Anexo I: Listado de proyectos de fomento de la empresarialidad financiados por el BID desde 1999 (1)

País	Nombre del proyecto	Año aprob.	Monto BID (2)	Monto total (2)	Agencia Ejecutora	Acciones
El Salvador	Desarrollo capacidad empresarial para nuevos emprendedores	1999	600	900	FUNDEMAS	Educación y formación de emprendedores Fortalecimiento institucional
Guatemala	Desarrollo capacidad empresarial para nuevos emprendedores	1999	600	900	Asociación de gerentes de Guatemala	Educación y formación de emprendedores Fortalecimiento institucional
Panamá	Desarrollo capacidad empresarial para nuevos emprendedores	1999	600	900	Empretec Panamá	Educación y formación de emprendedores Fortalecimiento institucional
Perú	Promoción de nuevas empresas juveniles en Perú	2000	815	2,375	Fundación Probienestar y Desarrollo -PROBIDE	Educación y formación de emprendedores Concursos de planes de negocios Redes y servicios de apoyo Fondo de garantías Fortalecimiento institucional
Uruguay	Desarrollo de la capacidad empresarial	2000	1.750	5.724	Endeavor	Educación y formación de emprendedores Concursos de planes de negocios Redes y servicios de apoyo Oportunidades de negocios Difusión fortalecimiento institucional
Panamá	Apoyo a acelerador de negocios tecnológicos	2001	1.200	1.900	Fundación Ciudad del Saber	Concursos de planes de negocios Redes y servicios de apoyo Difusión Fortalecimiento incubadora
Perú	Formación de jóvenes emprendedores	2001	885	1.900	Junior Achievement Perú	Educación y formación // Diseminación programa Junior Achievement
Paraguay	Formación de jóvenes emprendedores	2001	N/d	n/d	Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo	Educación y formación Diseminación programa Junior Achievement
Uruguay	Startup de empresas de tecnologías de la información	2001	990	1.965	Laboratorio Tecnológico del Uruguay	Concursos de planes de negocios Redes y servicios de apoyo Difusión Fortalecimiento incubadora

País	Nombre del proyecto	Año aprob.	Monto BID (2)	Monto total (2)	Agencia Ejecutora	Acciones
Argentina	Capacitación empresarial a través del sistema formal de educación	2002	202	324	Fundación Gente Nueva y Fundación Jorge E Kittl	Educación y formación Servicios de apoyo Préstamos para el arranque
Perú	Promoción de la empresarialidad juvenil	2003	690	1.140	Colectivo Integral de Desarrollo	Educación y formación de emprendedores Concursos de planes de negocios Oportunidades de negocios Redes y servicios de apoyo Difusión Evaluación
Suriname	Proyecto piloto para promover la empresarialidad	2003	296	508	Cámara de Comercio e Industria de Suriname	Educación y formación de emprendedores Concursos de planes de negocios Oportunidades de negocios Redes y servicios de apoyo Financiamiento Difusión Evaluación
El Salvador	Fomento de la empresarialidad en Soyapango	2003	790	1.122	FUNDAPYME	Educación y formación de emprendedores Concursos de planes de negocios Oportunidades de negocios Redes y servicios de apoyo Difusión Evaluación
Colombia	Promoción de la empresarialidad entre jóvenes colombianos	2004	1.050	2.100	Fundación Corona	Educación y formación de emprendedores Concursos de planes de negocios Oportunidades de negocios Redes y servicios de apoyo Difusión Evaluación
Argentina	Nuevas empresas de jóvenes orientadas al crecimiento en el Gran Buenos Aires	2005	780	1.560	Fundación General Pacheco	Educación y formación de emprendedores Concursos de planes de negocios Oportunidades de negocios Redes y servicios de apoyo Difusión Evaluación

País	Nombre del proyecto	Año aprob.	Monto BID (2)	Monto total (2)	Agencia Ejecutora	Acciones
República Dominicana	Promoción de la empresarialidad entre jóvenes de Santo Domingo	2005	660	1.230	Consejo Asesor Internacional de la Juventud Rural	Educación y formación de emprendedores Concursos de planes de negocios Oportunidades de negocios Redes y servicios de apoyo Difusión Evaluación

(1) Con la excepción del proyecto en Suriname, cuyos recursos provienen del Programa de Empresariados Social (PES), todos los demás proyectos fueron financiados por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). El PES y el FOMIN son dos instrumentos del BID que apoyan el desarrollo del sector privado.

(2) Miles de dólares