



***Emprender:  
ser distinto,  
hacer diferente***

34

*Alianzas con emprendedores***África Ariño**

38

*Lo que los emprendedores necesitan saber de finanzas***Heinrich von Liechtenstein y David Frodsham**

39

*Los siete pecados capitales del emprendedor***Mathieu Carezo**

40

*Hacia una sociedad de emprendedores***Isabelle Chaquiriand y Leonardo Veiga**

44

*7 atributos de un buen emprendedor***Isabelle Chaquiriand y Leonardo Veiga**

46

*Justo me vino a pasar a mí...***Isabelle Chaquiriand**

52

*10 obstáculos para el emprendimiento***Silvia Torres Carbonell**

54

*¿Por qué vale la pena emprender?***Juan Manuel Irrazabal, Gabriel Colla, Evelyne Schimmel,  
Carlos Spiller, Daniel Boutmy**

56

*¿Cómo convencer a un inversionista para financiar un proyecto?***Luciana Lapachián**

58

*Sobre emprendedores y financistas...***Juan Aguerre y Francisco Ravecca**

60

*Recomendaciones para empresarios***Videos, webs y recursos para tener en cuenta**

62

*La situación del emprendimiento en Uruguay***Resultados del Global Entrepreneurship Monitor 2010**

# En pocas palabras

En Uruguay no se emprende poco. Quizás haya un preconcepto acerca de ello, pero lo cierto es que la TEA para Uruguay en 2010 fue de 11,7%, lo que significa que un poco menos de un octavo de la población adulta se encontraba planificando el inicio de un negocio o lo había hecho en los últimos 42 meses (**GEM**). Pero, ¿qué es emprender? Emprender es la actividad de identificar oportunidades, desarrollar soluciones adecuadas para explotarlas e implementarlas en forma eficiente, logrando a través de una idea, movilizar recursos para transformarlos a un mayor nivel de valor agregado. ¿Qué se entiende por una oportunidad? Es la identificación de una necesidad que puede ser satisfecha de alguna forma mejor que las preexistentes; es, en suma, la generación de un valor superior (**Chaquiriand y Veiga**). Emprender es un camino en el que las dificultades se transforman en oportunidades y el mejor método sustentable a largo plazo para combatir la pobreza (**Colla**).

Aunque concluyamos que en Uruguay hay más emprendedores de lo que se piensa, es innegable que pocas personas son tan incomprendidas como el emprendedor. Muchas veces su propia familia no lo entiende, y a la tensión de intentar hacer algo se suma la incompreensión del entorno. Sin embargo, más allá de los retornos económicos, la verdadera respuesta a la pregunta, ¿para qué emprender?, no es más que para que al final de todo, cuando uno mire para atrás y haga su balance final pueda decirse a sí mismo que dio todo, que no se quedó con nada más para dar (**Irrazabal**).

Suele suceder que el emprendedor se gana fama de soñador, de poco pragmático. Cuando así sucede seguramente nos encontramos ante un emprendedor que no tiene bien resuelto lo que quiere lograr. Más aún, hay quienes sostienen que los emprendedores son inadaptados o que les gusta la adrenalina de asumir riesgos. Otros sostienen que su motivación fundamental es el deseo de independencia. Las respuestas frente a la pregunta “¿Qué busca usted?” serán múltiples, pero nunca serán un “No sé”, o “No estoy seguro” (**Chaquiriand y Veiga**).

Se debe poner especial énfasis en objetivar las decisiones y en analizar exhaustivamente cada etapa (**Schimmel y Spiller**). Por más que se trate de poner en blanco y negro con la mayor formalidad posible, el error siempre se presenta y es parte del proceso de aprendizaje en el proyecto que uno decidió emprender (**Boutmy**). No hay quien niegue que elaborar el *business plan* es crucial. El armado es crítico por la necesidad de crear un proceso y una metodología del mercado en el que se ingresa. Sirve como una carta de presentación de la empresa y una hoja de ruta a lo largo del tiempo (**Torres Carbonell**).

Toda buena presentación debe aplicar la regla del 10/20/30, 10 *slides*, en 20 minutos con letra tamaño 30. Debe incluir las respuestas a las siguientes preguntas: qué hacen, quiénes lo hacen, cuál es la propuesta de valor que ofrecen, quiénes son sus clientes, algunos casos de éxito (en caso de tenerlos), cuál es la estrategia de la empresa y

finalmente qué están buscando (**Lapachián**). Las respuestas son importantes, pero las preguntas correctas son vitales.

Un trago amargo para cualquiera que viva uno de estos procesos pasa por lidiar con el financiamiento. Lo más sano para el proyecto es primero ir a las fuentes de financiación más duras o más difíciles (inversionistas, bancos, etc.), y guardar las más rápidas y accesibles para los imprevistos (fondos propios, garantías personales, créditos personales). Ya que si un proyecto no consigue los fondos duros en su etapa de planificación, menos lo hará en los momentos difíciles cuando los tiempos apremian y se está con la soga al cuello. (**Chaquiriand**). Esto implica poder desarrollar una visión clara del entorno sectorial de negocio, plantear una estrategia, saber detectar oportunidades y amenazas, y anticiparse a las mismas. Tienen que conocer mucho el sector en el que pretenden moverse (**Aguerre**). Algo que también ayuda mucho es si el emprendedor/a tiene experiencia previa que demuestre su capacidad de tal. Y al contrario de lo que piensan muchos en nuestro país, si tiene algún fracaso entre sus experiencias previas debería ser visto como una oportunidad de aprendizaje (**Ravecca**).

En el mundo desarrollado, el destino final de un emprendedor tipo es vender la empresa. Pero para lograrlo hay que estar preparado. Muchas veces solo se tiene una oportunidad de conseguir el precio adecuado. Una dificultad para lograrlo reside en que la mayor parte de las veces, los

inversores y el equipo directivo discuten cada paso que se da (cuándo vender, a quién vender, por cuánto vender), pues tienen objetivos distintos que les impiden aprovechar la oportunidad (**Liechten y Frodsham**).

Los emprendedores tienden, cada vez más, a aliarse con otras empresas pero existe mucho desconocimiento sobre cómo llevar a cabo estas alianzas y gestionarlas (**Ariño**). Es imposible saberlo todo. Por lo tanto, no hay que preocuparse tanto por lo que no se sabe como por no poder contar con un buen equipo de colaboradores. Rodearse de los mejores profesionales a los que se pueda acceder reducirá las lagunas y ampliará el horizonte de conocimiento y experiencia del negocio (**Carenzo**).●

F

En la mayoría de los casos, los emprendedores no consiguen grandes beneficios de la noche a la mañana. (pág. 39)

# Alianzas con emprendedores

■ Por África Ariño, profesora de Dirección Estratégica, IESE


Los emprendedores tienden, cada vez más, a aliarse con otras empresas pero existe mucho desconocimiento sobre cómo llevar a cabo estas alianzas y gestionarlas. En este artículo se analizan las principales claves para tener éxito en una alianza con empresas de nueva creación.

La última década ha sido testigo de un cambio en la forma de organizarse de muchos emprendedores. Antes intentaban crear un mercado por su cuenta para ofrecer su producto o servicio, pero ahora, cada vez más, tienden a aliarse con otras organizaciones. ¿Por qué? Muchos emprendedores se plantean que esto puede ayudarles a sacar el máximo partido a sus escasos recursos, así como aumentar la probabilidad de éxito económico.

Si bien esta práctica se ha extendido, no sus conocimientos sobre cómo llevar a cabo y gestionar alianzas de la mejor manera posible. La mayoría de los emprendedores no tiene ninguna experiencia en la gestión de alianzas; y los que sí la tienen, seguramente han descubierto que no existe un modelo único que nos diga cuándo o cómo estructurar una alianza.

La mayoría de las empresas están convencidas de que hoy en día no pueden hacer negocios solas. Las alianzas han llegado a representar un porcentaje importante de la facturación y ganancias de algunas compañías, pero sus tasas de fracaso parecen ser igual de significativas. Pero definir qué se entiende por éxito o fracaso de colaboración es algo difícil. Numerosos estudios han demostrado que entre el 30 y el 70% de todas las alianzas fracasan.

Las alianzas plantean muchas preguntas y desafíos para las empresas (ver recuadros). Además, se pueden considerar como una fuente de oportunidades que están bien definidas de entrada. Pero



El que tiene madera de emprendedor se preguntará "¿a quién conozco que sepa de esto y me pueda ayudar?".

(pág. 44)

también se pueden entender como un medio para descubrir o crear oportunidades completamente nuevas que no se conocen del todo bien antes de la formación de la colaboración. Asimismo, son uno de los varios "modos de acción" a través de los cuales los individuos o las empresas aprovechan las oportunidades que identifican o crean.

## Por qué aliarse

Cuando pedimos a un emprendedor que enumere las razones por las cuales su empresa podría asociarse con otra, las respuestas son:

1. Para mejorar las posibilidades de supervivencia.
2. Para obtener recursos críticos.
3. Para aprovechar el capital financiero de otros.
4. Para crear nuevas empresas.
5. Para acelerar el crecimiento en determinados mercados de producto.
6. Para lograr una rápida internacionalización.
7. Para hacer frente a diversas incertidumbres.

Las nuevas empresas tienen que superar la desventaja inherente de ser nuevas. A menudo carecen de relación con sus grupos de interés clave (como inversores, proveedores, empleados y clientes) o necesitan desarrollarla. La alianza con una empresa más grande o más establecida puede contrarrestar la falta de recursos de la nueva empresa; o las relaciones con socios que gocen de buena reputación pueden ser beneficiosas en cuanto a la capacidad de la nueva empresa para obtener recursos también de otras fuentes.

## Tipos de alianza

Antes de decidir qué tipo de alianza se requiere, hay que preguntarse: cuáles son los principales objetivos comerciales de la alianza, cuál es su aportación de recursos y cuál será el alcance de la alianza en el mercado de producto y en el ámbito geográfico,

cuáles son los principales peligros y riesgos a los que se enfrentan las partes y cuáles son sus intereses en la colaboración. También deberán tener en cuenta de qué manera específica obtendrán estas políticas beneficios financieros o no financieros.

Aunque, en líneas generales, las alianzas se pueden dividir en estructuras de gobierno con o sin participación en capital, de hecho, los incentivos, derechos de control, mecanismos de supervisión, garantías y otros aspectos del gobierno de una alianza pueden variar mucho dentro de cada una de estas dos categorías. Una alianza con participación en capital ofrece una mayor alineación de incentivos y de control

que una sin participación, pero también implica mayores costos de gobierno. Por lo tanto, la pregunta sobre qué tipo de alianza es más atractiva,

implica valorar si las características de control de alineación de incentivos de las alianzas con participación en capital son necesarias, como por ejemplo, cuando la empresa se enfrenta a un grave riesgo de acción oportunista.

## En busca del socio perfecto

Conseguir el socio adecuado es especialmente importante para el éxito de la alianza, y requiere un cuidadoso proceso de búsqueda y selección. Pero la información disponible sobre los posibles socios es a menudo insuficiente. Y decidir quién podría ser el socio adecuado es una tarea que requiere mucho tiempo y esfuerzo por parte de los altos cargos debido a esta falta de información.

Es necesario asegurarse de que el socio y la empresa sean compatibles. En este sentido, se plantean dos grupos principales de criterios de selección: uno relacionado con las tareas que tiene que ver con los recursos y habilidades estratégicas que una empresa

**Antes de empezar las negociaciones, los directivos deberían tener en cuenta tres consideraciones: que el objetivo es co-crear valor, analizar las necesidades de las partes y comprobar cómo encajan.**

[ continúa ••• ]

necesita para su éxito competitivo; y otro que se centra en la cooperación, en el sentido de cómo pueden trabajar juntas, de manera efectiva, las empresas asociadas. En definitiva, todo se reduce a que encajen bien o no. Evaluar esta conexión –ya sea estratégica, organizativa, operativa o humana– es un proceso continuo que se alarga durante la búsqueda de socios, la selección y las negociaciones, lo que implica exploración y descubrimiento. Si la empresa tiene un buen conocimiento de los socios potenciales de relaciones pasadas, el proceso se simplifica mucho. Por esta razón, en general, la conexión estratégica y organizativa se tiene en cuenta durante la búsqueda y selección de socios, mientras que la operativa y humana es más probable que se valore durante las negociaciones.

Antes de empezar las negociaciones con el socio potencial preferido, los directivos de las empresas emprendedoras deberían tener en cuenta tres consideraciones. La primera es que el objetivo es utilizar la alianza para co-crear valor junto con el socio. En segundo lugar, analizar sus propias necesidades y las de su socio potencial preferente. Y en tercer lugar, recordar que todavía hay que comprobar cómo encaja con su socio potencial preferente. El siguiente paso es continuar y firmar el acuerdo. Pero incluso entonces, los emprendedores deberían hacerse una pregunta clave: "cuando llegue el momento de desvincularme de esta alianza, ¿mi empresa será más fuerte y más poderosa que cuando empecé?". Si la respuesta es sí, entonces ha llegado el momento de tomar la pluma y firmar el contrato.

La ejecución de la alianza es un elemento importante del desafío que supone su implementación. Por supuesto, cuanto mejor haya sido el trabajo de los directivos a la hora de elegir a un socio y negociar y diseñar la alianza, mejor será su posición para

enfrentar este reto. Sin embargo, los directivos tarde o temprano se enfrentarán a algún tipo de conflicto. Aunque cierto nivel de conflicto puede ser saludable, la situación puede volverse dañina si no se gestiona adecuadamente. Y aquí es donde aparecen dos vías de actuación. La primera se refiere a la creación de mecanismos formales que establezcan las reglas del juego para la toma de decisiones; y la segunda supone cultivar la calidad de relación adecuada entre los socios.

### **Cuándo poner fin a la alianza**

Hay que evaluar periódicamente la conveniencia de mantener la alianza o darla por terminada. De esta manera, se evitará el error de mantenerla simplemente por inercia. Pero, poner fin a una alianza no significa que haya fracasado, puede que su final haya estado planeado desde el principio. Además, se puede decidir poner fin a la alianza una vez que los objetivos para los que fue creada ya se hayan alcanzado. En estos casos el final es una señal de éxito.

En caso contrario, existen dos razones para poner fin a una alianza. En primer lugar, si la alianza no ayuda a cumplir los objetivos para los cuales fue creada; y en segundo lugar, si los costos que implica superan los beneficios que produce. La primera situación puede surgir una vez

que la empresa ya es capaz de llevar a cabo la actividad de la alianza por sí misma, en cuyo caso puede ser mejor poner fin a la alianza estratégica. La

segunda situación puede darse cuando las diferencias entre los socios van apareciendo a medida que se desarrolla su relación, como objetivos incompatibles, diferentes filosofías y procesos de toma de decisiones, diseño de sistemas de compensación no cooperativos, asimetría en el poder de cada socio, etc.

A veces no es fácil para los socios ponerse de acuerdo sobre cuándo y cómo poner fin a una alianza

estratégica, sobre todo si su terminación se debe a que los socios han llegado a un punto muerto. Por esta razón, es recomendable especificar las circunstancias bajo las cuales se puede poner fin a una alianza estratégica. Al final, todas las asociaciones tienen que llegar a su fin, ya sea planeado o no, pero la planificación puede evitar grandes problemas en la fase final de la colaboración y reducir los costos de terminación. Cuanto mayor sea la dependencia de una empresa emprendedora de la alianza, más difícil se lo debería poner al socio para desvincularse de ella. ●

## Preguntas y retos de las alianzas

- ¿Cuándo se deben utilizar alianzas en lugar de inversiones alternativas? ¿Cuándo deben evitarse?
- ¿Cómo se deben diseñar y estructurar las alianzas? ¿Cómo se pueden gobernar las alianzas adecuadamente para alcanzar los objetivos de colaboración?
- ¿Cómo pueden las empresas superar los complejos procesos de las alianzas de manera más eficaz (por ejemplo, la selección del socio, las negociaciones y la gestión de relaciones con el socio)?
- ¿Cómo pueden las empresas gestionar mejor su participación en grandes redes?
- ¿Cuáles son los requisitos organizativos y de gestión necesarios para la implementación efectiva de la alianza (por ejemplo, capacidades, trabajo en equipo, etc.)?
- ¿Cómo pueden los socios evaluar el rendimiento de sus alianzas y realizar mejoras?

## Alianza a la vista Cómo prepararse

### Aspectos estratégicos

- ¿Tiene la empresa una visión y una estrategia definidas?
- ¿La empresa entiende dónde se deben formar alianzas y dónde no?
- ¿Están claros los criterios de selección de socios?
- ¿Están controlados los socios potenciales?
- ¿Se ha realizado un análisis comparativo de las alianzas de empresas rivales?

### Aspectos organizativos

- ¿Tiene la empresa una cultura de cooperación?
- ¿Goza la empresa de un fuerte sentido del trabajo en equipo?
- ¿La comunicación fluye con toda libertad?
- ¿Está descentralizada la responsabilidad?

### Aspectos de gestión

- ¿Están cómodos los empleados en situaciones que requieren responsabilidad sin control?
- ¿Los empleados trabajan bien con otras personas de otras culturas?
- ¿Tienen los empleados habilidades generales de gestión?
- ¿Los altos cargos demuestran su compromiso con las nuevas iniciativas?

# Lo que los emprendedores necesitan saber de finanzas

Heinrich von Liechtenstein y David Frodsham



Getting between the balance sheets: the four things every entrepreneur should know about finance. Londres. Palgrave Macmillan, 2010.

Según los autores del libro, hay cuatro factores decisivos que determinan si una empresa generará dinero para todas las partes interesadas.

- Calcular, gestionar y reducir el dinero en efectivo necesario para dirigir la empresa. Todo el mundo ha oído hablar del capital circulante, pero al igual que ocurre con la palabra “marketing”, cada persona le atribuye un significado distinto. Pocos tienen el objetivo estratégico de reducir el dinero en efectivo inmovilizado en su empresa, y muchos menos lo convierten en un elemento clave en la gestión del producto y en la toma de otras decisiones empresariales.

- Repartir el pastel entre el emprendedor y el inversor. El “pastel” es el dinero recaudado con la venta de la empresa. Hay muchos ejemplos de negocios de éxito donde el emprendedor se percata demasiado tarde de que, por ejemplo, poseer el 40% de una compañía que va a ser vendida por 20 millones de euros no equivale a un cheque de 8 millones. De hecho, podría significar no percibir nada en absoluto. El modo en que la empresa está dividida en términos de valor económico es mucho más importante que el porcentaje que se posee y la valoración.

- Atraer el talento a un precio inferior al del mercado. Las opciones sobre acciones han tenido mala prensa en los últimos tiempos porque rara vez se traducen en dinero. Utilizando un modelo de salida del accionariado (*equity exit model*), los autores muestran cómo crear un buen plan de opciones sobre acciones, y cómo venderlo a los inversores.

Frecuentemente, los emprendedores tienen ideas, pero chocan con un país lleno de adversidades.  
(pág. 52)

---

Sin él, las empresas de nueva creación pueden verse obligadas a pagar más dinero por el talento que necesitan o bien prescindir de las personas adecuadas.

- Gestionar situaciones que generan liquidez, como vender la empresa. Solo se tiene una oportunidad de conseguir la valoración adecuada y vender la compañía al mejor comprador. Pero la mayor parte de las veces, los inversores y el equipo directivo discuten cada paso que se da (cuándo vender, a quién vender, por cuánto vender), ya que tienen objetivos distintos. Los autores aclaran el significado de "salida", que no supone quedarse fuera y abandonar el negocio, sino que es una puerta a un lugar distinto. Por eso prefieren llamarlo "situación que genera liquidez", es decir, un momento en el que algunos o todas las partes implicadas logran convertir una parte o la totalidad de su propiedad en dinero líquido.●

Fuente: <http://insight.iese.edu>

# Los 7 pecados capitales del emprendedor

Todavía no se ha encontrado una fórmula mágica que garantice el éxito a los emprendedores. Sin embargo, Mathieu Carengo, director ejecutivo del CEFIE (Centro Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora del IESE), define siete errores que habría que evitar.

**1. Emprender en solitario.** Es imposible saberlo todo. Por lo tanto, no hay que preocuparse tanto por lo que no se sabe como por no poder contar con un buen equipo de colaboradores. Rodearte de los mejores profesionales a los que puedas acceder reducirá las lagunas y ampliará el horizonte de conocimiento y experiencia de tu negocio.

**2. Confiar demasiado en las corazonadas.** No hay duda de que la intuición es importante para emprender. Sin embargo, resulta todavía más crítico analizar en profundidad, de forma sistemática y realista, si esa corazonada es realmente una oportunidad de negocio.

[ continúa ●● ]



**3. Encerrarse en una burbuja.** Crear tu propia empresa puede suponer a veces un esfuerzo solitario; pero nada resulta más inspirador que compartir una idea de negocio con otros empresarios experimentados. Integra su *feedback* en tu proyecto.

**4. Dejar de desarrollar competencias directivas.** Puede que seas brillante en un área, pero probablemente todavía tendrás mucho que aprender en tu faceta como empresario-directivo. Debes seguir mejorando tus competencias como líder para cultivar tus capacidades directivas y desarrollar tu empresa a largo plazo

**5. Concentrarse demasiado en la visión.** La ambición es la gasolina del emprendedor. Fundar una empresa es una tarea titánica. Mantén tu cabeza en el cielo, pero no dejes de poner los pies en la tierra (trabajo, trabajo y trabajo).

**6. Resistirse al cambio.** Si la visión estratégica que definiste con tanto trabajo al principio del proyecto no está funcionando... sé flexible y prepárate para adaptarla utilizando la información y la experiencia que te brinda el mercado. No temas al cambio.

**7. Pensar en hacerse rico rápidamente.** Ten paciencia. En la mayoría de los casos, los emprendedores no consiguen grandes beneficios de la noche a la mañana. Los beneficios pueden tardar y, quizás, durante un tiempo tu retribución será incluso menor de lo que ganarías trabajando para otros. Pero la experiencia nos dice que a largo plazo emprender merece la pena.●

# Hacia una sociedad de emprendedores

■ Por Isabelle Chaquiriand y Leonardo Veiga, profesores del IEEM

Varias son las variables que hacen crecer a una sociedad. Entre ellas, los emprendedores y empresarios constituyen un ingrediente esencial. Si bien ambos se retroalimentan, son los emprendedores quienes identifican las oportunidades y generan valor para que alguien se beneficie de este.

Las sociedades en su evolución van cambiando, y en cada fase de su desarrollo plantean nuevos desafíos y exigencias. A partir de la revolución industrial ese proceso de cambio ha sido dramático. La humanidad por primera vez presenció incrementos radicales y permanentes de la riqueza, más allá del crecimiento de la población. La generación de más riqueza, y su justa distribución, son los ejes centrales del debate en toda sociedad, y son el objetivo central de todo gobierno.

¿Cómo crecer más? ¿Cómo lograr una sociedad más justa y equilibrada? Las respuestas a estas preguntas han ido cambiando –y perfeccionándose– a partir de la investigación académica, pero sobre todo, de la experiencia mundial de la aplicación de los más diversos modelos económicos. Hoy se sabe que una sociedad para crecer necesita indefectiblemente altas tasas de inversión (productiva

y de infraestructura), y que esa inversión requiere a su vez un marco de certezas (estabilidad económica, política y social, y un marco jurídico coherente y amigable, aplicado imparcialmente y con eficiencia por un Poder Judicial independiente) que aporten una razonable seguridad que la recuperación de los recursos afectados no será impactada negativamente por cambios imprevistos del entorno relevante. También sabemos que es necesario contar con una población educada y sana, porque sin recursos humanos que puedan mejorar sistemáticamente su productividad, el crecimiento llegará rápidamente a un techo. Dentro de las incorporaciones más recientes a la comprensión del crecimiento está el papel que juega la generación y aplicación del conocimiento a la producción. El conocimiento es un factor de producción tanto o más importante que la tierra, el capital o el trabajo.

¿Con todo lo anterior basta? Falta un ingrediente esencial: emprendedores y empresarios. Al expresarlo así no estamos siendo redundantes: los emprendedores no son necesariamente empresarios, y los empresarios no son necesariamente emprendedores. El asumir en la práctica que son sinónimos es en buena medida la razón del fracaso de la sostenibilidad de los emprendimientos a largo plazo. Uno se retroalimenta del otro para sobrevivir, pero no son lo mismo.

¿Con todo lo anterior basta? Falta un ingrediente esencial: emprendedores y empresarios. Al expresarlo así no estamos siendo redundantes: los emprendedores no son necesariamente empresarios, y los empresarios no son necesariamente emprendedores. El asumir en la práctica que son sinónimos es en buena medida la razón del fracaso de la sostenibilidad de los emprendimientos a largo plazo. Uno se retroalimenta del otro para sobrevivir, pero no son lo mismo.

## Oportunidad, formas de generar valor, destinatarios de ese valor: la esencia de todo emprendimiento

Emprender es la actividad de identificar oportunidades, desarrollar soluciones adecuadas para explotarse e implementarlas en forma eficiente, logrando a

través de una idea, movilizar recursos para transformarlos a un mayor nivel de valor agregado. ¿Qué se entiende por una oportunidad? Es la identificación de una necesidad que puede ser satisfecha de alguna forma mejor que las preexistentes; es en suma, la generación de un valor superior. A este respecto hay dos parámetros que son importantes al momento de caracterizar la actividad emprendedora: quién es

el beneficiario o destinatario del valor generado, y cuáles son los medios de generación de ese valor.

En el primer caso hay tres respuestas posibles: el propio emprendedor, una empresa de la que él es dependiente o la sociedad toda o un grupo dentro de ella.

Respecto a los medios a través de los cuales el emprendedor logra generar ese valor superior, existen tres vías posibles.

- La primera de ellas no exige ofrecer bienes o servicios distintos a los que ya ofrece la competencia establecida, pero sí un desempeño superior. Muchos emprendimientos exitosos se han basado en introducir una gestión profesional en sectores donde las empresas establecidas nunca habían sufrido las exigencias de esa forma de competencia.
- La segunda forma es lograr el acceso privilegiado a un recurso productivo escaso pero valioso. Los monopolios u oligopolios tienen en este factor uno de los elementos determinantes de su rentabilidad.
- Por último tenemos la innovación, en cualquiera de sus modalidades (innovaciones de productos, procesos, modelo de negocios o comercialización). En este caso el valor superior se basa en la introducción de algo nuevo que genera un mayor valor en el modelo de negocios.

[ continúa ••• ]



Para algunos autores la novedad no surge de una idea genial del emprendedor, la novedad es la reacción a un cambio que se ha dado en el medio. Uno de esos autores es Peter F. Drucker, para quien la innovación es "el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente".

Habiendo pues distintos medios a los que el emprendedor puede recurrir, ¿por qué se asocia el empen-

der con la innovación? La razón de ello es que una buena parte de los emprendedores carecen de una sólida formación de gestión empresarial y/o su fortaleza es la potencia de sus ideas innovadoras y su empuje, que le permiten compensar las deficiencias de gestión que normalmente adolecerán. Un emprendedor sin capacidades superiores de gestión no puede emprender sobre la base de cualquiera de las dos primeras opciones; es decir, hacer mejor una

actividad convencional y difícilmente logre acceder a recursos escasos por méritos empresariales. Es así que un emprendedor innovador es generalmente alguien que tiene una idea potente a través de la cual procura llegar a ser un empresario. Es el valor de sus ideas lo que le permitirá compensar las carencias que como empresario tendrá, y permitirá

crear una organización auto-sustentable. Es en estos casos que la brecha entre el emprendedor y el empresario, como

mencionábamos anteriormente, se abre más. Y la sostenibilidad a largo plazo de ese emprendimiento requerirá de apoyo profesional a largo plazo o un esfuerzo considerable del emprendedor para convertirse en empresario.●

## **Un emprendedor innovador es generalmente alguien que tiene una idea potente a través de la cual procura llegar a ser un empresario.**

.....  
*Texto introductorio de las entrevistas a antiguos alumnos emprendedores, Revista de Antiguos Alumnos, diciembre 2009, n° 44.*



Cada vez más quienes emprenden en Uruguay no lo hacen impulsados por la necesidad.

**(pág. 62)**

# 7 atributos de un buen emprendedor

■ Por Isabelle Chaquiriand y Leonardo Veiga, profesores del IEEM

1

## Ver el mundo en términos de oportunidades.

Las oportunidades consisten en ver un problema –y resolverlo– donde los demás solo ven una fatalidad; o en encontrar nuevas y mejores opciones para problemas preexistentes.

## Evitar sorpresas desagradables.

Para moverse rápido en una situación imprevista es necesario anticiparse, no basta con ser especialmente avisado. Esa anticipación se logra a través de una adecuada planificación, evaluación de escenarios y formulación de planes de contingencia.

2



3

**Saber vender(se) bien.**

Todo emprendimiento es una promesa. Es poca la evidencia que se puede exhibir, y dentro de esa evidencia pasa a ser fundamental la capacidad del emprendedor para vender su idea, pero fundamentalmente a sí mismo.

5

**Ser humildes.**

Sobrevivir pasa muchas veces por saber reconocer las carencias propias en cuestiones que son vitales para el desarrollo del negocio. Para iniciar una empresa se requieren capacidades emprendedoras, pero también capacidades de gestión.

4

**Saber generar una red de contactos.**

Cuando uno emprende existen infinidad de obstáculos para sobrellevar, de todo tipo y color. Es frecuente encontrar un patrón claro entre los emprendedores en la forma de enfrentar estas situaciones. El que tiene madera de emprendedor se preguntará "¿a quién conozco que sepa de esto y me pueda ayudar?".

6

**Tener coraje.**

El coraje es la habilidad de sobreponearse a los miedos y perseverar con la acción que se pretendía realizar. Es raro encontrar un emprendedor que no tenga un relato sobre un momento crítico en la vida de su emprendimiento en donde los obstáculos –muchas veces imprevistos– hubieran llevado a la mayoría a desistir.

7

**Saber lo que se quiere.**

Hay quienes sostienen que los emprendedores son inadaptados o que les gusta la adrenalina de asumir riesgos. Otros sostienen que su motivación fundamental es el deseo de independencia. Las respuestas frente a la pregunta "¿Qué busca usted?" serán múltiples, pero nunca serán un "No sé", o "No estoy seguro".

# Justo me vino a pasar a mí...

Qué pasa cuando las proyecciones financieras no se cumplen, cuando los planes no se dan tal como estaba previsto. Cuáles son los pilares de un emprendimiento y por qué es necesario pensar en un plan de salida antes de arrancar.

Las tasas de fracasos en los primeros años de un emprendimiento son muy altas, más allá del país, lugar o circunstancias. Frases como "justo me vino a pasar a mí", "tuve mala suerte" o "es fácil decirlo con el diario del lunes" son recurrentes. Sin dudas que la suerte juega un factor muy importante, pero un análisis profundo de las variables del proyecto y una evaluación del riesgo detenida, pueden ayudar a prevenir muchos golpes, o al menos ser un paraguas que amortigüe el choque.

## Conocerse bien a sí mismo: los "drivers" del modelo de negocios

Muchos emprendedores quedan sorprendidos (o frustrados) cuando se dan cuenta que seguramente las proyecciones financieras de su plan de negocios no se van a cumplir, por mejor que estén hechas. La probabilidad de que las infinitas variables que hacen a un emprendimiento se cumplan tal cual estuvieron previstas en su planificación inicial es ínfima. Por eso es (casi) seguro que no se vayan a cumplir. Pero no por ello es inútil planificar, todo lo contrario. Las proyecciones financieras en un modelo de negocios, a diferencia de los presupuestos comerciales en una empresa en marcha, tienen como objetivo plasmar en números el modelo de negocios definido y ver cómo se comporta ante variaciones del contexto.

Evaluar qué tipo de estructura de costos tiene la empresa (basada en costos fijos, en costos variables, en una combinación de ambas), cuáles son las variables exógenas que pueden hacer que esta estructura se desestabilice (insumos relevantes con precios oscilantes, criterios de mínima que se deben cumplir sin los cuales se cae la propuesta de valor, etc.) y ver cómo se comporta, es un primer paso relevante del proceso.

✉ [ichaquiriand@um.edu.uy](mailto:ichaquiriand@um.edu.uy)  
**Por Isabelle Chaquiriand**  
*Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; contador Público, Universidad de la República; Directora ejecutiva ATMA S.A.; profesora de NAVES del IEEM.*

### Nada dura para siempre: la importancia del *timing*

Los *start-up* son el mejor ejemplo del concepto del “valor tiempo del dinero”. Nada es tan crítico en un emprendimiento que recién comienza como el flujo de caja y cuando se llega al equilibrio financiero. Cualquier desfasaje en el tiempo implica más costo, que lo puede volver prohibitivo. No financiarse pensando únicamente en el escenario base es una de las claves, especialmente porque, como decíamos, es altamente improbable que los planes se den como estaba previsto.

Es costumbre habitual que los proyectos comiencen sus proyecciones financieras con “mes 1”, “mes 2”, “mes 3”... lo cual a veces puede inducir a errores. Evaluar bien el “cuándo”, especificando qué mes y qué año, considerando zafras del sector, variables del entorno, circunstancias del momento específico en las que se va a salir al mercado son importantes. No es lo mismo cualquier mes, en cualquier año. Por ejemplo, dependiendo del sector es relevante, o muy desaconsejable, empezar a trabajar en diciembre con las fiestas y el verano por delante, o en julio que es pleno invierno. Tampoco es lo mismo haber empezado un emprendimiento en julio del 2002 que en julio del 2003. Se debe insertar el emprendimiento en un momento específico y no verlo en abstracto para que el *timing* previsto sea lo más ajustado posible.

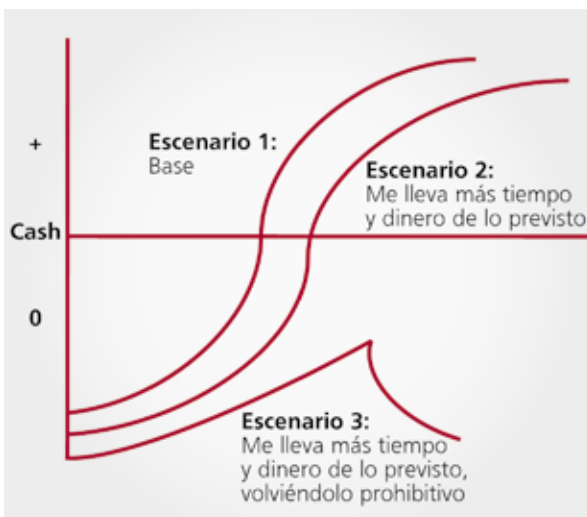
**Tener buen manejo del tiempo y un *back up* financiero para imprevistos es recomendable; es decir, no usar hasta la última moneda en el proyecto.**

o en julio que es pleno invierno. Tampoco es lo mismo haber empezado un emprendimiento en julio del 2002 que en julio del 2003. Se debe insertar el emprendimiento en un momento específico y no verlo en abstracto para que el *timing* previsto sea lo más ajustado posible.

Tener buen manejo del tiempo y un *back up* financiero para imprevistos es recomendable. Es decir, no usar hasta la última moneda en el proyecto, siempre pensar en un respaldo “por si...”.

Tener buen manejo del tiempo y un *back up* financiero para imprevistos es recomendable. Es decir, no usar hasta la última moneda en el proyecto, siempre pensar en un respaldo “por si...”.

Gráfica 1



Ese respaldo no tiene por qué ser en efectivo, pueden ser fuentes alternativas de financiación. Lo más sano para el proyecto es primero ir a las fuentes de financiación más duras o más difíciles (inversionistas, bancos, etc.), y guardar las más rápidas y accesibles para los imprevistos (fondos propios, garantías personales, créditos personales). Ya que si un proyecto no consigue los fondos duros en su etapa de planificación, menos lo hará en los momentos difíciles cuando los tiempos apremian y se está con la soga al cuello.

En la medida que el financiamiento sea justo, el margen de maniobra entre el escenario 1 y el 3

[ continúa ... ]

es menor, entonces no hay capacidad de reacción. Se pasa del 1 al 3 sin pasar por el 2, porque no hay espalda para eso.

## Los pilares de un emprendimiento

Muchos emprendimientos fallan porque al implementarlo se cometen errores fundamentales. Otros se implementan bien, pero la falla está en su diseño o planificación. Y otros se diseñan bien, se implementan excelentemente pero no soportan los imprevistos.

La idea sin dudas que es la clave de un proyecto, pero no lo es todo. Cómo voy a generar más valor (haciéndolo mejor, de forma más eficiente, o más barato, por ejemplo) y cómo se van a armar las piezas del puzzle que van a definir el negocio son importantes, pero hay que tener en cuenta otros factores.

La capacidad de adaptarse a los cambios de ese modelo de negocios, la flexibilidad para enfrentar alteraciones en las variables exógenas es otro factor para tener en cuenta. Es decir, qué tan elástico es, qué grado de cambio del ambiente soporta antes de dejar de ser redituable. Ello implica analizar la sensibilidad que tiene el proyecto frente al hecho inevitable de que el contexto va a cambiar. Cuando eso suceda, ¿cómo va

**La flexibilidad del modelo de negocio es un factor clave; además de pensarlo y llevarlo a cabo bien, debe adaptarse correctamente a los cambios del entorno y a los imprevistos.**

a afectar el negocio? ¿Qué puede hacer el equipo emprendedor en caso de que el entorno empeore? Esta situación de cambio del entorno, ¿se puede modificar de manera que el cambio sea positivo y aprovechar el cambio como oportunidad? La manera de ver y dimensionar la capacidad que tiene el modelo para adaptarse a los cambios del entorno es identificando las variables críticas del emprendimiento y viendo su comportamiento ante variaciones. Cuán

sensibles son, y cuán resistentes son al peor escenario nos dirá cuán sostenible es el emprendimiento ante los cambios del entorno.

Luego recién me puedo concentrar en la implementación, en cómo voy a llevar a cabo mi modelo de negocios, tomando en consideración los recursos concretos de los que dispongo y la realidad del entorno específico en que voy a trabajar. Es una tarea propia del trabajo ejecutivo, gerencial, por eso es donde la mayoría de los nuevos emprendedores ponen mucho foco (horas y hojas del plan de negocios dedicadas al *gantt*, al plan de *marketing*, etc.).

Estas tres dimensiones son para un emprendimiento como las patas de un banco para una butaca. Si falla una, seguramente el proyecto fracasará porque no se puede sostener con dos apoyos solamente.

## El hombre elástico o el hombre de piedra: la flexibilidad del modelo de negocios

Como veíamos anteriormente, la flexibilidad del modelo de negocios es un factor clave. Además de pensarlo bien y de llevarlo a cabo bien, hay un tercer componente que es que se adapte bien a los cambios del entorno y a los imprevistos.

Como un títere que se sostiene de diferentes hilos, el modelo financiero de un emprendimiento se define a través de sus *drivers* y hay que ver hasta dónde aguanta cada uno de ellos cuando “cinchamos” de él. De esa manera veremos que hay hilos (o variables) que resisten más a los cambios del contexto que otros, y en ellos deberemos de prestar más atención.

La primera tarea consiste en plantearse el mapa de situaciones para evaluar que es el rango completo de eventos posibles (no un conjunto limitado de certezas deseadas). Es decir, hay que delinear las posibilidades de lo que puede acontecer, o como se hace habitualmente, analizar escenarios base, viendo la sensibilidad ante estas situaciones.

F

Pusimos especial énfasis en objetivar nuestras decisiones y en analizar exhaustivamente cada etapa. (pág. 54)

Para los amantes de las estadísticas y distribución de probabilidades es de mucha utilidad analizar qué tipo de distribución tiene cada variable clave para determinar los escenarios que hay que tener en cuenta, evaluando por ejemplo, a nivel de demanda:

- La atomicidad de la decisión, de quiénes y cuántos dependen mis proyecciones de demanda: el comportamiento de acumulados es en general menos sensible y es más previsible, tendencial. En cambio, si es decisión discrecional de un sujeto es más drástico, tiene nombre y apellido, es blanco o negro.
- Tener en cuenta qué tipo de bien estoy comercializando: los bienes de lujo son altamente sensibles a la coyuntura económica. En cambio los bienes de primera necesidad, menos sensibles.
- Evaluar si la demanda es una sumatoria de eventos aislados o es tendencial.

[ continúa ●●● ]

De esa manera podremos analizar con mayor profundidad qué tipo de comportamiento (o distribución) tiene la demanda y por ende los ingresos previstos. Y así ver qué tipo de comportamiento puedo esperar de mis proyecciones.

### **¿Y qué pasa con los eventos inesperados e imprevistos?**

Esos eventos, los altamente improbables, son los que usualmente no tenemos en cuenta a la hora de un plan de negocios, o de una planificación. Al tener una bajísima probabilidad de ocurrencia, tenemos tendencia a olvidarlos o a creer que no podemos hacer nada al respecto. Pero no nos damos cuenta que en caso de ocurrir el impacto será tan grande que no lo podremos soportar.

**Evaluar cómo se va a salir si el proyecto no funciona o evaluar en qué momento es más conveniente retirarse es parte del plan, son aspectos para tener en cuenta.**

Definitivamente no se pueden evitar, pero ¿podremos construir la robustez suficiente contra ellos?

Una manera es no tratar de preverlos. Nunca llegaremos a conocer lo desconocido ya que, por definición, es desconocido. Sin embargo, de alguna manera podemos llegar a imaginar

cómo podría afectarnos. Es decir, centrarnos en las consecuencias (que podemos conocer) más que en lo que lo causa. La idea consiste en preguntarse:

- ¿Cuáles son los pilares de mi emprendimiento que no me pueden fallar? Independientemente de qué las cause, ¿qué cosas no me pueden fallar?
- ¿Qué tantas malas noticias resiste este proyecto?
- ¿Qué hago si mi proyecto pasa por un contexto extremo? ¿Cuál es mi plan de salida?
- Analizar cómo impactarían eventos extremos individuales (me pasan solo a mí) o eventos extremos globales (le pasan a todo el sector, a toda la economía, etc.).

A estos eventos no les puedo asignar probabilidad de ocurrencia, pero sí puedo evaluar sus efectos y plantearme "qué pasaría si...".

Con ello se determinan y vemos más claramente las claves del proyecto, se "estira" el proyecto lo más posible y se analiza en qué puntos se "quiebra". Independientemente de qué lo cause y cuándo esto suceda, tengo que tener claras las variables exógenas que sustentan mi modelo.

Este tipo de análisis es más relevante en los productos innovadores, donde no tenemos claro cómo se va a comportar exactamente luego de ponerse en marcha. La gran mayoría de los emprendimientos se acomodan sobre la marcha, a ensayo y error, según la respuesta que va teniendo en el público. Y eso es sano y tiene que tener esa capacidad. Por eso el cono de incertidumbre se desdibuja mucho, volviéndose crítico tener claro cuáles son los *drivers* del proyecto, y qué cosas no me pueden fallar, independientemente de qué lo cause.



Características como la edad, el género o el origen étnico pueden influir sobre el temor al fracaso. (pág. 62)

### Lo último antes de empezar: un buen plan de salida

Cuesta mucho pensar en un plan de salida cuando se está con toda la ilusión de empezar algo nuevo. Seguramente porque inconscientemente los emprendedores lo vean como un sentimiento de poco compromiso, de no tener fe en el proyecto, o de no querer ni imaginarse estar en esa situación.

Pero como todos los planes pueden fallar, siempre hay que tenerlo presente, aunque cueste hacerlo. Evaluar cómo se va a salir si el proyecto no funciona o evaluar en qué momento es más conveniente retirarse si hacerlo es parte del plan, son aspectos para tener en cuenta.

Algunos proyectos son justamente un plan de salida por sí mismo, es allí donde está la mayor captura de valor. Pero aunque no sea el caso, es necesario siempre evaluar cómo sería y asegurarse que el costo sea soportable.●

# 10 obstáculos para el emprendimiento

■ Por Silvia Torres Carbonell, directora Ejecutiva del Centro Entrepreneurship, IAE

¿A punto de emprender? ¿Novato emprendedor? Conozca cuáles son las principales barreras o puntos que tener en cuenta a la hora de desarrollar un nuevo negocio.

**1** | **Las barreras mentales**  
Motivación, pasión y no temerle a la aventura de emprender son requisitos indispensables.

**2** | **Alejarse de la cultura del empleado**  
El modelo empleador-empleado prepara a las personas a hacer lo que otro ya dispuso o cumplir con una determinada gerencia. Pero en un *start-up*, el emprendedor es el hombre orquesta.

**3** | **Encontrar la oportunidad para un negocio innovador**  
Crear en el mito de que sólo la idea cuenta es un error. Existen proyectos muy innovadoras, pero el 90% son ideas que ya existen, quizás aplicadas a otra industria.

**4** | **El contexto socioeconómico local**  
Frecuentemente, los emprendedores tienen ideas pero chocan con un país lleno de adversidades: inflación, tipo de cambio inestable y altos costos impositivos y laborales. Sin embargo, las épocas de crisis no son malos momentos para arrancar un negocio.

5

**La elección de los socios**

Los grupos emprendedores, por lo general, salen de compañeros de la universidad, amigos y parientes. Por eso, se asume que no hay que establecer reglas claras. Sin embargo, aunque eso pueda funcionar inicialmente, el problema es cuando comienzan a enfrentar dificultades.

6

**El acceso al capital**

El financiamiento es una de las principales trabas a las que se deben enfrentar quienes inician su negocio propio. Según el Global Entrepreneurship Monitor, la política de gobierno, la falta de reglas claras que promuevan la inversión y la falta de acceso al capital son los obstáculos reconocidos como más importantes.

7

**Sin régimen legal para el *entrepreneur***

En su etapa embrionaria, no existe un régimen especial para los emprendedores. Es clave una política impositiva clara que tenga en cuenta las etapas por la que pasa un emprendimiento.

8

**Elaborar el *business plan***

El armado es crítico por la necesidad de crear un proceso y una metodología del mercado en el que se ingresa. Sirve como una carta de presentación de la empresa y una hoja de ruta a lo largo del tiempo.

9

**La formación como emprendedor**

Como en toda profesión, lo ideal es capacitarse continuamente. Existen cursos de fundaciones de *entrepreneurs* que ofrecen capacitación para *starts-up* y escuelas de negocios que dictan cursos de *management*.

F

Las nuevas empresas tienen que superar la desventaja inherente de ser nuevas.

(pág. 34)

10

**La búsqueda de redes de contacto**

Dado que el posicionamiento de una marca no es tarea fácil, las redes de contacto se convierten en una herramienta clave para despegar. Lo mismo sucede con la comunicación del proyecto.

F

# ¿Por qué vale la pena emprender?



**Juan Manuel Irrazabal, MBA 2008**

Director de Algadri Ltda.

---

!! Hay muchas razones por las cuales uno puede llegar a emprender, pero destaco el hecho de que es la mejor forma de poder llegar a conocerse a uno mismo, en todo sentido. Emprender permite conocerte como profesional, como ejecutivo, como jefe, como amigo, padre, esposo, hermano, colega, jefe de compras, gerente de recursos humanos, de administración y finanzas... Emprender muestra lo mejor y lo peor de cada uno. Siempre la película es en primera persona. No hay manera de zafar. Por lo tanto, ¿para qué emprender?

Para que al final de todo, cuando uno mire para atrás y haga su balance final pueda decirse a sí mismo que dio todo, que no se quedó con nada más para dar. !!



**Gabriel Colla, PDD 1999**

Presidente de Infocorp  
infocorp.com.uy

---

!! Emprender para mí es una actitud, que lleva a la acción más que a la crítica o la queja. Emprender es algo que podemos hacer de chicos o de grandes, con pocos o muchos recursos y ganar o perder dinero. Pero siempre vamos a poder crecer en el proceso y volver a intentarlo. Emprender es un camino en el que las dificultades se transforman en oportunidades y a mí entender el mejor método sustentable a largo plazo para combatir la pobreza. Emprender vale la pena

porque nos incita a participar activamente de nuestro destino y no ser sólo espectadores del mismo. !!



**Evelyne Schimmel, MBA 2003 y Carlos Spiller, PAD 2003**

Directores del Centro Residencial Lar

[www.lar.com.uy](http://www.lar.com.uy)

!! Vale la pena emprender si creemos que podemos hacerlo. La motivación interna es el motor necesario para comenzar. Una idea no es el factor determinante, no basta. En muchas oportunidades nos han dicho "conocí a unas personas que quisieron hacer algo parecido a lo de ustedes pero...", "siempre pensé que algo así sería un éxito en nuestro país...". Tuvieron la idea pero no empezaron. ¿Cómo lo hicimos? Con un fuerte componente emprendedor, esa es la clave. Pusimos

especial énfasis en objetivar nuestras decisiones y en analizar exhaustivamente cada etapa. Identificamos las preguntas que debíamos responder: ¿los residentes van a pagar por nuestro servicio un precio diferencial?, ¿podemos tomar un modelo exitoso? Dejamos de ser dos personas trabajando, ahora somos ochenta. Aprendimos a superarnos día a día y disfrutamos los logros alcanzados. !!



**Daniel Boutmy, MBA 2006**

Director del Centro Educativo Los Tréboles

[www.lostreboles.com.uy](http://www.lostreboles.com.uy)

!! Emprender es llevar un sueño, un deseo a la realidad a través de la acción, en forma decidida y sin prejuicios. Los emprendedores crean y por ende su proceder debe ir de la mano de una acción responsable para que la creación sea positiva y valga la pena. Esas acciones pueden ser base de un cambio en cualquier área en que se actúe: en lo empresarial, en lo económico, en lo político, en lo familiar, en lo social. Emprender y ver los buenos resultados de ese esfuerzo es también motivo

de crecimiento personal en muchos sentidos, aprendés a conocerte mejor, a superar miedos, límites, adquirís conocimientos nuevos averiguando, leyendo, trabajando con gente con más experiencia. También te equivocás, siendo parte del proceso de aprendizaje en el proyecto que uno decidió emprender. !!

# ¿Cómo convencer a un inversionista para financiar un proyecto?

■ Por Luciana Lapachián, jefa de Comunicación & Marketing, **ENDEAVOR** URUGUAY

Un proyecto innovador reúne tres elementos: el emprendedor, la idea y el capital. Lo más común es que el emprendedor tenga la idea y casi siempre la pieza que falta es el capital. Por lo que se enfrentan al desafío de presentarle su idea a alguien que no conocen. Por eso es importante tener presentes tres claves fundamentales para comunicar:

## **LA IDEA – “Tengo una idea que vale la pena llevar adelante”**

Muchas veces el emprendedor está tan familiarizado con la idea que cree que un tercero va a entenderla, por lo que el mejor consejo es que lo presenten como se lo presentarían a alguien que no sabe absolutamente nada del negocio.

## **LA IMPLEMENTACIÓN – “Sé cómo llevarla adelante”**

El segundo punto es demostrar que como emprendedor sabe lo suficiente de la idea como para llevarla adelante, sin miedo de compartir los conocimientos. Muchas veces pasa que hay un temor por parte de los emprendedores de que les roben la idea, por eso, el mejor seguro es saber tanto de la idea como sea posible y ser realmente la persona que mejor podría llevarla adelante. Hay que poder hablar por seis horas del tema y que aun así no haya contado más que la punta del iceberg. Es fundamental reflejar en la presentación el cómo se va a implementar la idea con respuestas claras y preparadas.

**El mejor seguro es saber tanto de la idea como sea posible y ser realmente la persona que mejor podría llevarla adelante.**

## **LA PERSONA – “Yo soy la persona adecuada para llevarla adelante”**

El último punto y el más importante es encontrar la manera de llegarle al otro para que la química se plantee.

Estos son los tres elementos clave pero luego hay que salir a buscar al inversor. Y es importante tener claro qué presentar.

Toda buena presentación debe aplicar la regla del 10/20/30, 10 *slides*, en 20 minutos con letra tamaño 30. Debe incluir las respuestas a las siguientes

preguntas: qué hacen, quiénes lo hacen, cuál es la propuesta de valor que ofrecen, quiénes son sus clientes y algunos casos de éxito (en caso de tenerlos), cuál es la estrategia de la empresa y finalmente qué están buscando. Este último punto es muy importante porque deja la puerta abierta al *feedback* por parte del inversor.

Los inversionistas valoran el análisis sincero por parte del emprendedor respecto al mercado, a su competencia (qué se está haciendo, cómo está funcionando y cómo competirían). Es importante mostrar conocimiento en el área.●



***“Los emprendedores uruguayos están entre los más innovadores de la región”***

Laura Raffo, MBA 2001, Directora ejecutiva de Endeavor.



Lee la entrevista en Sócrates [www.ieem.edu.uy/socrates](http://www.ieem.edu.uy/socrates) o en la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM n°49, octubre 2010.

# Parar para seguir andando



1986 - 2011  
25 AÑOS  
CRECIENDO  
Y HACIENDO CRECER

**Rosina Armanino**, PDD 2002  
Gerente de Operaciones  
de la Unidad de Gestión de Operaciones de PNUD

**PDD**  
Programa de  
Desarrollo Directivo

[www.ieem.edu.uy/pdd](http://www.ieem.edu.uy/pdd)  
Tel.: 27097220

# Sobre emprendedores y financistas...

Juan Aguerre, mentor de Endeavor, y Francisco Ravecca, consejero de Endeavor, sugieren cómo convencer a los inversionistas y opinan cómo puede mejorar el emprendedor uruguayo.

## ¿Qué es lo que hace que un emprendedor convenga a quienes lo financian?

### Juan Aguerre:

**a)** Los valores de los emprendedores. Podrá sonar cursi mencionarlos antes de otros temas como la naturaleza del negocio en sí, pero entiendo que el *afectio-societatis* basado en valores es crítico. Pongo énfasis en temas como la vocación de sacrificio, los hábitos de (mucho) trabajo y el dejar todo en la cancha. También –y de la mano– en el temple para superar adversidades, que sin dudas van a aparecer muy seguido. Y por supuesto en la ambición. Tienen que ser muy ambiciosos a la vez que honestos y cuidadosos; sobre todo en temas fiscales o laborales donde –por razones obvias– es difícil ser 100% prolijos al principio de la vida de una empresa. Si no hay valores claros en cuanto a la importancia de hacer todo regularmente (o de regularizar lo antes posible), de seguro no hay inversión.

**b)** La idea de negocio. Tiene que ser algo novedoso, o algo conocido con un giro francamente novedoso. Si tiene aspecto de otra-cancha-de-

padel (perdón, voy para los 40), difícilmente haya interés en invertir. Y por otro lado tiene que ser una idea que esté bien planteada, con todos los formalismos de un plan de negocio estructurado por escrito (cualitativa y cuantitativamente). Y aún después de las planillas Excel (que siempre dan genial), la idea tiene que seguir seduciendo y sonando a que va a funcionar y generar mucha plata (*gut feeling*).

**c)** Compromiso con el proyecto. Tiene mucho que ver con el punto a) pero aquí me refiero a algo muy tangible. Los emprendedores tienen que estar dedicados a tiempo completo al emprendimiento. Si no es un *hobby*.

**d)** Competencias como empresario. Me refiero a competencias no tanto actitudinales sino técnicas y de formación. Se les tiene que notar una vocación por los negocios y el *management* (con nociones naturales o trabajadas, si tienen un MBA del IEEM, mucho mejor). Esto implica poder desarrollar una

visión clara del entorno sectorial de negocio, plantear una estrategia, saber detectar oportunidades y amenazas, y anticiparse a las mismas. Tienen que conocer mucho el sector en el que pretenden moverse. De la mano de esto, finalmente se me ocurre mencionar la importancia de ser muy pragmáticos en el planteo de la visión de negocio. El balance entre romanticismo y pragmatismo es indispensable.

### Francisco Ravecca:

Cuando un inversor invierte en un emprendimiento nuevo está apostando en el/la emprendedor/a que lo va a llevar adelante. Por lo tanto, ese emprendedor/a tiene que tener la capacidad de generar la suficiente confianza en quien va a apostar a su capacidad de llevar su idea o proyecto a la práctica. Obviamente tiene que tener una idea que sea viable pero es fundamental que, además de esta idea, pueda demostrar una actitud positiva, capacidad de escuchar, capacidad de rodearse de gente y

---

de armar un equipo sólido y competente. Algo que también ayuda mucho es si el emprendedor/a tiene experiencia previa que demuestre su capacidad de tal. Y al

contrario de lo que piensan muchos en nuestro país, si tiene algún fracaso entre sus experiencias previas debería ser visto como una oportunidad de aprendizaje.

---

## ¿Qué es lo que en su experiencia carecen más los emprendedores uruguayos?

### Juan Aguerre:

Respecto a sus carencias creo que distintos emprendedores fallan generalmente en uno o varios de los puntos de la respuesta anterior, pero sobre todo destaco que carecen de una idea de negocio completa y clara.

### Francisco Ravecca:

Los emprendedores uruguayos han evolucionado mucho en los últimos diez años. Gracias al esfuerzo de las universidades y de organizaciones como Endeavor y otras, se ha ido generando una cultura emprendedora que motiva a muchos a emprender y a hacer realidad sus ideas. Creo que antes los emprendedores eran bastante más adversos

al riesgo que ahora. Asimismo, antes les costaba mucho más comentar sus ideas y proyectos con otros, temiendo que les fueran robados. En sí creo que a los emprendedores uruguayos hoy en día no les falta nada. Tienen las ganas, el espíritu, el optimismo, y la voluntad de ir para adelante y transformar sus ideas en realidad.

Quizá, de lo que se carece a nivel de la población en general, es que existan más emprendedores, más hombres y mujeres que se animen a dejar un empleo seguro y emprender su propio camino. El uruguayo en general es bastante adverso al riesgo, pero los hechos demuestran que una vez que se animan a aceptar el desafío generalmente son muy exitosos en sus emprendimientos.●

**Juan Aguerre**, MBA 2001,  
Director de Advice,  
mentor de Endeavor



**Francisco Ravecca**,  
Director ejecutivo de Aguada Park,  
consejero de Endeavor



# Deténgase.

# Lea atentamente.

# Piense

“El éxito  
es aprender  
a ir de fracaso  
en fracaso  
sin perder  
el entusiasmo”.

*Winston Churchill*



# Recomendaciones para empresarios

## Videos

### Buenos propósitos para emprender – IESE Insight

 en <http://insight.iese.edu>

Ser realista a la hora de valorar los riesgos, no olvidar cuál es la esencia de la empresa o ir paso a paso son algunos de los consejos que proporcionan en este video emprendedores de éxito internacional que participaron en la Global Entrepreneurship Week, un evento anual que se celebra en más de 100 países.

### Think Like an Innovator - Harvard Business Review

 en <http://blogs.hbr.org>

Entrevista a Jeff Dyer, coautor del libro *The Innovator's DNA*, que describe las cuatro formas para que los líderes construyan grandes ideas.

## Webs

<http://www.tedxmontevideo.org> • **TEDxMontevideo**

<http://www.soyentrepreneur.com/> • **Soy Entrepreneur**

<http://www.entrepreneur.com/> • **Entrepreneur**

<http://www.youngentrepreneur.com/> • **Young Entrepreneur**

<http://spanish.bilinkis.com/> • **Riesgo y recompensa**

F

La alianza con una empresa más grande o más establecida puede contrarrestar la falta de recursos de la nueva empresa.

(pág. 34)

## Recursos



<http://www.emprender.com.uy> • **Emprender**

Busca promover una cultura emprendedora de alto valor agregado que contribuya a la creación de valor y crecimiento sostenido de la economía uruguaya. Tiene como propósito aumentar en forma sistemática el número y calidad de nuevos emprendimientos y/o jóvenes empresas, en sectores dinámicos de la economía uruguaya.



<http://www.aje.org.uy/> • **Asociación de Jóvenes Empresarios del Uruguay**

La AJE es una organización sin fines de lucro que nació con la vocación de unir y potenciar a emprendedores y empresarios jóvenes de nuestro país. Sus premisas fundamentales son generar oportunidades de negocios, vinculación, capacitación, asesoramiento y visibilidad para los asociados.



<http://www.fondoemprender.com.uy> • **Fondo Emprender**

Fondo Emprender, administrado por Prospéritas Capital Partners, ofrece diferentes alternativas de financiamiento de capital emprendedor en Uruguay. Tiene como objetivo incrementar el número de emprendimientos dinámicos uruguayos brindando diferentes herramientas como Capital Semilla o de Arranque, y acceso a una Red de Inversores Ángeles.



<http://www.uruguayfomenta.com.uy/> • **Uruguay Fomenta**

Encontrará instituciones que brindan asistencia para la creación de emprendimientos en las distintas etapas: perfeccionamiento de la idea, asistencia de la persona emprendedora, creación de la empresa, fortalecimiento e incubación.



<http://www.endeavor.org.uy/e/> • **Endeavor**

Endeavor identifica a emprendedores de alto impacto y les provee apoyo estratégico de excelencia para ayudarlos a llevar sus compañías al siguiente nivel. Contribuye al desarrollo de la cultura emprendedora inspirando a las próximas generaciones de empresarios.



<http://www.c-emprendedor.gub.uy> • **C-Emprendedor**

C-Emprendedor es el programa de apoyo a emprendedores de la DINAPYME del Ministerio de Industria. Sus objetivos son promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas a través del trabajo conjunto con los emprendedores, para que éstos puedan transformar sus ideas en empresas.



<http://www.anii.org.uy> • **Agencia Nacional de Investigación e Innovación**

Los objetivos principales de la ANII incluyen el diseño, organización y administración de planes, programas e instrumentos orientados al desarrollo científico-tecnológico y al despliegue y fortalecimiento de las capacidades de innovación.



<http://www.ciu.com.uy/> • **Desarrollo de Emprendimientos Corporativos**

El programa de Desarrollo de Emprendimientos Corporativos (DEC) es un servicio de consultoría empresarial de enfoque práctico, que busca crear nuevos negocios en compañías ya existentes y consolidadas. De esta forma se mejora su posición competitiva y sus resultados financieros.

# La situación del emprendimiento en Uruguay



Desde mediados de los años 90 se ha formado un reconocimiento generalizado respecto a que el emprendimiento juega un papel relevante en el crecimiento económico, el empleo, la innovación y la productividad. En función de ello los formuladores de política en muchos países y en organismos internacionales han comenzado a enunciar e implementar políticas tendientes a incrementar los niveles de emprendimiento y su calidad, o, por lo menos, a generar un ambiente más propicio para su desarrollo.

## El GEM y el IEEM

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un consorcio de universidades que inició sus actividades hace 12 años. Comenzó con la participación de 10 países desarrollados y en el ciclo 2010 ya fueron encuestadas 175 000 personas en 59 países, representando el 52% de la población mundial y el 84% del PBI de todo el mundo.

En Uruguay el equipo nacional del GEM está constituido por los profesores del IEEM. Este país, a través del IEEM, ha participado en el GEM desde el ciclo 2006, habiéndose completado hasta el momento cinco encuestas anuales consecutivas. El GEM constituye actualmente la fuente de información internacional más completa y de mejor calidad en materia de emprendimiento a nivel mundial.

creación de empresas. Este índice está compuesto por la proporción de adultos entre 18 y 64 años que están en el proceso de iniciar un negocio –emprendedores nacientes– y de aquellos que poseen empresas de hasta tres años y medio de creadas –emprendedores nuevos–.

La TEA (Total Entrepreneurial Activity) se define como el porcentaje de la población adulta que está involucrada en el inicio de un negocio o es dueño o director de un negocio de menos de 42 meses en el mercado.

La TEA para Uruguay en 2010 fue de 11,7% lo que significa que un poco menos de un octavo de la población adulta se encontraba planificando el inicio de un negocio o lo había hecho en los últimos 42 meses. En el Cuadro 1 se observa la evolución de la TEA de Uruguay desde el 2006 al corriente año, así como su descomposición en emprendedores nacientes y propietarios-administradores de un nuevo negocio.

Se detalla asimismo el porcentaje de propietarios-administradores de negocios establecidos (más de 42 meses pagando sueldos y otras retribuciones), así como el total de emprendedores y propietarios. Se detalla también el porcentaje de emprendedores por necesidad y por oportunidad.

## El emprendimiento en Uruguay

La TEA (Actividad Emprendedora Temprana) es un índice que mide los individuos involucrados en la

F

La probabilidad de que las infinitas variables que hacen a un emprendimiento se cumplan tal cual estuvieron previstas en su planificación inicial es ínfima. (pág. 46)

**Cuadro1 – Evolución de la actividad emprendedora en Uruguay – 2006 a 2010**

	Emprendedores nacientes	Propietarios-administradores de un nuevo negocio	TEA	Propietarios administradores de negocios establecidos	Tasa de discontinuación de nuevos negocios	Emprendimiento por necesidad (% de la TEA)	Emprendimiento por oportunidad (% de la TEA)	TEA por necesidad	TEA por oportunidad	TEA Otros
<b>2006</b>	8,37%	4,58%	12,56%	6,91%	9,53%	36%	63%	4,57%	7,87%	0,12%
<b>2007</b>	7,37%	4,97%	12,21%	6,57%	5,90%	31%	63%	3,84%	7,74%	0,63%
<b>2008</b>	7,75%	4,39%	11,90%	7,90%	6,08%	24%	67%	2,81%	7,94%	1,15%
<b>2009</b>	8,11%	4,20%	12,16%	5,95%	3,44%	22%	74%	2,65%	9,05%	0,46%
<b>2010</b>	7,80%	4,10%	11,70%	7,20%	3,50%	26%	54%	3,04%	6,32%	2,34%

Fuente: Encuesta de población adulta (APS) del GEM

Puede observarse que la TEA se ha mantenido estable, oscilando en el entorno del 12%. También se ha mantenido estable la composición de la TEA en términos de la relación de emprendedores nacientes y propietarios-administradores de un nuevo negocio (la TEA es ligeramente inferior a la suma de estas dos subcategorías, debido a que algunos de los encuestados revisten ambas condiciones al mismo tiempo, es decir, son emprendedores nacientes pero al mismo tiempo son propietarios-administradores de un nuevo negocio).

El porcentaje de propietarios-administradores de negocios establecidos presentado en el 2010 se recuperó, llegando a 7,2%. La tasa de discontinuación de nuevos negocios se mantuvo en un nivel bajo, 3,5%, muy similar al año anterior. El resultado de ambas tendencias lleva a que el total de emprendedores y propietarios-administradores de negocios

se mantenga en su nivel histórico, que oscila en el entorno del 19%.

Del análisis conjunto de estas cifras podemos concluir que la actividad emprendedora en Uruguay se caracteriza por un bajo nivel de emprendimiento por necesidad, esto es,

**Existe un ambiente propicio para la sostenibilidad en el tiempo de los nuevos emprendimientos; una quinta parte de la población entre 18 y 64 años son dueños de un negocio.**

las tres cuartas partes de quienes emprenden en Uruguay lo hacen porque quieren, no por estar forzados

por apremios económicos a hacerlo.

Aquellos que buscaban en el emprender una forma de autoempleo han encontrado con la recuperación de la economía oportunidades de trabajo, lo que explica la disminución de la TEA por necesidad. Esto también podría ser la explicación de la disminución de los propietarios de negocios establecidos que se dio en el año 2009 y las altas tasas de discontinuación de negocios que se dio desde el 2006 al 2008.

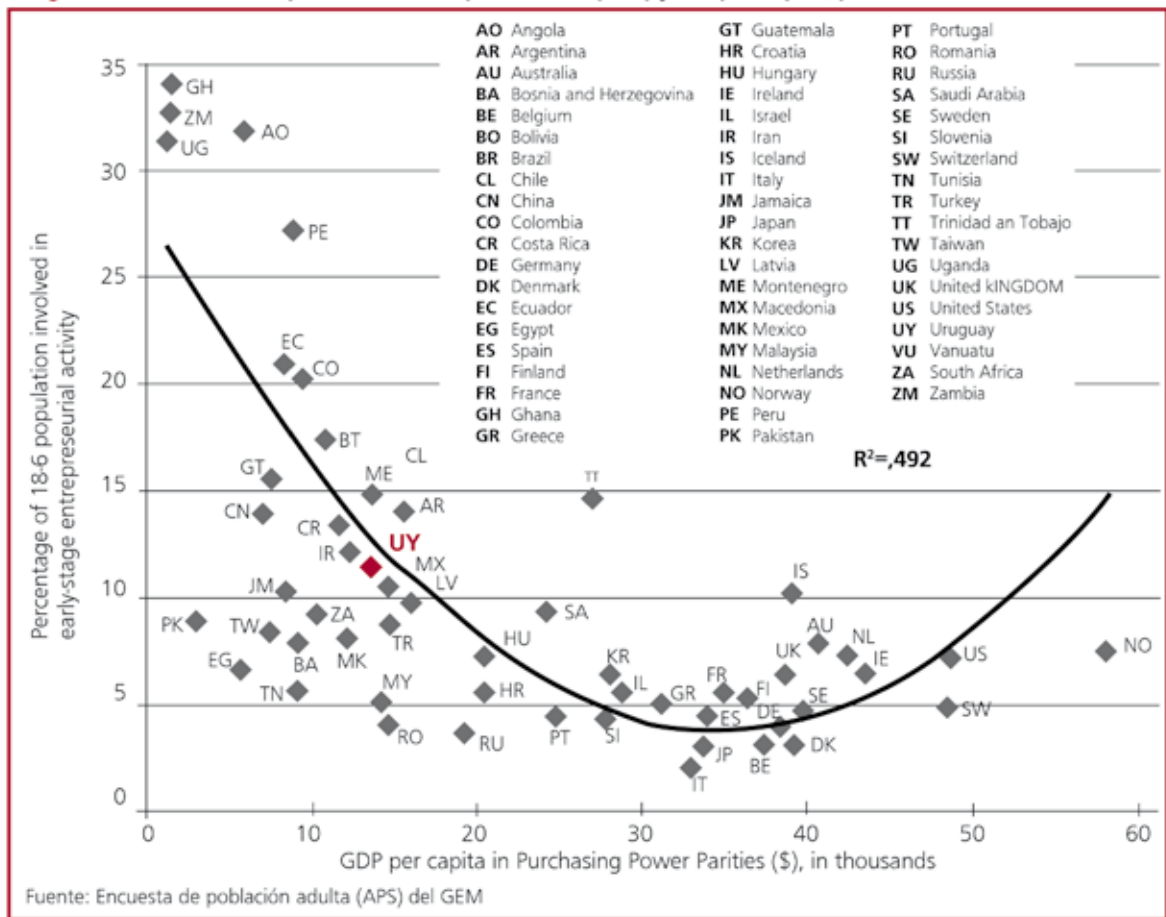
[ continúa ... ]



Puede que muchas personas que habían emprendido por necesidad cerraran sus negocios para volver a ser asalariados. Si esto fuera así, se estaría dando una recomposición dentro de los negocios establecidos, con un aumento de la incidencia de aquellos con mayor rentabilidad o potencial, y una disminución fundamentalmente de aquellos negocios que eran casos de autoempleo.

La recuperación de la tasa de propietarios y administradores de negocios establecidos, y la baja tasa de discontinuación de nuevos negocios indica que existe actualmente en el país un ambiente propicio para la sostenibilidad en el tiempo de los nuevos emprendimientos, llevando a que la quinta parte de la población entre 18 y 64 años de edad son dueños de un negocio.

**Figura 1 – Actividad Emprendedora Temprana Total (TEA) y PBI per cápita, para el año 2010**



En la Figura 1 se grafica la relación entre las tasas de TEA y los niveles del PBI per cápita para 2010. El patrón que allí se observa puede explicarse de la siguiente manera: en los países con bajos niveles de ingreso per cápita la economía nacional se

caracteriza por la prevalencia de muchas empresas muy pequeñas.

Cuando aumenta el ingreso per cápita, la industrialización y economías de escala permiten a las grandes

empresas establecidas satisfacer la demanda creciente de los mercados en crecimiento y aumentar su participación relativa en la economía.

Un factor importante para lograr el crecimiento es la presencia de la estabilidad macro-económica y política, que se refleja en el desarrollo de instituciones fuertes, pasando de normas de conducta comúnmente aceptadas a leyes y sistemas regulatorios transparentes y respetados. El aumento del papel de las grandes empresas puede estar acompañado

por una reducción en el número de nuevas empresas, en tanto un número creciente de personas encuentran un trabajo estable en las grandes plantas industriales.

Así, para los países con bajos niveles de ingreso per cápita, una disminución en las tasas de prevalencia de la actividad emprendedora en fase temprana puede ser una buena señal de sostenibilidad, especialmente si va acompañada por el crecimiento económico y estabilidad política.

**Cada vez más quienes emprenden en Uruguay no lo hacen por necesidad sino porque lo eligen; esto se debe al nivel de crecimiento económico sostenido que ha vivido el país.**

[ continúa ... ]

# Me *cambió* la *cabeza*

**Antiguos alumnos  
de los programas del IEEM**



[www.ieem.edu.uy](http://www.ieem.edu.uy)  
Tel.: 27097220



1986 - 2011  
25 AÑOS  
CRECIENDO  
Y HACIENDO CRECER

Un caso aún mejor es el de Uruguay, donde se observa en el período de estos últimos cinco años que la disminución de la TEA por necesidad ha sido compensada por un aumento de la TEA por oportunidad, llevando a una tasa de la TEA global básicamente estable. Hacia el lado derecho de la figura, el papel desempeñado por el sector empresarial puede aumentar debido a que más personas puedan acceder a los recursos necesarios para iniciar su propio negocio en entornos de conocimiento intensivo con abundantes oportunidades.

La dispersión de las estimaciones de la TEA de los países alrededor de la línea de mejor ajuste en la Figura 1 muestra que las tasas de emprendimiento no son solo una función de las diferencias en el desarrollo económico (o bienestar) sino también de otros factores. Ejemplos de estos factores podrían incluir el crecimiento demográfico, que puede estimular la demanda, y la cantidad de propietarios y administradores de negocios existentes, que sirven como modelos y que tienen más probabilidades de iniciar un negocio que otros individuos.

Los países de Europa Oriental, con una población en descenso y con la herencia del comunismo de una cantidad mínima de propietarios y administradores,

se agrupan bajo la línea de tendencia, mientras que los países de América Latina, con saludables tasas de crecimiento de la población y una mayor cantidad de propietarios de negocios, tienden a aparecer por encima de la línea de tendencia.

## Conclusiones

El nivel de emprendimiento en Uruguay se ha mantenido estable globalmente en los últimos cinco años, pero se ha producido una recomposición importante en su estructura. Cada vez más quienes emprenden en Uruguay no lo hacen impulsados por la necesidad, sino que eligen emprender entre otras opciones disponibles.

Esta recomposición se debe al nivel de crecimiento económico sostenido que ha vivido el país en ese período. El dinamismo de la economía no sólo ha llevado a una disminución del emprendimiento por necesidad, sino también es probable que explique el cierre de muchos negocios cuyos dueños encontraron en el trabajo dependiente condiciones más atractivas. Esto implicaría que se está dando una recomposición en la estructura de los negocios establecidos a favor de aquellos más rentables y/o con buen potencial de crecimiento.●

# El contexto emprendedor en el 2010



## Miedo al fracaso

A veces, el lado negativo del miedo a fracasar supera incluso las ganancias más atractivas imaginadas en caso de éxito. En otras palabras, incluso si los beneficios esperados de la iniciativa emprendedora son considerablemente más altos que la mejor alternativa, los riesgos percibidos de comenzar un negocio, no obstante, pueden disuadir a algunos individuos.

La propensión a asumir riesgos puede por lo tanto desempeñar un papel importante en la transición del emprendimiento potencial (o latente) al inicio real de un negocio. También podríamos asumir que el emprendimiento es afectado por la visión más amplia de la población sobre el riesgo, ya que los emprendedores cuentan con la participación de los interesados tales como empleados, inversionistas, proveedores y otros.

Características como la edad, el género o el origen étnico pueden influir sobre el temor al fracaso. Puede que los jóvenes no tengan a su cargo familias e hipotecas, con lo que de cierta forma tienen menos que perder. Los inmigrantes puede que se encuentren excluidos de puestos de trabajo más estables o lucrativos y por lo tanto tienen menos opciones de generación de ingresos. El entorno institucional también puede afectar esto; por ejemplo, la legislación de quiebras puede disuadir a posibles emprendedores.

F

Los emprendedores no son necesariamente empresarios, y los empresarios no son necesariamente emprendedores.

(pág. 40)

Mientras que las percepciones acerca de oportunidades y capacidades muestran diferencias significativas entre los grupos económicos, el miedo al fracaso muestra menos distinciones entre estos grupos, aumentando ligeramente con los niveles de desarrollo económico. Geográficamente, hay pocos patrones claros, con economías de cada región por arriba y por debajo del promedio.

En los países basados en factores productivos mucha de la actividad emprendedora es por necesidad, esto es, las personas deben recurrir a emprender para procurarse un sustento ante el hecho que no disponen de otras opciones. En esos casos el temor al fracaso –entendido como el temor de abandonar algo que luego no se podría recuperar– no tiene sentido. Por otra parte, al emprendedor por necesidad no le pesan tanto los prejuicios sociales frente al fracaso. Esto explica las muy bajas puntuaciones en materia de miedo al fracaso de las economías basadas en factores productivos (28,9%), en particular en países como Ghana (10,4%) y Zambia (12,8%).

Otro factor que incide fuertemente en el miedo al fracaso es la condición de haber sido un país del bloque socialista. Las economías socialistas aseguraban a sus ciudadanos escasos bienes y servicios, pero como contrapartida, el acceso estaba garantizado incondicionalmente, no había éxitos, pero tampoco fracasos. Esto podemos observarlo en las tasas de Hungría (42,4%), Rumania (41,1%) y Rusia (41,7%).

Curiosamente, el temor al fracaso entre las economías basadas en la innovación fue más alto en Grecia. Esto sigue un patrón persistente en los últimos siete años y refleja una fuerte aversión al riesgo, lo que es

[ continúa ... ]

F

confirmado por la tasa de protección de empleo relativamente alta. La protección del empleo se refiere al número de procedimientos y costos requeridos por ley para contratar o despedir trabajadores.

Es llamativo el bajo miedo al fracaso en Uruguay (27,7%), si bien es superado por Argentina (21,3%) y Chile (22,1%). La tasa de miedo al fracaso de Uruguay es muy similar a la de Estados Unidos (26,7%). Estas cifras son inconsistentes con el carácter presuntamente conservador y reacio a asumir riesgos que los uruguayos nos atribuimos.

### **Alto estatus de los emprendedores exitosos**

En promedio, los países basados en factores productivos tienen una percepción mayor en cuanto al estatus que otorga la condición de emprendedor exitoso (80,9%). Esta percepción baja en el caso de las economías basadas en factores productivos (69,8%), siendo bastante similar a la de los países basados en la eficiencia (70,3%).

En el caso de las economías basadas en factores productivos y en la eficiencia la percepción del emprendimiento como carrera y la valoración social son similares. Eso no sucede en las economías basadas en la innovación. Si bien el estatus es similar al asignado a las economías basadas en la eficiencia, su atractivo como carrera baja.

Probablemente incida en estos resultados la existencia en estas economías de una densa red de organizaciones complejas, tanto en términos jerárquicos como en términos de opciones de especialización profesional requeridas, que

generan multiplicidad de modalidades de carrera. En los países basados en factores productivos o en la eficiencia, las opciones se presentan como mucho más limitadas. En síntesis, no es que en las economías basadas en la eficiencia el estatus sea menos, sino que hay más opciones de carrera atractivas.

### **Intenciones emprendedoras**

Incluso cuando las personas tienen una percepción favorable sobre el emprendimiento, pueden, sin embargo, tener pocas intenciones de comenzar negocios. Este es el caso de muchos países europeos. Aunque las actitudes y percepciones sobre el emprendimiento son bastante altas, esto no sucede cuando consideramos las intenciones para iniciar negocios. Una variedad de características nacionales podría ser subyacente a este fenómeno. Por ejemplo, los requisitos burocráticos podrían representar cargas administrativas desfavorables o altos costos para quienes están pensando en iniciar un negocio. Además, los gobiernos caracterizados

**Es llamativo el bajo miedo al fracaso en Uruguay (27,7%); estas cifras son inconsistentes con el carácter presuntamente conservador y reacio a asumir riesgos que nos atribuimos.**

como estados de bienestar –a pesar de que esto implica proteger a los ciudadanos– pueden reducir los incentivos para emprender.

Muchas más personas en economías basadas en factores productivos (un promedio de 42,6%) manifestaron su intención de iniciar un negocio en los próximos tres años comparado con otras economías. Un promedio de sólo el 23,2% de las personas en las economías basadas en la eficiencia expresó esta intención, mientras que menos personas (8,2%) lo hicieron en las economías basadas en la innovación.

En el grupo impulsado por factores productivos se destacan Ghana (68,8%), Uganda (77,1%) y Zambia (67,1%). Entre los países basados en la eficiencia hay un patrón de tasas bajas en los ex países socialistas (Croacia con 7,4%, Rusia 2,6% y Rumania con 8,6%).

Entre los países de América Latina, Uruguay presenta un buen desempeño (31,8%), que no es atribuible a emprendimiento por necesidad,

[ continúa ●●● ]

# Un antes y un **después** *en mi vida* **laboral**

**Hernan Romay, MBA 2010**  
Gerente general de Regus Business Centre.

# MBA

Programa Máster Profesional  
en Dirección y Administración de Empresas

[www.ieem.edu.uy/mba](http://www.ieem.edu.uy/mba)  
Tel.: 27097220



La idea sin dudas que es la clave de un proyecto, pero no lo es todo. (pág. 46)

y que contrasta con la baja tasa de Argentina (21,0%), pero está bastante por debajo de la de Chile (38,3%) y Colombia (41,3%).

Son notables las bajas intenciones emprendedoras entre las economías basadas en la innovación. Las tasas de Islandia han sido tradicionalmente altas (15,7%), así como las de Israel (14,1%). Llama la atención el contraste del nivel de intenciones de países como Suecia 8,5%, cuando los mismos encuestados en su enorme mayoría entendían que existían oportunidades para emprender (66,1%), Noruega (7,6% versus 49,8% de oportunidades), Países Bajos (5,5% versus 44,8%).

En estos países simplemente no encuentran atractivo el emprender, lo que en buena parte debe estar basado en los costos y sacrificios de emprender y los beneficios de no hacerlo asociados a los estados del bienestar donde viven. No es el caso, en cambio, de Japón, que si bien tiene una tasa de intenciones emprendedoras muy baja (2,9%), también es muy baja la tasa de oportunidades identificadas (5,9%), o República de Corea (10,1% versus 13,0%).

## URUGUAY

Uruguay se encuentra bien posicionado dentro del grupo de las economías basadas en la eficiencia en lo que refiere a la cantidad de personas de la población que han identificado oportunidades para emprender (52,1%) y en las que tienen intenciones de emprender en el futuro próximo (31,8%).

Los uruguayos están especialmente confiados en su gran mayoría en cuanto a poseer las capacidades requeridas para emprender (73,3%) y el miedo al fracaso no parece ser un factor que los disuada de hacerlo (27,7%).

Uruguay se encuentra sin embargo por debajo del promedio de las economías de su tipo en cuanto a considerar el emprendimiento una buena opción de carrera (64,8% frente a un promedio de 72,8%) y están marcadamente por debajo del grupo en cuanto al estatus que le asignan a los emprendedores (61,8% frente a 69,8%). Los medios de comunicación no prestan especial atención a los emprendedores (43,3% frente a 62,5%).

Con relación a Chile, que es el país más comparable a los efectos de un *benchmarking*, encontramos que los chilenos valoran más el emprendimiento como opción de carrera (87,4% frente a 64,8% de Uruguay) y le asignan a los emprendedores exitosos un mayor estatus (71,2% frente a 61,8%). Los chilenos ven más oportunidades (65,0% frente a 52,1%) y tienen más intenciones de emprender en el futuro próximo (38,3% frente a 31,8%).