



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

## **UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**CONTADOR PÚBLICO**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN – CONTADOR (Sector Privado)

# **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPRENDEDORES PARTICIPANTES DEL PROGRAMA CCEMPRENDE ENTRE LOS AÑOS 2007 Y 2010**

Por:

Martín Drinfeld

Martín Rubinstein

Tutora:

Cra. María Messina

Profesor Agregado

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2012**

**Página de Aprobación**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

*Título*

Análisis de la situación actual de los emprendedores participantes del programa CCEEmprende entre los años 2007 y 2010.

*Autores*

Martín Drinfeld

Martín Rubinstein

*Tutora*

Cra. María Messina

*Carrera*

Contador Público – Plan 1990

Licenciado en Administración – Contador (Sector Privado) – Plan 1990

*Cátedra*

Centro de Emprendedurismo

*Puntaje*

.....

*Tribunal*

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

*Fecha:*

## **AGRADECIMIENTOS**

A María Messina por su constante apoyo y  
colaboración durante todo nuestro trabajo.

A todos los emprendedores quienes se tomaron  
un tiempo para contestarnos la encuesta y  
contribuir con nuestra investigación.

A nuestras familias y amigos.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El programa CCEmprende surge con el objetivo de generar un área de especialización en emprendedores. En el año 2007 se desarrolla a través de un convenio que integró la FCEyA de la UdelaR al Programa Emprender. El programa consta de tres procesos fundamentales: capacitación a través de talleres, tutoría de planes de negocios y asistencia técnica a los emprendimientos creados.

El campo de estudio de este trabajo monográfico ha sido conocer la situación actual de los emprendedores que cursaron el programa en sus ediciones de 2007 a 2010 con la condición que hubiesen culminado su plan de negocios. Para esto se realizó una encuesta con el fin de elaborar un estudio estadístico que permite concluir, entre otras cosas, que el apoyo económico familiar es la variable más influyente en el éxito de sus emprendimientos. Por último se brindan una serie de recomendaciones que pueden serle de utilidad al programa.

**Descriptores:** Emprendedor. Emprendedurismo. Plan de negocios. Proceso emprendedor. Programa de apoyo a emprendedores. Vinculación institucional.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. SELECCIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	3
1.4. OBJETIVOS.....	4
1.5. METODOLOGÍA .....	4
1.5.1. Diseño de investigación .....	4
1.5.2. Fuentes de información.....	5
1.5.3. Población y muestra.....	6
1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	7
1.5.5. Técnicas de análisis e interpretación de los resultados .....	7
1.6. ESTRUCTURA DEL PRESENTE TRABAJO .....	8
2. ASEPCTOS GENERALES DEL EMPRENDEDURISMO .....	9
2.1. ¿QUÉ ES EL EMPRENDEDURISMO?.....	9
2.2. CONCEPTO DE EMPRENDEDOR.....	11
2.3. CONCEPTO DE EMPRESARIO .....	13
2.4. EL SISTEMA DE DESARROLLO EMPRENDEDOR .....	14
2.4.1. Condiciones sociales y económicas .....	16
2.4.2. Cultura y sistema educativo .....	16
2.4.3. Estructura y dinámica productiva.....	17
2.4.4. Aspectos personales .....	17
2.4.5. Redes del emprendedor .....	17
2.4.6. Mercado de factores .....	18
2.4.7. Regulaciones y políticas.....	18
3. EXPERIENCIAS DE PROGRAMAS DE FOMENTO AL EMPRENDEDURISMO A NIVEL GLOBAL.....	20
3.1. AMÉRICA DEL NORTE .....	20

3.2.	EUROPA .....	22
3.3.	AMÉRICA LATINA .....	24
4.	ENTORNO EMPRENDEDOR EN URUGUAY .....	27
4.1.	EL GEM: RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA URUGUAY ..	27
4.1.1.	Posicionamiento de Uruguay a nivel global .....	27
4.1.2.	Evolución de la TEA en Uruguay .....	30
4.2.	INSTITUCIONES Y PROGRAMAS .....	33
4.2.1.	Programa Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica .....	34
4.2.2.	Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).....	35
4.2.3.	Otras instituciones de apoyo al emprendedurismo.....	37
5.	PROGRAMA CCEMPRENDE .....	39
5.1.	HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE CCEMPRENDE.....	39
5.1.1.	Características generales y evolución .....	39
5.1.2.	Misión, visión y objetivos .....	40
5.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA .....	41
5.2.1.	Organización .....	41
5.3.	ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA EDICIÓN 2010.....	42
5.3.1.	Formación de emprendedores .....	43
5.3.2.	Tutoría para la elaboración de planes de negocios.....	45
5.3.3.	Fortalecimiento de Emprendedores.....	47
5.3.4.	Investigación .....	48
5.4.	INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROGRAMA CCEMPRENDE ..	48
6.	TRABAJO DE CAMPO .....	50
6.1.	METODOLOGÍA UTILIZADA .....	50
6.2.	RESULTADOS EMPÍRICOS.....	52
6.2.1.	Características de los participantes .....	53
6.2.2.	Características de los emprendimientos y situación actual .....	57
6.3.	DEFINICIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES .....	64

6.4.	VARIABLES CUALITATIVAS .....	69
7.	CONCLUSIONES GENERALES.....	71
7.1.	SÍNTESIS Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	71
7.2.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	71
7.3.	CONCLUSIONES.....	71
7.4.	RECOMENDACIONES .....	72
7.5.	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	73
8.	BIBLIOGRAFIA .....	75
9.	ANEXOS .....	81
9.1.	ANEXO 1: OBJETIVO DEL PROGRAMA APOYO INTEGRAL A LA EMPRESARIALIDAD DINÁMICA.....	81
9.2.	ANEXO 2: ACTIVIDADES DEL PROGRAMA EN SU EDICIÓN 2010 .....	86
9.3.	ANEXO 3 : ENCUESTA A EMPRENDEDORES DE CCEMPRENDE .....	96

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En las últimas décadas el fenómeno del emprendedurismo ha adquirido una gran importancia, tanto a nivel mundial como regional, para el crecimiento de las economías. También se ha demostrado su relevancia en el crecimiento del nivel de empleo, reducción de la pobreza y en el desarrollo de nuevas tecnologías e innovación.

A continuación se trata de explicar la relevancia del tema elegido para este trabajo monográfico así como la metodología utilizada para su investigación.

Según H. Oporto (2009) la creación de nuevas empresas y el desarrollo del espíritu emprendedor son considerados como un factor relevante para el crecimiento económico y la competitividad de los países, en la medida en que la presencia de un mayor número de empresas y emprendimientos aumenta las posibilidades de innovación y diversificación productiva, con impactos apreciables sobre la movilidad y el bienestar social.

FUSADES, en su Informe de Desarrollo Económico y Social 2005 “Hacia una mipyme más competitiva”, señala que en muchos países el fomento del emprendedurismo es un medio para procurar un clima empresarial favorable. Pero su alcance depende de la cultura y el grado de compromiso que tengan los gobiernos, la empresa privada y otras instituciones con su difusión permanente. En este mismo informe se concluye que cultivar el emprendedurismo desde la



educación es importante, porque ayudaría a generar una masa crítica de creadores de nuevas empresas y catalizadores de cambios para mejorar la estructura productiva e impulsar el crecimiento económico del país en el largo plazo.

Cabe señalar que nuestra sociedad debe tener ejemplos de profesionales que no solo busquen empleo al salir de las universidades, sino que demuestren su capacidad innovadora, que dispongan de iniciativa para la toma de decisiones y que sean generadores de oportunidades de empleo que dinamicen nuestra economía. A partir de esta idea, se hacen necesarias organizaciones que faciliten la capacitación y asesoramiento que garanticen el fomento de emprendedores y el desarrollo de proyectos de negocio.

Entendiendo que el programa CCEmprende se trazó como objetivo promover una cultura emprendedora de alto valor agregado, que contribuya a la creación de valor y crecimiento sostenido de la economía uruguaya, es de suma relevancia analizar el estado actual de los emprendedores que participaron en CCEmprende. Por lo tanto, contar con un estudio de la situación actual de los emprendedores que participaron en el programa se torna de gran utilidad para conocer aquellas variables que afectan la creación y el éxito de los emprendimientos.

## **1.2. SELECCIÓN DEL PROBLEMA**

La situación problemática plantea que es necesario conocer la situación actual de los emprendedores de manera de identificar los factores que incidieron en el éxito o fracaso de sus emprendimientos. También nos parece importante obtener la

evaluación que ellos hacen del programa luego de aplicar lo aprendido en la práctica.

Por este motivo y tomando en cuenta que el programa CCEEmprende tiene relativamente pocos años desde su creación y que era necesario contar con un estudio pormenorizado de cómo sus participantes y sus emprendimientos han ido evolucionando en la práctica, es que nos propusimos realizar dicho análisis. Para esto tomamos como referencia aquellos emprendedores que cursaron el programa entre 2007 y 2010 y finalizaron su plan de negocios.

### **1.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

El relevamiento de la situación actual de los emprendedores que cursaron el programa CCEEmprende puede serle de utilidad a éste para entender qué cosas se han hecho de manera correcta para poder potenciarlas, así como facilitar la identificación de debilidades a efectos de buscar soluciones. Además buscar mecanismos de fomento de sectores que no se han podido desarrollar o tener elementos de sectores que tienen buenas condiciones para su desarrollo.

Por tanto entendemos que mediante la investigación de campo podremos extraer conclusiones concretas sobre el programa y sus participantes. También creemos que al conocer su experiencia personal de llevar a cabo lo aprendido teóricamente en el curso, podremos realizar recomendaciones que apunten a mejorar el contenido del programa y la manera de transmitir los conocimientos.

## **1.4. OBJETIVOS**

En el presente trabajo de investigación nos trazamos dos objetivos principales:

- El primero es conocer la situación actual de los emprendedores y el estado de sus emprendimientos de manera de que el programa cuente con un estudio estadístico global con el cual no se contaba aún.
- El segundo objetivo se desprende del primero y es ahondar en la encuesta para obtener no solo datos estadísticos sino un estudio de las variables cualitativas que influyen en el desarrollo de los participantes del programa como emprendedores.

Mediante la concreción de estos dos objetivos estaremos en condiciones de presentar algunas recomendaciones que podrán ser tenidas en cuenta para realizar cambios en las actividades actuales y diseñar nuevas.

## **1.5. METODOLOGÍA**

Según Méndez (2004) la metodología es un procedimiento general para lograr el objetivo de la investigación, por lo cual hay que incluir el tipo, fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población, entre otros.

### **1.5.1. Diseño de investigación**

La primera etapa consistió en la recolección de información referente al tema seleccionado, para lo cual se realizó el estudio de diversa bibliografía y páginas web de interés. La información fue estudiada para introducirnos en el tema con el objetivo de obtener una mayor comprensión de los conceptos teóricos

involucrados y así elaborar el marco teórico de referencia que utilizamos en el presente trabajo de estudio.

En una segunda etapa se definió el tipo de investigación a utilizar, que considerando la temática a tratar, se fundamentó en la investigación de campo. Esto es porque se basó en la recolección de datos directamente en la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna, mediante entrevistas directas con la coordinadora general del programa así como encuestas a través de un cuestionario electrónico y en forma telefónica con los participantes.

Como etapa final del trabajo, a través del procesamiento y análisis de la información recolectada en la etapa anterior, extraemos algunas conclusiones.

### **1.5.2. Fuentes de información.**

La investigación cuenta con diferentes instrumentos para poder reunir los datos necesarios para el análisis y su relevamiento, por lo que se acudió a fuentes de información primarias y secundarias.

- Fuentes Primarias: se utilizaron los testimonios de la coordinadora del programa CCEmprende mediante entrevistas a fin de obtener los datos de interés. También se utilizaron las respuestas obtenidas de los participantes del programa mediante la encuesta realizada.
- Fuentes Secundarias: entre las fuentes secundarias utilizadas para desarrollar la investigación se encuentran textos, documentos, artículos, páginas web, entre otros. Por consiguiente, para complementar el trabajo

de investigación se obtuvo información mediante la revisión de fuentes documentales relacionadas con el tema investigado.

### **1.5.3. Población y muestra.**

- Población

Según Arias (2006), la población está definida como el conjunto finito e infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación; esta queda delimitada por el problema y por el objeto de estudio.

La población de la investigación quedó constituida por la totalidad de los participantes del programa CCEmprende que hayan concluido su plan de negocios en los cursos dictados entre el año 2007 y 2010.

- Muestra

Según Balestrini (2002), la muestra es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra se obtiene con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Es preciso resaltar que como la población es finita se trató de encuestar a la mayor cantidad de participantes posible, teniendo en cuenta las limitaciones de comunicación y geográficas.

#### **1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como los medios que se emplean para recoger la información.

Con la finalidad de obtener la información pertinente para desarrollar la investigación se utilizaron las entrevistas, la consulta bibliográfica y cuestionarios orientados esencialmente a alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- Entrevistas no estructuradas: permitieron recabar información acerca de las generalidades del programa, selección de proyectos, requisitos, entre otros puntos existentes en torno al tema tratado, a través del contacto directo con la coordinadora general del programa CCEmprende.
- Encuestas: mediante el diseño de ésta se facilitó la recolección de información relacionada con el objeto de investigación.

#### **1.5.5. Técnicas de análisis e interpretación de los resultados**

Para el análisis e interpretación de las respuestas relevadas se utilizó la estadística descriptiva a través del cálculo de valores absolutos, porcentuales y promedios.

Posteriormente, se procedió a representarlos mediante cuadros y gráficas que facilitaron el análisis e interpretación de la información obtenida a través de la encuesta, proporcionando una visión general del impacto que tuvo el programa CCEmprende en los emprendedores. Esto permitió establecer los elementos de

juicio para evaluar su contribución al desarrollo personal y empresarial de los mismos.

## **1.6. ESTRUCTURA DEL PRESENTE TRABAJO**

Nuestro trabajo se encuentra estructurado en tres partes.

La primera parte contiene un marco teórico y referencial en el cual se presentan las bases teóricas del problema y una sintética descripción de los antecedentes sobre el tema.

En la segunda parte exponemos lo relacionado con el relevamiento de información y la investigación de campo.

La última parte expone las principales conclusiones alcanzadas, las recomendaciones, los anexos y la bibliografía consultada.

## **2. ASEPCTOS GENERALES DEL EMPRENDEDURISMO**

### **2.1. ¿QUÉ ES EL EMPRENDEDURISMO?**

El término “emprendedurismo” se deriva de la palabra de origen francesa “*entrepreneur*”, utilizada por primera vez por el economista Richard Cantillon (1755) en su trabajo “*Essai sur la nature du commerce en général*” para referirse básicamente a un empleador o a una persona de negocios, que opera bajo condiciones donde los gastos son conocidos y ciertos y los ingresos desconocidos e inciertos por cuanto existe un alto grado de incertidumbre en la demanda.

Una de las definiciones de mayor impacto es la propuesta por Schumpeter (1934) en su libro “Teoría del desenvolvimiento económico”, en el que define emprendedurismo como el tomar un riesgo y responsabilidad en el diseño e implementación de una estrategia de negocio o de empezar un negocio. Asimismo plantea la creación de empresas innovadoras como factor de desarrollo económico donde el *entrepreneur* o emprendedor es todo aquel que realiza nuevas combinaciones de medios de producción y, por lo tanto, incluye no sólo a aquellos hombres de negocios “independientes”, sino a todos los que realicen dicha función, bien sean dependientes o empleados de una compañía.

Aunque muchos académicos han seguido la línea de Schumpeter, especialmente cuando se estudia la creación de empresas innovadoras, otros han planteado un concepto más amplio de emprendedurismo.



Es en esta misma línea que Gartner (1985), propone una definición muy sencilla de emprendedurismo. Para este autor el emprendedurismo es la creación de organizaciones o, en otras palabras, es la “organización de nuevas organizaciones” (p. 697). Estas nuevas organizaciones pueden ser entidades independientes o nuevos centros de generación de utilidades para una compañía que tenga otros negocios establecidos.

Otro planteamiento importante es el realizado por Timmons (1994), para quien el emprendedurismo es “el proceso de creación o aprovechamiento de una oportunidad, a pesar de los recursos actualmente controlados” (p.7).

Igualmente, Reynolds (1999), en el marco del proyecto *Global Entrepreneurship Monitor*, define el emprendedurismo como: “cualquier intento de crear un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento” (p. 4).

Las nuevas empresas o proyectos innovadores creados como producto de la actividad emprendedora pueden tener un carácter innovador, tal como lo plantea Schumpeter, o pueden estar orientados a llenar vacíos existentes en el mercado, al ofrecer bienes y servicios que los consumidores potenciales estén dispuestos a adquirir sin involucrar necesariamente algún tipo de innovación tecnológica. Los individuos, grupos y/o empresas establecidas que asumen esta función son los emprendedores.

## **2.2. CONCEPTO DE EMPRENDEDOR**

Previo a repasar las definiciones de emprendedor de diversos autores, es importante establecer la diferencia que existe entre los conceptos de emprendedor y empresario, dos términos que tienen la misma raíz etimológica, pero que son diferentes.

Furnham (1995), caracteriza al emprendedor principalmente por mostrar comportamientos innovadores y por el deseo de emplear estrategias de gestión prácticas; mientras que al empresario lo define como un individuo que establece y maneja los negocios con el propósito principal de obtener ganancias y de crecer.

A partir de estas definiciones se entiende que no todos los empresarios son o han sido emprendedores, aunque pueden llegar a serlo, y además que no todos los emprendedores terminan siendo empresarios.

En la literatura económica, diferentes autores han estudiado al emprendedor y su papel en la economía. Hébert y Link (1988), en su estudio sobre el surgimiento y evolución de la figura del emprendedor en las ciencias económicas, señalan que fue Cantillon (1755) quien por primera vez se centra en el análisis del emprendedor, quien lo definió como un agente económico que compra medios de producción a determinado precio, a fin de combinarlos y crear un nuevo producto.

Posteriormente muchos economistas han intentado explicar el papel del empresario en el sistema económico en donde es posible señalar casos

ampliamente conocidos como el planteamiento de J. B. Say, quien añadió a la definición de Cantillon que el emprendedor era también un líder que atraía a otras personas, con el objetivo fundamental de constituir grandes organizaciones productivas.

El economista Joseph Schumpeter pone en un lugar central al emprendedor cuando habla del empresario innovador, que es quien al innovar en cualquiera de los aspectos empresariales, introduce una nueva dinámica al desarrollo económico de la sociedad. Podríamos decir que a partir del pensamiento de Schumpeter el concepto de emprendedor toma mayor auge y aplicación.

Peter Drucker (1985), enfoca el concepto de emprendedor basándose en la práctica de la innovación. Según él la innovación es la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente.

Por su parte, Comeche (2004), explica que el emprendedor es visto como aquel que percibe una oportunidad y que crea una organización para conseguir dicha oportunidad.

Es importante también señalar algunas otras definiciones específicas que se han generado en torno a la cultura emprendedora, las cuales fueron citadas por Anzola (2003):

- Definición económica de emprendedor: realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.

- Definición pragmática de emprendedor: es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.
- Definición operativa de emprendedor: aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.
- Definición general de emprendedor: el que hace que las cosas sucedan.

A su vez, Anzola también señala que existen dos tipos de emprendedor:

- *Intrapreneur*: este tipo de emprendedor es el que aplica su talento dentro de la organización.
- *Entrepreneur*: es el que crea su propia empresa o desarrolla su propio emprendimiento. No hay que olvidar que dentro de cada empresa que arranca está el emprendedor que lo hizo posible.

Como se puede observar de lo expuesto anteriormente, según ha transcurrido el tiempo, los economistas han quitado o aumentado atributos que a su criterio caracterizan a los emprendedores, sin ponerse de acuerdo en ello. Pero en lo que sí hay una gran coincidencia es en que los emprendedores son un elemento necesario para el crecimiento económico, y que son grandes tomadores de riesgos cuando consideran que hay una buena oportunidad para obtener utilidades.

### **2.3. CONCEPTO DE EMPRESARIO**

Como se expuso anteriormente, el concepto de empresario difiere del de emprendedor. La definición de empresario más generalizada, sobre todo debido a su pragmatismo y por su facilidad para ser utilizada, fue realizada por Jennings

(1993), que adopta una definición operativa al considerar empresario a quien funda una empresa.

McClelland (1961), manifiesta que el empresario se caracteriza, en primer lugar, por su necesidad de logros pero la lista de rasgos incluye, además, el deseo de ser independiente, la capacidad de tolerar la ambigüedad y el riesgo, la perseverancia y la autoconfianza.

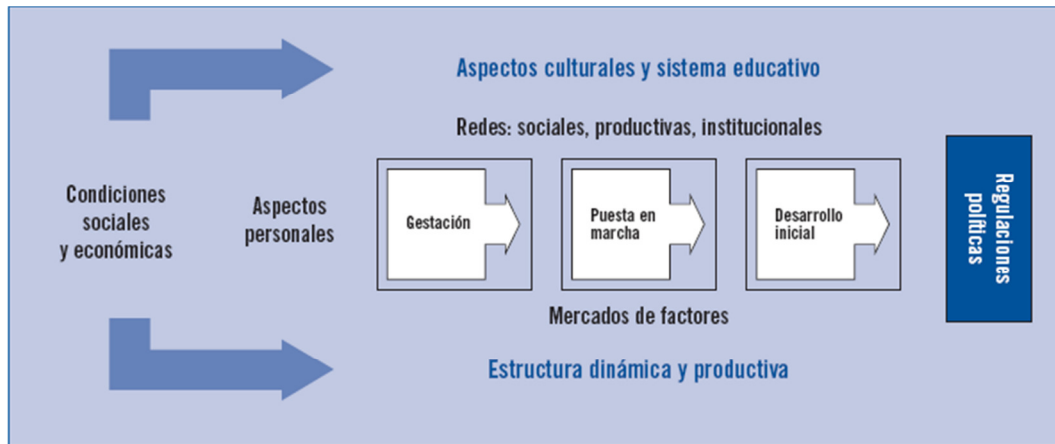
Gilder (1984), distingue a los empresarios por su capacidad de aprender, lo que les permite, a pesar de los fracasos y las frustraciones, lograr sus objetivos quebrando viejos patrones y creando su propio nuevo orden.

Por su parte, Baumol (1997) señala que el caso más frecuente es el del empresario imitador, es decir, el que explota una oportunidad de negocios identificada por otra persona. Otros autores, entre ellos Brockhaus (1980), asocian la actividad empresarial a la propiedad del negocio y a la toma de riesgos.

#### **2.4. EL SISTEMA DE DESARROLLO EMPRENDEDOR**

El proceso de creación de nuevas empresas, según expone Kantis (2004), se analiza en tres etapas diferenciadas: la gestación del proyecto empresarial, el lanzamiento o puesta en marcha de la empresa, y el crecimiento de la misma en su andadura inicial.

### Ilustración 2.1 – Sistema de desarrollo emprendedor



Fuente: Kantis, H “Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional” (2008).

La primera etapa comienza con la motivación para emprender e incluye, además, la formación de las competencias empresariales, la identificación de la idea de negocio y la elaboración del proyecto. En el lanzamiento del negocio, la preparación del proyecto da paso a la decisión de emprender, y el eje central de actividades se concentra en el acceso a los recursos y su organización. Los primeros años de vida son críticos para la supervivencia de una empresa, pues en esa etapa de ingreso al mercado el emprendedor y sus colaboradores deben confrontar el proyecto con la realidad.

El enfoque adoptado tiene particularmente en cuenta un conjunto de factores que influyen en el proceso emprendedor, dando lugar al concepto de sistema de desarrollo emprendedor. Este se define como el conjunto de elementos y factores que inciden sobre el proceso emprendedor contribuyendo u obstaculizando el

nacimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Estos factores pueden agruparse, en forma simplificada, en las siguientes categorías:

#### **2.4.1. Condiciones sociales y económicas**

El nivel de ingresos influye en la empresarialidad. Un ingreso per cápita más elevado incide favorablemente sobre el volumen y la diversidad de la demanda de bienes y servicios, ensanchando el espacio de oportunidades para el surgimiento de nuevas empresas basadas en el conocimiento y en la diferenciación de la oferta (GEM, 1999).

Por otra parte, condiciones macroeconómicas tales como el comportamiento de la demanda o el grado de estabilidad económica 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.

#### **2.4.2. Cultura y sistema educativo**

La cultura es el conjunto de normas y valores de una sociedad. Distintos aspectos culturales, 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 (Wennekers y Thurik, 2001).

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. La familia, el sistema educativo, las empresas en las que trabajaron antes y los medios de comunicación definen contextos especialmente influyentes sobre la cultura e inciden en la formación de la motivación para emprender.

#### **2.4.3. 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.

#### **2.4.4. Aspectos personales**

Esta categoría se refiere al perfil sociodemográfico del emprendedor y a las competencias para emprender (propensión a asumir riesgos, tolerancia al trabajo duro, capacidad de gestión, creatividad, etc.). Por definición, las capacidades emprendedoras inciden sobre los distintos eventos del proceso emprendedor y están influidas por los ámbitos familiar, educativo y laboral.

#### **2.4.5. 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.



El desarrollo de redes es también una construcción de los emprendedores que puede variar su incidencia en el proceso de creación de una empresa en función de los esfuerzos y de las competencias de los propios emprendedores para generar relaciones.

#### **2.4.6. Mercado de factores**

El funcionamiento del mercado de factores influye sobre el acceso a los recursos financieros, a la oferta de trabajadores calificados o de servicios profesionales (contadores, consultores, etc.), a los proveedores de insumos y equipamiento, etc. Estos factores inciden en la etapa de lanzamiento de la empresa y en su desarrollo inicial.

En lo relativo a las actividades orientadas a acceder a los recursos para montar la empresa y para financiar las actividades durante los primeros años, es importante conocer el grado de utilización de distintas fuentes de financiamiento y sus implicaciones sobre la firma naciente: préstamos bancarios, capital de riesgo, apoyos públicos (Mason, 1997).

#### **2.4.7. 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, iniciativas y programas de fomento a la empresariedad, etc.) Allí donde existe adecuado apoyo para emprendedores y para quienes desean hacer crecer sus empresas, la empresariedad se ve favorecida (Birch, 1979).

El interés en el estudio de las políticas e instituciones que fomentan la empresariedad 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.

### **3. EXPERIENCIAS DE PROGRAMAS DE FOMENTO AL EMPRENDEDURISMO A NIVEL GLOBAL**

Los beneficios económicos y sociales asociados al nacimiento de las nuevas empresas y los avances en la comprensión del fenómeno de la empresarialidad, han motivado a muchos gobiernos, en particular de países desarrollados, a poner en marcha una amplia variedad de políticas e instrumentos de apoyo.

A continuación se señalan algunos programas de diversas regiones del mundo que Kantis (2004) considera exitosos, los cuales cuentan con diferentes enfoques pero tienen en común que todos surgieron por iniciativa gubernamental. Dado que el objeto de análisis del presente trabajo es un programa de ayuda a emprendedores perteneciente a la Universidad de la República, es que únicamente se describen éstos y no aquellos que surgen por una iniciativa que no sea estatal.

#### **3.1. AMÉRICA DEL NORTE**

Un país pionero en este campo es Estados Unidos.

Las *Small Business Investment Companies* (SBICs) fueron creadas en 1958 en base a capital prestado por el gobierno federal. Las SBICs proveen capital de riesgo, préstamos de largo plazo y asistencia de expertos. Entre los primeros clientes del programa se cuentan empresas tales como INTEL, Federal Express, Apple y Sun Microsystems, que en su comienzo se beneficiaron del mismo (Cowling, 1998).

Asimismo, los *Small Business Development Centers* (SBDCs) proveen apoyo previo al lanzamiento de la empresa a potenciales emprendedores a través de redes con las universidades y el programa *Small Business Innovation Research* (SBIR) promueve en particular los emprendimientos innovadores.

*Atlantic Canada Opportunities Agency* (ACOA) fue una de las iniciativas internacionales pioneras en el campo del desarrollo emprendedor. La experiencia de ACOA es particularmente interesante porque fue una de las primeras que hizo del fomento a la empresariedad una cuestión de Estado.

El gobierno canadiense desarrolló una estrategia comprehensiva para aumentar la eficiencia del apoyo gubernamental para las nuevas, pequeñas y medianas empresas, que incluyó la creación de una fuerza de trabajo especializada, la utilización de recursos tanto del sector público como privado, así como la ampliación del público objetivo. Lo que se buscaba era lograr un significativo impacto en la tasa de creación de empresas, por lo que se decidió que era necesario influir no sólo sobre las actitudes de los potenciales emprendedores, sino también sobre la población en general.

Como resultado de ello, los programas públicos para Pymes y los nuevos servicios fueron diseñados para alcanzar las necesidades de distintos grupos, que iban desde las mujeres y los jóvenes hasta los desempleados. Un componente principal de la estrategia, y quizás uno de sus puntos más salientes fueron los programas desarrollados para promover la opción emprendedora entre los alumnos del nivel primario y secundario

### **3.2. EUROPA**

En Europa, diversos gobiernos han asumido desde hace muchos años la necesidad de promover la empresariedad.

Tal es el caso de Barcelona Activa, en España. Algunos de los programas que ofrece son la incubación de empresas, el fomento de la cultura emprendedora, el desarrollo de programas con la comunidad universitaria, la formación de emprendedores, la tutoría de proyectos de nuevas empresas y la facilitación del acceso a la información y al capital de riesgo.

Otra experiencia es la de la Comunidad Valenciana, donde el Instituto de la Pequeña y Mediana Industria Valenciana desarrolla diversas iniciativas tales como incubación de empresas, servicios de orientación y asesoramiento a nuevos emprendedores en temas de gestión y apoyo financiero.

*Scottish Enterprise*, en Escocia, es una agencia pública que adoptó en la primera mitad de los noventa un paquete de actividades y medidas orientados a elevar la tasa de creación de empresas y a promover a las nuevas firmas orientadas al crecimiento. Cuenta con amplias potestades para organizar y ejecutar acciones orientadas a promover el desarrollo económico, así como para fomentar la eficiencia y competitividad internacional de la economía de Escocia. En dicho marco se otorgó mayor énfasis a los proyectos empresariales correspondientes a sectores considerados con potencial, utilizando varios instrumentos con el propósito de incidir sobre una amplia gama de factores.

Algunas de las áreas atendidas son la promoción del cambio cultural a través de los medios de comunicación, la introducción de programas educativos, el apoyo a las universidades dedicadas al tema, la facilitación del acceso al financiamiento a través del capital de riesgo y de créditos con subsidio a la tasa de interés, la formación de competencias empresariales y el apoyo a través de la consultoría y de los foros empresariales.

El caso de *Imprenditorialità Giovanile* (IG) en Italia, es una experiencia que comenzó en el sur y que luego se extendió a todo el país (OCDE, 2001). En esta región, IG logró crear miles de empresas lideradas por jóvenes emprendedores, principalmente en el sector manufacturero, generando un número significativo de oportunidades adicionales de trabajo.

La experiencia de IG pone de relieve la importancia de las políticas microeconómicas para promover la creación de empleo, la iniciativa empresarial y el desarrollo local en ámbitos de menor desarrollo relativo. Entre los principales instrumentos empleados por IG se destacan la utilización de aportes de capital no reembolsables para empresas creadas por jóvenes, el otorgamiento de créditos subsidiados y de préstamos a largo plazo y el apoyo a emprendedores jóvenes a través de tutorías y programas de entrenamiento.

En Alemania, la iniciativa EXIST (cuya traducción sería Emprendedores desde las Instituciones de Educación Superior) ha implementado un programa con fondos de la Unión Europea para fomentar la empresarialidad. En diversos países se han instrumentado diferentes programas e iniciativas públicas orientadas a desarrollar el potencial que existe en las universidades e institutos de investigación para la

creación de nuevas empresas basadas en la tecnología y la innovación. Este programa es un ejemplo de este tipo de políticas de nicho.

El propósito principal de EXIST es estimular la cultura emprendedora dentro de las instituciones de educación superior e impulsar el surgimiento de nuevas empresas innovadoras.

### **3.3. AMÉRICA LATINA**

Introduciéndonos ya en nuestra región, son diversos los gobiernos que han decidido fomentar el emprendedurismo a través de distintos tipos de programas.

Uno de estos casos es el concurso “Emprende tu Idea” (ETI) de El Salvador, que se basa en la búsqueda de identificación de individuos que posean características emprendedoras, para dotarlos de las herramientas que les permitan crear nuevas empresas o bien introducir innovaciones en las empresas que ya poseen.

En el concurso pueden participar todas las ideas a través de las cuales se posibilite la creación de empleos sostenibles, lo que no se limita a nuevos emprendedores, sino que incluye también a emprendedores ya establecidos que busquen ampliar o incorporar innovaciones a las empresas que ya poseen, con el consiguiente impacto sobre la generación de empleos y el desarrollo económico. El objetivo es contribuir a la competitividad de las Pymes por medio de la capacitación, la consultoría y el financiamiento para la creación o ampliación de negocios dinámicos y con potencialidad de crear empleos sostenibles.

El Programa Brasileño de Software para Exportación (SOFTEX 2000) fue creado en 1992 con el objetivo de promover la competitividad internacional del sector. El

enfoque principal se centra en promover la excelencia de la industria de software brasileña, en calidad y costo, a través del estímulo de la cultura emprendedora y la generación de negocios. Un aspecto importante de SOFTEX fue su capacidad para generar una fuerte expansión de la industria del software en Brasil que se ha visto expresada a través de la creación de empresas y 73.000 empleos generados.

Cuenta entre sus acciones más importantes: la divulgación del software brasileño en el exterior, el apoyo a la producción de software, la mejora de su calidad, el apoyo al surgimiento de actitudes emprendedoras entre alumnos de los cursos de computación, el desarrollo de fuentes de financiamiento para las empresas de software y la incubación de empresas, todo ello financiado a través de fondos públicos.

El gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta con distintos programas de estímulo del proceso emprendedor: Centro de Apoyo a la Microempresa, Jóvenes Emprendedores y Programa Universitario de Estímulo a la Vocación Empresaria (PrUEVE).

El Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM) es un espacio integral de apoyo a las microempresas de la Ciudad de Buenos Aires. Su objetivo central es fomentar la creación y/o consolidación de pequeños negocios, tanto productivos como de servicios, a través de diversos instrumentos de apoyo: técnicos, financieros y de capacitación.

Jóvenes Emprendedores se trata de un programa orientado a divulgar, en el ámbito del nivel medio de educación de la Ciudad de Buenos Aires, conceptos



básicos de cultura emprendedora y a fomentar nuevas competencias sociotécnicas vinculadas con el desarrollo de microempresas y estrategias de autoempleo. Sus destinatarios son los jóvenes, más precisamente los que cursan los dos últimos años de la educación media.

El Programa Universitario de Estímulo a la Vocación Empresaria fue implantado en el año 2001. Este tiene como objetivo detectar e incentivar vocaciones emprendedoras en estudiantes, docentes y graduados universitarios, para la puesta en marcha de emprendimientos innovadores e intensivos en conocimiento. En esencia, el PrUEVE es un concurso que pretende incentivar el desarrollo de proyectos innovadores que estén claramente dirigidos hacia la generación de una nueva empresa de base tecnológica, para el desarrollo o mejoramiento de un proceso, producto o servicio con inserción económica exitosa en el mercado local, regional e internacional.

#### **4. ENTORNO EMPRENDEDOR EN URUGUAY**

##### **4.1. EL GEM: RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA URUGUAY**

###### **4.1.1. Posicionamiento de Uruguay a nivel global**

El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) es un consorcio de universidades que fue creado en 1997. Comenzó con la participación de 10 países desarrollados y en el ciclo 2010 fueron encuestadas 175.000 personas en 59 países, representando el 52% de la población mundial y el 84% del PIB del mundo.

En Uruguay el equipo nacional del GEM está constituido por los profesores del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM), que pertenece a la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, quienes han participado desde 2006 con cinco encuestas anuales consecutivas.

El GEM ha adoptado para la agrupación de la información de los países que participan en él, la clasificación por fase de desarrollo económica, tal como es definido en el Informe Global de Competitividad del Foro Económico Mundial: economías basadas en factores productivos, economías basadas en la eficiencia y economías basadas en la innovación (Porter, Sachs y McArthur, 2002).

Uruguay se encuentra dentro de las economías basadas en la eficiencia junto con la mayoría de los países de Latinoamérica, aunque cuenta con la peculiaridad según este reporte, de estar en una fase de transición hacia las economías basadas en la innovación.

Según el GEM, las economías basadas en la eficiencia son aquellas en las que a medida que el sector industrial se desarrolla, surgen instituciones que apoyan a una mayor industrialización y al aumento del tamaño de las unidades productivas en la búsqueda de una mayor productividad mediante las economías de escala.

A medida que la productividad económica creciente contribuye a la formación de capital financiero, se pueden abrir nichos en las cadenas de suministro industrial que sirven a esas empresas nacionales instaladas. Esto, combinado con el surgimiento de fuentes independientes de capital financiero por parte del sector bancario emergente, expandiría las oportunidades para el desarrollo de un sector manufacturero de pequeña y mediana escala. Así, en una economía intensiva en escala, uno podría esperar que la actividad en el sector industrial motivada por la necesidad bajase gradualmente y dejara lugar a un emergente sector manufacturero de pequeña escala.

En cuanto las economías basadas en la innovación, se puede esperar que a medida que la economía madura y la riqueza aumenta el énfasis en la actividad industrial gradualmente pasará hacia una expansión del sector de servicios que atiende las necesidades de una población pudiente creciente y que suministra los servicios que son normalmente requeridos por una sociedad de alto nivel de ingresos (Henrekson, 2005).

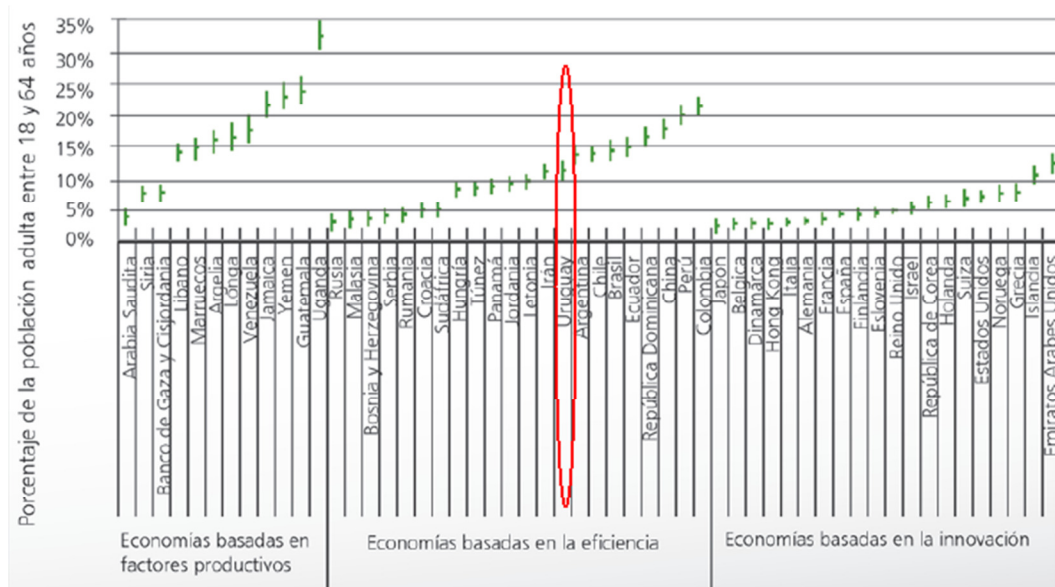
El principal indicador de la actividad emprendedora es la tasa TEA (Actividad Emprendedora Temprana) del GEM, que mide la cantidad de individuos involucrados en la creación de empresas. Este índice está compuesto por la

proporción de adultos entre 18 y 64 años que están en el proceso de iniciar un negocio, (emprendedores nacientes) y de aquellos que poseen empresas de hasta tres años y medio de creadas (emprendedores nuevos).

La TEA recoge una concepción amplia de emprendimiento, abarcando desde las intenciones concretas y los primeros pasos para iniciar un negocio hasta las empresas jóvenes completamente operativas, sin condicionarlas a factores como el tamaño, grado de innovación u oportunidad, que se analizan por separado.

El gráfico siguiente muestra los índices para cada etapa de la actividad emprendedora de cada uno de los países participantes del proyecto para el año 2009, clasificados según su fase de desarrollo económico.

**Cuadro 4.1 – Índice de la Actividad Emprendedora Temprana (TEA) 2009 por país**



Fuente: GEM, 2009. Reporte Uruguay 2009, Informe ejecutivo.

En el reporte del GEM se explica también que pese a que Uruguay forma parte de las economías basadas en la eficiencia, el perfil de los emprendedores uruguayos es altamente innovador, contradiciendo la percepción popular al respecto.

Sin perjuicio de lo anterior, el emprender no es percibido como algo atractivo en Uruguay, particularmente cuando comparamos con los países latinoamericanos más emprendedores y exitosos (Chile y Colombia). La razón fundamental para ello no parece estar en el miedo al fracaso, o una baja valoración social, sino probablemente en el atractivo que el trabajo asalariado tiene en el país en términos de retribución, estabilidad y exigencias.

Otros indicadores interesantes que recopila este reporte es que los uruguayos que perciben que existen oportunidades para emprender son un 46%, por encima del promedio del grupo de Economías basadas en la eficiencia (36%) y ligeramente por debajo de Chile (52%) y Colombia (50%). El miedo al fracaso es del 29%, por debajo del promedio del grupo (35%), igual al de Colombia (29%) y muy por encima de Chile (23%). El 68% de los uruguayos se consideran capacitados para emprender, frente a un 66% de los chilenos y 64% de los colombianos. El emprender no es un tema presente en los medios de comunicación para el 62% de los uruguayos, frente a un 47% de Chile y 82% de Colombia.

#### **4.1.2. Evolución de la TEA en Uruguay**

Este reporte establece también que para entender las variaciones en la actividad emprendedora en Uruguay debemos realizar una primera distinción entre el emprendimiento por oportunidad y el emprendimiento por necesidad. Si bien

muchas personas son atraídas por la actividad emprendedora porque identificaron una oportunidad, otras son empujadas a emprender porque no tienen otra forma de ganarse la vida o porque tienen miedo de quedar desempleados en un futuro cercano.

Para aquellos que son atraídos a emprender, existen dos impulsores principales del emprendimiento por oportunidad que pueden ser identificados:

- Aquellos que son atraídos fundamentalmente por su deseo de independencia.
- Aquellos que son atraídos primariamente a emprender porque quieren incrementar sus ingresos en comparación a los que obtendrían en relación de dependencia.

El otro componente incluye a las personas que sostienen que no tienen otra manera de ganarse la vida (emprendedores motivados por la necesidad) y personas que se involucran en actividades emprendedoras fundamentalmente para mantener su ingreso.

A continuación en el cuadro 4.2 se expone la evolución de la TEA en Uruguay actualizada al año 2010.

**Cuadro 4.2 – Evolución de la actividad emprendedora en Uruguay 2006 a 2010**

<b>Año</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Emprendedores Nacientes</b>	8,37%	7,37%	7,75%	8,11%	7,80%
<b>Propietarios administradores de un nuevo negocio</b>	4,58%	4,97%	4,39%	4,20%	4,10%
<b>TEA</b>	12,56%	12,21%	11,90%	12,16%	11,70%
<b>Propietarios administradores de negocios establecidos</b>	6,91%	6,57%	7,90%	5,95%	7,20%
<b>Tasa de discontinuación de nuevos negocios</b>	9,53%	5,90%	6,08%	3,44%	3,50%
<b>Emprendimiento por necesidad (% de la TEA)</b>	36,00%	31,00%	24,00%	22,00%	26,00%
<b>Emprendimiento por oportunidad (% de la TEA)</b>	63,00%	63,00%	67,00%	74,00%	54,00%
<b>TEA por necesidad</b>	4,57%	3,84%	2,81%	2,65%	3,04%
<b>TEA por oportunidad</b>	7,87%	7,74%	7,94%	9,05%	6,32%
<b>TEA otros</b>	0,12%	0,63%	1,15%	0,46%	2,34%

Fuente: GEM, Reporte Uruguay Revista IEEM n° 2, Abril 2010

Se puede observar que la TEA se ha mantenido estable, oscilando en el entorno del 12%, lo que significa que aproximadamente un octavo de la población adulta se encontraba planificando el inicio de un negocio o lo había hecho en los últimos 42 meses (3 años y medio). 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.

Si se analiza el cuadro anterior se puede concluir que en el año 2010 cerca del 20% de la población de entre 18 y 64 años de edad son dueños de un negocio, que corresponde a la sumatoria de los emprendedores nacientes, administradores de negocios nuevos y establecidos.

Dentro de este contexto, la actividad emprendedora en Uruguay se caracteriza por un bajo nivel de emprendimiento por necesidad, esto es, las tres cuartas partes de quienes emprenden en Uruguay lo hacen porque quieren, no por estar forzados por apremios económicos.

Las tasas de emprendimiento por necesidad tienden a disminuir cuando un país progresa en términos de su desarrollo económico debido a que se generan más y mejores empleos. Esto se puede apreciar analizando el cuadro anterior ya que esto sucedió en los cuatro años anteriores al 2010, año en el cual se manifestó un leve aumento. De esta manera, la disminución de la TEA por necesidad y la disminución de una parte de los propietarios-administradores de negocios establecidos, se explica en el hecho de que aquellos que buscaban en el emprender una forma de autoempleo han encontrado oportunidades de trabajo.

#### **4.2. INSTITUCIONES Y PROGRAMAS**

Actualmente en Uruguay se encuentran más de 40 instituciones de apoyo a emprendedores. Los tipos de apoyo son variados y van desde la capacitación, la tutoría y la mentoría de planes de negocios, hasta la financiación y apoyo para la internacionalización de los mismos.



A nuestro modo de ver, hay 2 hechos fundamentales que marcan la importancia creciente del apoyo a los emprendedores en Uruguay:

- La creación del Programa Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica.
- La creación de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

#### **4.2.1. Programa Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica**

En marzo de 2007 se firman los Convenios ATN/ME-10146 y ATN/ME-10148 (Ver Anexo 1) que dan nacimiento al Programa Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica (mejor conocido como Programa Emprender).

En dichos convenios se establece que la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), *Prospéritas Capital Partners* (PCP) y el Fondo Multilateral de Inversiones del BID (FOMIN) se propusieron desarrollar el potencial actual de sectores dinámicos en Uruguay, mediante un modelo integral emprendedor que permita a las compañías de alto potencial ascender durante el ciclo financiero del negocio, energizando su red del negocio, promoviendo la innovación y la competitividad, proporcionando *know-how* y financiamiento, y así alcanzar su desarrollo económico.

El Programa Emprender tiene como finalidad principal promover una cultura emprendedora de alto valor agregado que contribuya a la creación de valor y crecimiento sostenido de la economía uruguaya. Otro de sus propósitos es aumentar en forma sistemática el número y calidad de nuevos emprendimientos y/o jóvenes empresas, en sectores dinámicos de la economía uruguaya.

Dentro del marco del Programa Emprender se crea el Fondo Emprender con el objetivo de financiar jóvenes emprendimientos uruguayos, en sectores dinámicos que cuenten con propuestas de valor que sean compatibles con tendencias globales y con capacidad de internacionalización.

El Programa Emprender cuenta con 18 organizaciones miembro de gran importancia, entre las cuales se encuentra el programa CCEmprende (objeto de nuestro estudio), Endeavor, Incubadora Ingenio, Polo Tecnológico de Pando, Fundación Ricaldoni, entre otras. Además cuenta también con 30 instituciones de apoyo como lo son Uruguay XXI, YABT Uruguay, Dinapyme, Unión de Exportadores del Uruguay, AIESEC, entre otras.

Es relevante comentar que CCEmprende forma parte del Programa Emprender desde el inicio del mismo.

#### **4.2.2. Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)**

La ANII se creó en 2008 como iniciativa del gobierno con una serie de objetivos principales que 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. Es también objetivo estratégico de la ANII fomentar la articulación y coordinación entre los diversos actores involucrados en la creación y utilización de conocimientos de modo de potenciar las sinergias entre ellos y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

La ANII se estructura en seis áreas de actuación: Articulación del Sistema Nacional de Innovación, Innovación Empresarial, Fortalecimiento de Recursos Humanos, Emprendedurismo, Transferencia de conocimiento científico y tecnológico e Investigación y desarrollo.

Dentro del área de Emprendedurismo se distingue entre el apoyo a jóvenes emprendedores y jóvenes empresas.

El programa de apoyo a jóvenes emprendedores los convoca a presentar proyectos cuyo objeto sea la creación, puesta en marcha y despegue de una nueva empresa, basada en productos o procesos innovadores en relación al mercado que se pretende ingresar. Podrán solicitar financiamiento las personas mayores de edad y menores de 35 años.

En tanto el programa de apoyo a jóvenes empresas tiene como objetivo guiar y ayudar en el proceso de maduración de empresas innovadoras de corta historia, a través del subsidio de proyectos. Se financiarán proyectos cuya finalidad sea la de fortalecer la capacidad de innovación y la consolidación de empresas nacionales de corta historia. Estas empresas deberán dedicarse al desarrollo de productos o procesos innovadores a nivel nacional.

Cuenta hasta la fecha con 38 proyectos aprobados de emprendedurismo, entre los cuales 12 son de jóvenes empresas y 26 de jóvenes emprendedores, a los que les fue brindado un subsidio no reembolsable que ronda en promedio los 20.000 dólares.

La ANII maneja recursos por un monto total de fondos que administrará y ejecutará, en el período que va desde el 2008 al 2012, que oscila en los 120 millones de dólares.

#### **4.2.3. Otras instituciones de apoyo al emprendedurismo**

Como se remarcó con anterioridad, son muchas las instituciones que actualmente brindan asistencia para la creación de emprendimientos. Según Uruguay Fomenta, existen diferentes etapas en el proceso de creación de un emprendimiento, que son: perfeccionamiento de la idea, asistencia de la persona emprendedora, creación de la empresa, fortalecimiento e incubación.

A modo de ejemplo seleccionamos un programa de apoyo al emprendedor en cada etapa del proceso:

- CCEEmprende se encuentra en esta primera etapa de perfeccionamiento de la idea brindando herramientas de gestión, capacitación para elaborar el plan de negocios y tutorea la elaboración de los planes de negocios. En el siguiente capítulo ahondaremos en el estudio del programa.
- DESEM Jóvenes Emprendedores es una de las instituciones que se enfoca en la segunda etapa del proceso brindando asistencia a la persona emprendedora. Es una organización sin fines de lucro presente en Uruguay desde 1991 como representante local de *Junior Achievement*, organización internacional presente en más de 123 países del mundo. Actualmente cuentan con programas que incentivan el espíritu emprendedor en niños de educación primaria y jóvenes de educación secundaria. Algunos de sus

programas de mayor impacto son Empresas Juveniles, Empresas Virtuales, Socios por un día y Bancos en Acción.

- DINAPYME (Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas) es un ejemplo de institución que brinda apoyo en la creación de la empresa. Es la unidad ejecutora del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) encargada de fomentar el desarrollo de las artesanías, micro, pequeñas y medianas empresas, promoviendo la mejora en todos aquellos aspectos que incrementen sus posibilidades de competencia a nivel nacional e internacional. DINAPYME propone, coordina e implementa políticas y programas para MIPYMES en el Uruguay, con el fin de desarrollar sinergias que potencien la competitividad.
- Endeavor apoya en la última etapa del proceso que implica el fortalecimiento e incubación de una empresa. Es una organización internacional sin fines de lucro que está liderando el movimiento global de Emprendedurismo de Alto Impacto para catalizar el desarrollo económico a largo plazo de los países. Esto lo logra al seleccionar, brindar mentorías y acelerar el crecimiento de los emprendedores de mayor potencial. Cuenta con programas destacados para emprendimientos jóvenes crecientes (Programa Promesas) y para emprendimientos en una etapa de internacionalización.

## **5. PROGRAMA CCEMPRENDE**

### **5.1. HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE CCEMPRENDE**

Se presenta en primer lugar las características generales de CCEmprende y los cambios que fue teniendo desde su comienzo, y en segundo lugar se expone la misión, visión y objetivos para las ediciones del año 2010.

#### **5.1.1. Características generales y evolución**

En el año 2006 la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República comenzó a diseñar un programa de apoyo a emprendedores. En el año 2007, la Facultad ingresó como institución colaboradora en el Programa Emprender. Nació así el programa CCEmprende, que comenzó a implementarse en el año 2007.

Durante la edición 2007, el interés fundamental del programa era la capacitación a través de los talleres, y el apoyo a cinco emprendimientos a través de la tutoría para la elaboración de un plan de negocios preliminar.

En la edición 2008, adquirió mayor importancia el apoyo en la elaboración del plan de negocios, asignando un mayor plazo para su elaboración con el apoyo del tutor, e incorporando tutores específicos de la rama de actividad de cada emprendimiento.

En el año 2009, contemplando la experiencia de los dos años anteriores, se reformuló el proceso de selección del emprendedor, incorporándose la evaluación por parte de un comité. Además, la participación del tutor específico se realizó desde el comienzo del desarrollo del programa. También se decidió extender el tiempo dedicado a la tutoría para la elaboración del plan de negocios.

Se incorporó un nuevo servicio, que posicionaba a CCEmprende en una etapa más avanzada del Proceso Emprendedor, el servicio de Fortalecimiento, que brinda apoyo a aquellos emprendedores que culminaron con éxito el período de capacitación y elaboración del plan de negocios.

En el año 2010, se incorporan estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UdelaR, a los cuales se les exige haber aprobado la asignatura Finanzas, con el objetivo de apoyar a los emprendedores en la elaboración del capítulo financiero del plan de negocios.

### **5.1.2. Misión, visión y objetivos**

La misión, visión y objetivos del programa han tenido pequeños cambios desde el año 2007, por lo cual a continuación se presentan estos componentes para el año 2010, que representan al programa CCEmprende desde su comienzo:

- Misión: Consolidar el apoyo a la creación y gestión de emprendimientos dinámicos, permitiendo también así consolidar un equipo académico especializado en emprendimientos dinámicos, que permita la actualización continua de conocimientos.

- **Visión:** La Facultad de Ciencias Económicas y de Administración se ha planteado como visión para el programa CCEmprende, ser un referente nacional y regional como programa de apoyo al emprendedurismo.
- **Objetivo General:** Brindar apoyo a emprendedores que posean una idea con potencial, buscando aportarles para su consolidación y fortalecimiento.
- **Objetivos Específicos:**
  - Brindar herramientas de gestión a través de una metodología participativa, con un enfoque eminentemente teórico-práctico, con el fin de su aplicación por parte de los emprendedores.
  - Brindar capacitación para elaborar el plan de negocios.
  - Tutorar la elaboración de planes de negocios.
  - Fortalecer emprendimientos a través de una guía general y apoyos especializados.
  - Generar conocimiento sobre la gestación e implementación de emprendimientos.

## **5.2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

### **5.2.1. Organización**

Es importante hacer referencia por un lado a la inserción del programa CCEmprende en el contexto nacional y posteriormente exponer la organización al interior de la Facultad y del programa CCEmprende



### **5.2.1.1. Participación del programa CCEmprende dentro del contexto emprendedor del país**

Como se expuso en el capítulo anterior, el programa CCEmprende nació en el marco del programa Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica. La Facultad de Ciencias Económicas participa desde el año 2007 en la ejecución del programa como institución colaboradora.

El Programa Emprender brinda apoyo a emprendedores en cuatro áreas diferenciadas: Captación y Motivación, Diseño y Gestación, Puesta en Marcha y Desarrollo Inicial. Teniendo en cuenta esta categorización, el programa CCEmprende es una de las instituciones miembro que se enfoca en el área de Diseño y Gestación de los emprendimientos.

### **5.2.1.2. Integración a la organización de la Facultad**

Dentro de la organización de la Facultad, el programa CCEmprende comenzó a desarrollarse desde la Asistencia Académica, no existiendo hasta el año 2010 una unidad organizativa de la Facultad que fuera responsable de desarrollar las actividades de apoyo a emprendedores.

## **5.3. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA EDICIÓN 2010**

Para el cumplimiento de los objetivos, el programa CCEmprende se planteó desarrollar las siguientes actividades:

- Formación de emprendedores

- Tutoría para la elaboración de planes de negocios.
- Fortalecimiento de emprendedores (apoyo en la creación y puesta en marcha de los emprendimientos).
- Investigación.

### **5.3.1. Formación de emprendedores**

La formación de emprendedores comprende una capacitación de 102 horas, compuesta por talleres y charlas, y se realiza en dos ediciones anuales.

#### **5.3.1.1. Objetivos**

- Brindar herramientas de gestión a través de una metodología participativa, con un enfoque eminentemente teórico-práctico, con el fin de su aplicación por parte de los emprendedores.
- Brindar capacitación para elaborar el plan de negocios.

#### **5.3.1.2. Destinatarios**

Emprendedores o jóvenes emprendimientos que posean una propuesta de valor “dinámica” (es decir con probabilidad de crecimiento rápido, con horizonte exportador y una propuesta innovadora).

#### **5.3.1.3. Metodología**

Para cumplir con los objetivos de la formación a emprendedores se realizaron dos actividades fundamentales:

- Proceso de selección: el objetivo es realizar una primera evaluación del emprendimiento y del emprendedor, de forma de tener una idea sobre el potencial dinámico, previo a ser seleccionado.
- Talleres y charlas (informativas y de comunicación de experiencias): el objetivo es que los emprendedores adquieran conocimientos sobre herramientas de gestión y su aplicación práctica, que les permita gestionar sus emprendimientos, así como adquirir conocimientos para la elaboración del plan de negocios y una aproximación a su elaboración, a través de aplicaciones. En las charlas se busca darle a los emprendedores información sobre otras instituciones que los puedan apoyar, así como la posibilidad de conocer la experiencia de emprendedores exitosos.

#### **5.3.1.4. Detalle de las actividades**

- Proceso de selección

La inscripción fue realizada a través de un formulario web donde se solicita además de los datos personales una descripción de la idea.

Posteriormente a la inscripción se solicita a través de un formulario información adicional sobre el emprendimiento, pasando finalmente a una o dos instancias de presentaciones ante un panel, integrado por al menos dos docentes del equipo, para evaluar las ideas emprendedoras y algunas características de los emprendedores.

La selección de los emprendedores se realiza después de pasar por ese proceso de evaluación de la idea y del emprendedor.

Las características del proceso de selección permiten el ingreso de ideas con buen potencial dinámico, así como el ingreso de participantes con un verdadero interés por emprender. También es un proceso importante, en la medida en que el emprendedor comprende mejor las características del programa y lo que se espera de él.

- Talleres y charlas

Los talleres y las charlas se realizan en dos actividades semanales de tres horas cada una, siendo un total de 34 actividades.

En los diferentes talleres, los docentes indican un trabajo domiciliario a realizar. Cada trabajo domiciliario está relacionado con el taller correspondiente y con un capítulo del plan de negocios.

El emprendedor cuenta con el apoyo del docente del taller y con el tutor del plan de negocios para realizar los trabajos domiciliarios, los cuales son determinantes para la continuidad del emprendedor en CCEEmprende.

### **5.3.2. Tutoría para la elaboración de planes de negocios**

El objetivo es que los participantes, a partir de una idea con potencial dinámico, elaboren un plan de negocios donde realicen una descripción de la empresa y del producto, un análisis del entorno y una estimación del mercado potencial, con la finalidad de realizar una proyección de las ventas y resultados, así como de los requerimientos necesarios para la implementación del emprendimiento.

Durante los primeros días de desarrollo de los talleres, el equipo de coordinación de CCEmprende, realiza la designación de los tutores de planes de negocios, en función a las características de los emprendimientos y de los perfiles de los tutores.

A lo largo del período de elaboración del plan de negocios, el equipo de coordinación, junto con el tutor del plan de negocios, evalúa si se requiere asignar tutores especializados en la rama de actividad del emprendimiento con el objetivo de que realicen la evaluación técnica.

El apoyo al emprendedor para la elaboración del plan de negocios se realiza a través de:

- Tutor de plan de negocios, el cual guía y apoya al emprendedor en las definiciones requeridas para su elaboración.
- Tutor especializado en la rama de actividad, que realiza una evaluación técnica del plan de negocios (si se evalúa como necesario).
- Estudiantes de la Facultad que apoyan al emprendedor a lo largo del proceso, fundamentalmente en aspectos financieros.

La evaluación de la elaboración del plan de negocios se realiza en forma permanente (en función a la elaboración de los trabajos solicitados en los talleres y a las actividades desarrolladas y avances de acuerdo a las recomendaciones del/los tutores y estudiantes), existiendo dos instancias intermedias formales de evaluación, en las cuales el tutor evalúa los informes de avances que realice el

emprendedor. En caso de existir tutores específicos estos también realizan un informe sobre la evaluación técnica.

La continuidad del emprendedor en el programa está sujeta a la asistencia a los talleres, al cumplimiento con el cronograma establecido para la entrega de los trabajos domiciliarios y de los avances intermedios del plan de negocios, a las evaluaciones que hagan los docentes y tutores sobre el trabajo y al avance que realicen los emprendedores a lo largo del desarrollo del programa.

La evaluación final del plan de negocios se realiza después de la presentación oral y es realizada en forma conjunta por un equipo formado por el tutor del plan de negocios, la coordinación del programa, y eventualmente otro docente.

El informe de evaluación final incluye un detalle de los aspectos evaluados que comprende: juicio general acerca de la viabilidad de la empresa, presentación global del proyecto y otras consideraciones.

### **5.3.3. Fortalecimiento de Emprendedores**

En función a la experiencia adquirida durante las actividades desarrolladas en los años 2007 y 2008, se detectó la necesidad de apoyo para la puesta en marcha y primeras etapas de la gestión de los emprendimientos.

Dada la situación planteada, se decidió incorporar a partir del año 2009, actividades que permitan el fortalecimiento de los emprendedores.

Acceden a esta actividad aquellos emprendedores que cumplieron con una buena evaluación en la etapa de talleres y tutoría del plan de negocios.

Las actividades que se desarrollan comprenden: apoyo en la constitución de la empresa y en aspectos tributarios, laborales y de seguridad social y laboral, así como apoyo contable, financiero y de gestión.

#### **5.3.4. Investigación**

En el año 2009, luego de haber desarrollado actividades durante dos años, la coordinación del programa consideró tener suficiente experiencia y conocimiento generado como para comenzar a realizar actividades de investigación, que permitieran recoger la experiencia y generar conocimiento de utilidad para las actividades de CCEmprende, del Ecosistema Emprendedor de nuestro país, y para la Facultad de Ciencias Económicas.

La investigación realizada comprende la realización de casos de estudio basados en la realidad de dos emprendimientos apoyados por la Red Emprender. De esta manera se pretende mostrar aspectos relevantes para el éxito de un emprendedor en nuestra realidad, así como las dificultades con las que se encuentra.

#### **5.4. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROGRAMA CCEMPRENDE**

En el año 2010 culminó el convenio que dio creación a las actividades de apoyo al emprendedurismo que pasaron de una primera etapa basada fundamentalmente en capacitación, a un fuerte énfasis en la tutoría para la elaboración del plan de negocios y finalmente a la asistencia técnica.

En el trabajo presentado por la Cra. Messina (2011) en las Jornadas Académicas, se expone que si bien CCEmprende nació como un convenio, desde el diseño de

las actividades en 2006, se pensó en un proyecto que llegaba para quedarse en la Facultad, y así se gestionó durante los 4 años de su vigencia.

Fue entonces en 2010 el momento de buscar la sustentabilidad a través de la búsqueda de fondos. Además de continuar con el programa, el planteo era institucionalizar y ampliar las actividades, abarcando por un lado todas las funciones universitarias, y por otro abordar en profundidad el proceso emprendedor.

Es así que en dicho documento se considera que la Universidad de la República, debe participar activamente en el proceso innovador en el que están implicados los distintos sectores de la economía de nuestro país. Para ello es importante la creación de grupos pluridisciplinarios que abarquen la totalidad de los eslabones del proceso innovador.



## **6. TRABAJO DE CAMPO**

### **6.1. METODOLOGÍA UTILIZADA**

En el presente capítulo se realiza un análisis basado en el trabajo de campo realizado mediante la elaboración de la encuesta estructurada y homogénea que se utilizó para realizar el relevamiento a los emprendedores que cursaron el programa CCEmprende entre 2007 y 2010 con la condición que tengan culminado su plan de negocios.

La encuesta fue diseñada bajo la modalidad web con el objetivo de brindar comodidad a los encuestados y de obtener la mayor cantidad de respuestas posibles (ver Anexo 2). De esta manera se llegó a un resultado primario de 35 participantes encuestados.

Para poder lograr una muestra más significativa de la población y dado que luego de varios envíos sucesivos de la encuesta vía correo electrónico no se obtenían nuevas respuestas, se procedió a su realización vía telefónica. Bajo esta modalidad se llamó a los participantes a su teléfono móvil hasta 3 veces en distintos días y horarios. Luego de 3 intentos infructuosos de contactar a la persona, se consideró que ya no era posible ubicarla.

De esta manera se llegó a un resultado total de encuestados que ascendió a 63 sobre los 90 participantes, representando el 70% del total de la población.

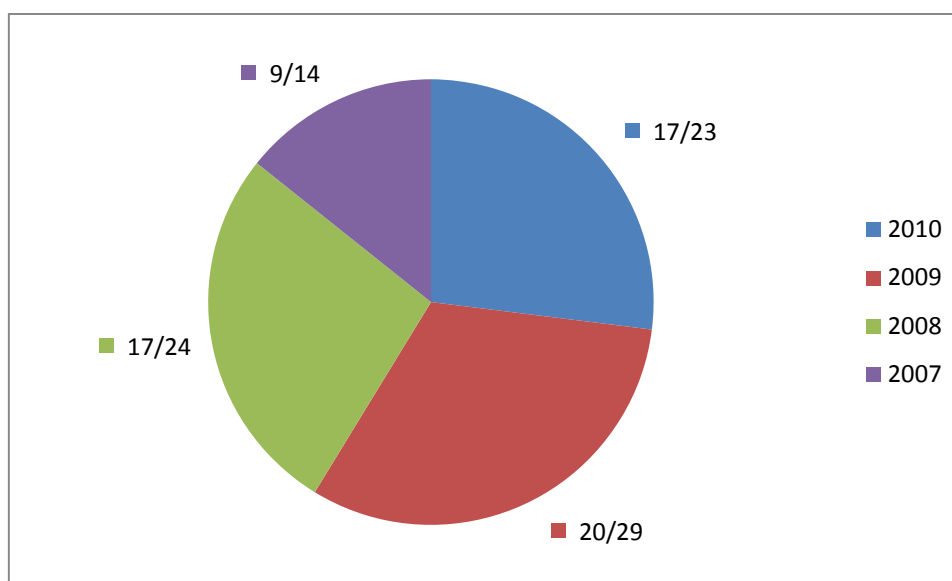
No se logró realizar la encuesta al 100% de los participantes debido a diversos motivos, entre los cuales se encuentran:

- En la base de datos proporcionada por el programa se encontraban correos electrónicos que los emprendedores ya no utilizan o no existen.
- Se encontraban también varios números telefónicos de dichos participantes que ya no utilizan.
- Falta de voluntad o interés de los participantes de responder la encuesta y formar parte del estudio.

Tomando en cuenta los puntos detallados anteriormente, que el período de relevamiento de datos fue de 4 meses (entre noviembre de 2011 y febrero de 2012) y que los tiempos exigidos para la presentación del trabajo de investigación monográfica son acotados, es que se decidió no continuar insistiendo en que los emprendedores la respondan.

Tomando en cuenta el año en el cual los emprendedores participaron en el programa, se obtuvo un número similar de respuestas para cada curso. Como era de esperar se obtuvo el mayor porcentaje de respuestas (74%) en 2010 y el menor porcentaje (64%) en 2007. Del total de participantes del 2009 se consiguió encuestar al 69% mientras que del 2008 fue el 71%.

**Gráfico 6.1 – Número de encuestados sobre total de participantes por curso**



Fuente: elaboración propia

Considerando lo expuesto anteriormente, se entiende que el porcentaje de la muestra obtenido en el total de la población es significativo y que permite extraer conclusiones válidas a través de su análisis.

## 6.2. RESULTADOS EMPÍRICOS

A continuación se procederá a analizar las respuestas obtenidas en la encuesta organizadas en dos secciones. Primero presentaremos los resultados relativos a las características de los emprendedores y a continuación resumiremos los resultados relativos a las características de los emprendimientos y su situación actual.

## **6.2.1. Características de los participantes**

### **6.2.1.1. Género**

Del total de los participantes que respondieron la encuesta, el 59% son de sexo masculino mientras que el restante 41% son de sexo femenino. Estos números son similares al total de los emprendedores que cursaron el programa que fueron en un 64% hombres y un 36% mujeres.

### **6.2.1.2. Edad**

El promedio de edad de los participantes encuestados actualmente es de 33 años. La mediana de la muestra es de 31, lo que implica que el 50% de los participantes tienen 31 años o menos.

Considerando que el tercer cuartil de la población encuestada es de 37, se desprende que el 75% de los participantes tienen 37 años o menos. El primer cuartil da un resultado de 28, por lo que el 25% de los participantes más jóvenes son menores o iguales a esta edad. El participante más joven tiene 22 años mientras que el mayor tiene 59.

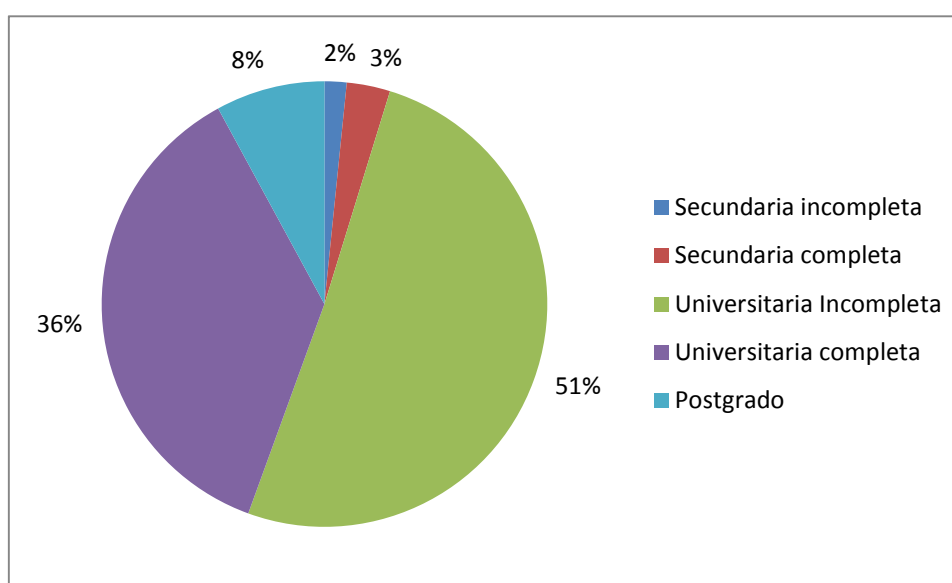
### **6.2.1.3. Perfil**

- Nivel de estudios alcanzados

El perfil de los encuestados previo a ingresar al curso CCEEmprende demuestra un alto nivel de estudios, considerando que el 95% culminó sus estudios secundarios e ingresó a un centro de estudios terciarios, mientras que en contrapartida solo un participante no había culminado el bachillerato. A esto se

suma que el 44% eran profesionales y dentro de éstos el 22% contaba con un postgrado.

**Gráfico 6.2 – Nivel de estudios alcanzados**



Fuente: elaboración propia

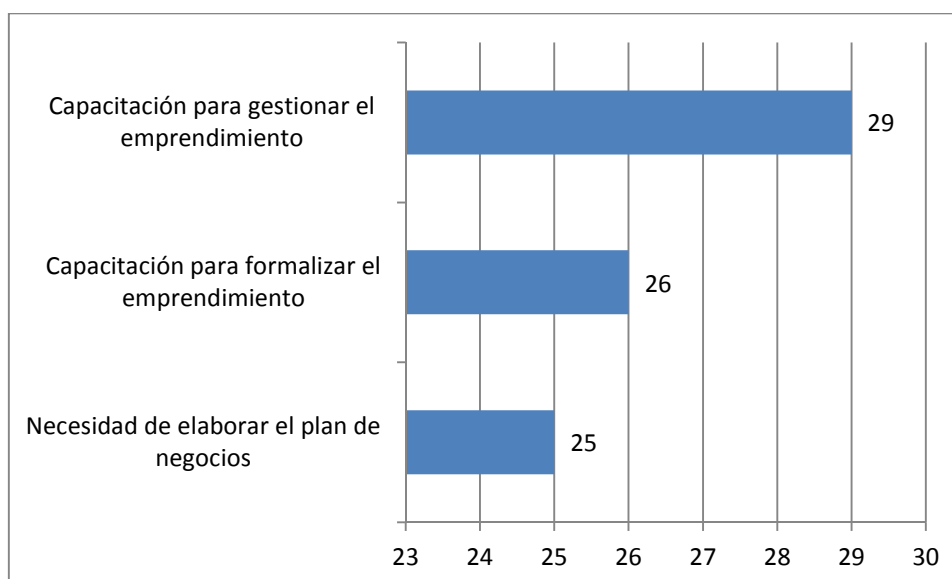
Dentro de los participantes que realizaron estudios terciarios, el 36% estudió ciencias económicas, el 30% ingeniería, el 7% arquitectura y el restante 27% lo hizo en diversas áreas como ser: medicina, veterinaria, diseño, entre otras. Es importante destacar que en su gran mayoría los participantes concurren a centros de estudios públicos terciarios, siendo únicamente tres los que lo hicieron en instituciones privadas.

- Razones para emprender

En cuanto a las razones para comenzar a emprender, el 40% de los encuestados manifestó que fue por motivos de autorrealización personal, el 30% por el hecho de aprovechar una oportunidad que se presentó y únicamente el 5% lo hizo por necesidad económica.

El principal motivo que manifestaron los emprendedores para asistir al programa CCEEmprende fue la capacitación para gestionar el emprendimiento, seguido por la capacitación para formalizarlo y por último la necesidad de elaborar el plan de negocios.

**Gráfico 6.3 – Motivos para asistir al programa**



Fuente: elaboración propia

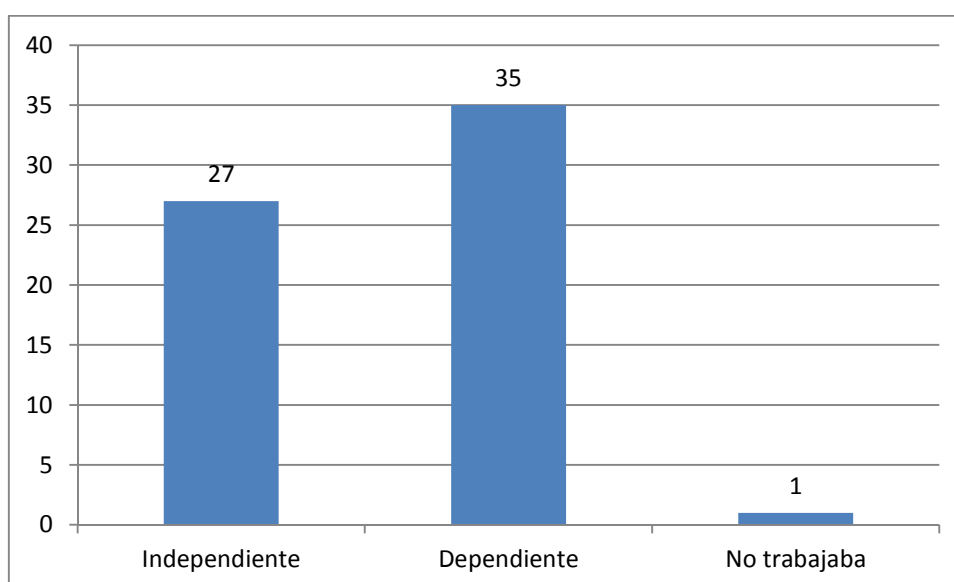
- Apoyo familiar

Otro de los aspectos que se relacionan con el perfil del emprendedor es el apoyo familiar con el que contaron a la hora de querer crear su propia empresa. En este punto, es de destacar que en su gran mayoría (86%) contaban con el apoyo de sus familiares a nivel moral, mientras que un 27% contaban con apoyo económico. En contraste, hubo un 13% de los encuestados que manifestaron no contar con ningún tipo de apoyo de parte de su familia.

- Situación laboral previa al ingreso al programa

De los 63 participantes encuestados 35 trabajaban en forma dependiente, 27 ya contaban con algún emprendimiento y solamente uno no trabajaba.

**Gráfico 6.4 – Situación laboral previa**



Fuente: elaboración propia

De los 27 participantes que ya contaban con un emprendimiento, el 74% realizó el plan de negocios con el cual se encontraba trabajando mientras que el restante 26% lo hizo con uno nuevo. A su vez, del total de los 63 emprendedores encuestados, 19 de éstos ya habían participado o participaban en un emprendimiento diferente con el cual se presentaron al programa.

Respecto al estado en que se encontraban los emprendimientos al ingresar al programa, el 63% estaba iniciando o había iniciado recientemente el mismo, el 35% ya lo estaba desarrollando en la práctica y solo una empresa se encontraba en estado de madurez.

- Participación en otros programas de emprendedurismo

Para la mayoría de los emprendedores, CCEmprende fue su primer curso en cuanto a emprendedurismo se trata, teniendo en cuenta que solamente el 22% había participado en algún otro programa. Entre las instituciones mencionadas por los encuestados que ofrecen este tipo de programas encontramos: Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE), Empretec, Fundación Ricaldoni, Endeavor, ente otras.

## **6.2.2. Características de los emprendimientos y situación actual**

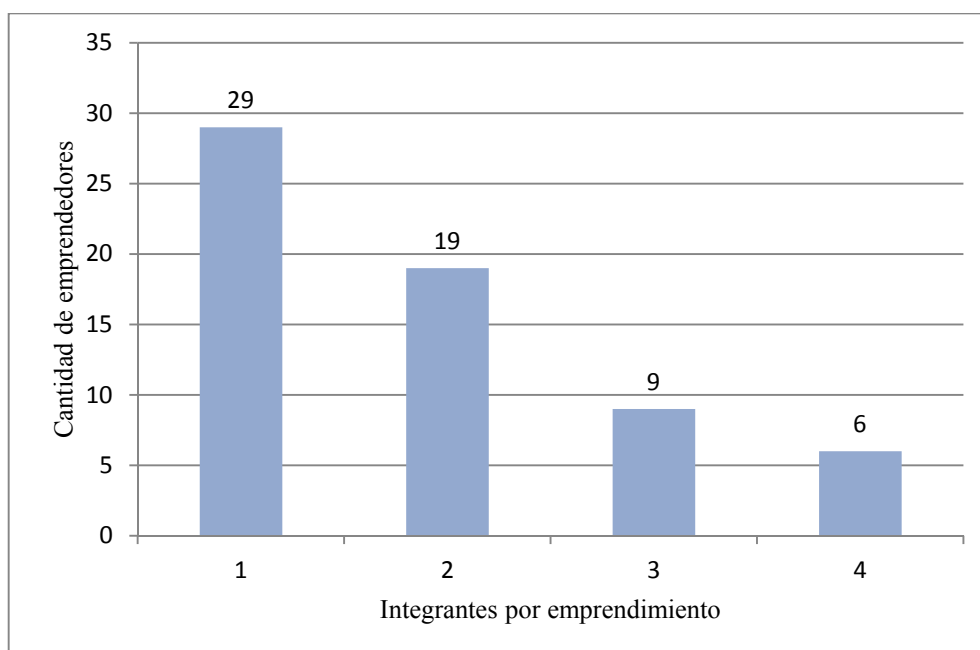
### **6.2.2.1. Número de integrantes**

El curso permite a los participantes inscribir sus emprendimientos tanto en forma individual como grupal. Teniendo esto en cuenta, casi la mitad de los emprendedores (46%) prefirieron la opción de emprender solos. En el otro



extremo se encuentran aquellos que eligieron realizarlo entre 4 personas (10%), siendo estos los que más socios buscaron a la hora de comenzar su empresa. En pareja lo hizo el 30% de los participantes, mientras que entre 3 personas fue la elección del 14%.

**Gráfico 6.5 – Número de integrantes por emprendimiento**



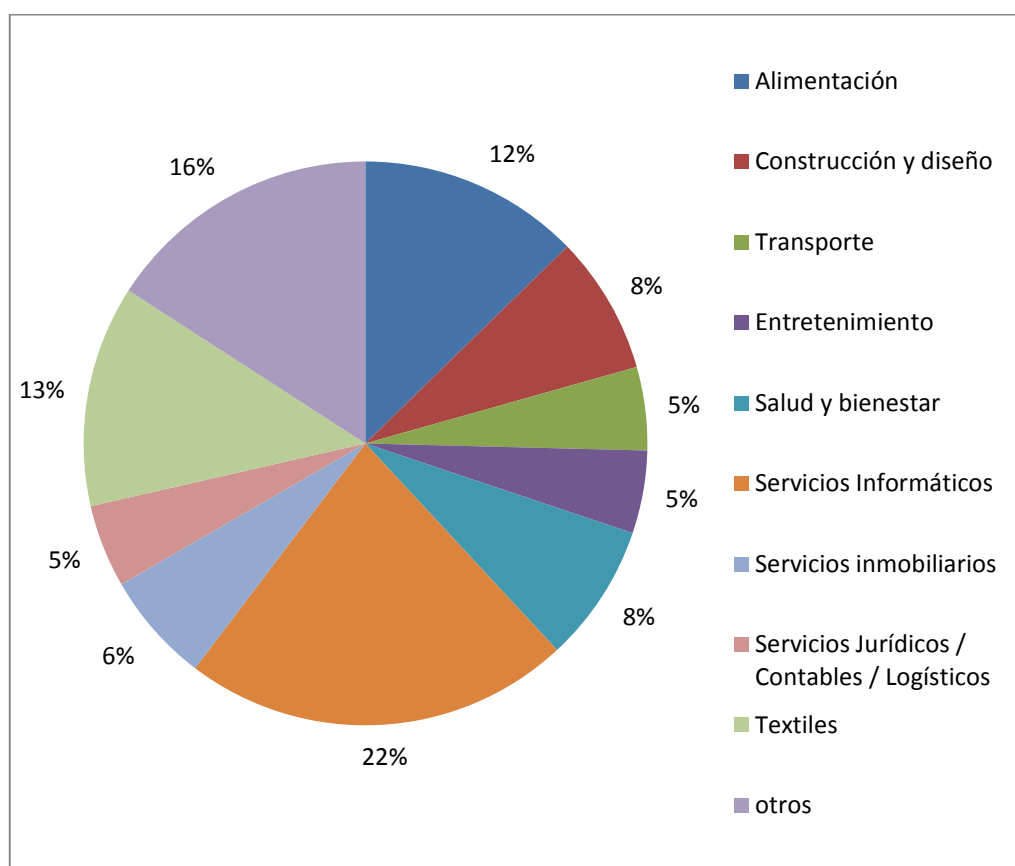
Fuente: elaboración propia

#### **6.2.2.2. Sector**

Los emprendedores eligieron diversos rubros para emprender. El sector más elegido por los participantes fue el de servicios informáticos (22%) al que le

siguen los de alimentación y textiles con el 12% cada uno y los rubros de salud y bienestar y construcción y diseño con el 8% cada uno. Otras áreas de negocios elegidas fueron: entretenimiento, turismo, servicios profesionales, consultoría entre otras.

**Gráfico 6.6 – Sector en que se desarrolla el emprendimiento**



Fuente: elaboración propia

### **6.2.2.3. Empresas constituidas**

Uno de los objetivos de mayor relevancia para el programa es que los emprendedores logren plasmar en la práctica lo realizado en los planes de negocios, para lo cual deben llegar a constituir su empresa. En este sentido, el resultado de la encuesta es parejo entre aquellos que concretaron dicho logro y los que no, puesto que el 54% manifestó haber constituido su empresa y el 46% restante no lo pudo realizar. De los 34 emprendedores que lograron constituir su emprendimiento, 7 realizaron el curso en el año 2007, 9 lo hicieron en el 2008, 11 en el 2009 y 7 en el 2010.

Entre aquellos emprendedores que lograron constituir su empresa hay un 21% que actualmente ya la abandonaron, por lo que el porcentaje de los que siguen trabajando en el emprendimiento con el que se presentaron al programa asciende a un 43% sobre el total de los encuestados, lo que se traduce en 27 emprendedores sobre los 63 encuestados.

Entre los participantes que no lograron constituir el emprendimiento con el cual se presentaron al programa, el 21% está trabajando de manera independiente en otro emprendimiento mientras que el restante 79% lo está haciendo como empleado.

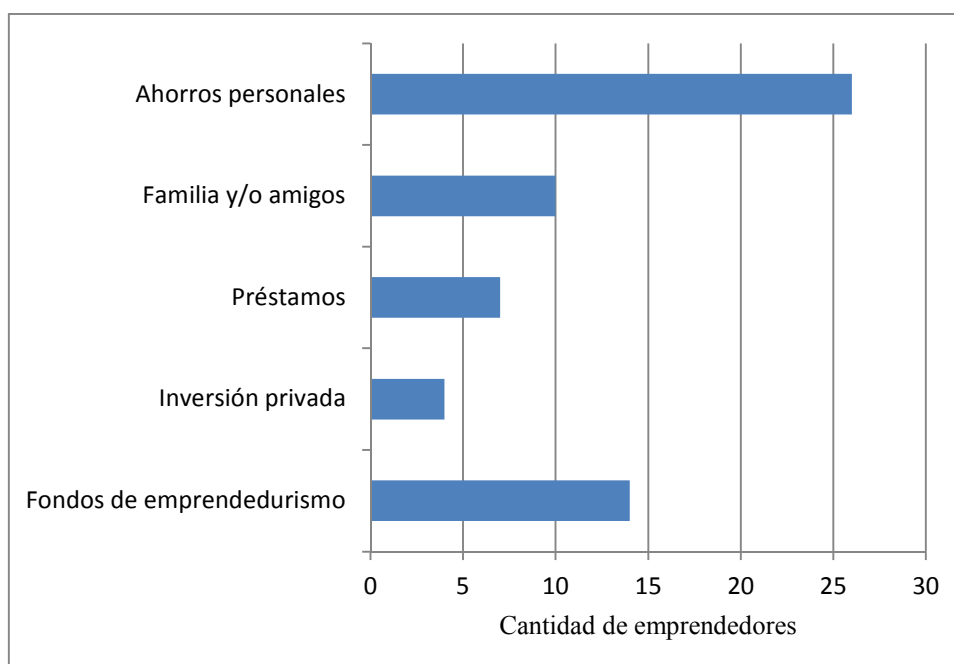
Las razones más nombradas por los emprendedores sobre porqué no consiguieron constituir su empresa fueron: la falta de tiempo e imposibilidad de abandonar su trabajo dependiente; la falta de financiamiento e inversión; buenas ofertas

laborales como dependiente a nivel local o internacional; problemas en el equipo de trabajo; falla en la red de contactos; comerciales, entre otras.

#### **6.2.2.4. Fuentes de financiamiento**

La gran mayoría de los emprendedores debieron acudir a sus ahorros personales o préstamos de familiares y amigos para poder comenzar con su empresa, ya que entre estas fuentes se obtuvo un 59% de respuestas. De todas maneras, hubo emprendedores que lograron conseguir financiamiento por fuera de su entorno personal ya sea por intermedio de instituciones financieras (11%), inversión privada (6%) o fondos especializados para este tipo de empresas, como lo son el Fondo Emprender (6%), la ANII (10%), entre otros programas (8%). Vale destacar que las fuentes de financiamiento no son excluyentes entre sí y que varias empresas eligieron diversificar las mismas.

**Gráfico 6.7 – Fuentes de financiamiento**



Fuente: elaboración propia

#### **6.2.2.5. Empleo generado**

Este indicador según lo expuesto en la situación problemática, toma una importante relevancia debido a que es una de las razones por las cuales se hace tanto hincapié en el fomento del emprendedurismo. Como se describió anteriormente, son 27 los participantes que continúan con sus emprendimientos actualmente. De estos son 13 los que manifestaron contar con empleados, por lo que los restantes 14 trabajan únicamente ellos mismos en sus empresas. Entre los que manifestaron contar con empleados, el 30% cuenta con hasta 2 trabajadores,

el 23% entre 3 y 5, otro 23% entre 6 y 10, un 8% entre 11 y 20 y el restante 16% con más de 20 empleados.

#### **6.2.2.6. Facturación y clientes**

Además del hecho de constituir la empresa y generar empleo, tanto el nivel de facturación como la colocación de productos y servicios en el exterior, resultan de suma importancia para contribuir al crecimiento de la economía.

En este aspecto es que encontramos que son el 93% de las empresas constituidas y en actividad las que están actualmente facturando, lo que representa un 40% en el total de los participantes encuestados.

En cuanto los emprendedores que lograron exportar sus productos o servicios al exterior se alcanzó un porcentaje del 28% respecto al total de aquellos que están facturando, mientras que el restante 72% lo hace únicamente a nivel nacional. Es de destacar que todos aquellos emprendimientos que exportan también venden sus productos o servicios a nivel local.

#### **6.2.2.7. Asesoramiento**

Consultados los participantes si una vez terminado el programa solicitaron asesoramiento a sus tutores, solamente el 24% de estos respondieron afirmativamente. Esto no significa que no necesiten apoyo en distintas áreas de su empresa, ya que de los 27 emprendedores que constituyeron sus emprendimientos hubo únicamente 2 que manifestaron no precisar apoyo de ningún tipo. El resto de los encuestados necesita algún tipo de asesoramiento para gestionar su

empresarial, siendo las áreas más mencionadas la financiera, la de planificación y gestión de control, la tributaria y la de recursos humanos.

### **6.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES**

Luego de haber expuesto detalladamente cada una de las variables definidas en la encuesta, se hará un análisis tomando una variable como dependiente del resto de las variables, siendo éstas últimas las independientes.

Tomando en cuenta que nuestro objeto de estudio es un programa de apoyo a los emprendedores y que el objetivo de una empresa en marcha es el de facturar, nos parece que la variable más relevante a estudiar es si éstos lograron, una vez concluido el plan de negocios, constituir su empresa y facturar. Por esta razón es que se decidió medir la variable dependiente en términos de si el emprendedor logró o no facturar.

Como se mencionó anteriormente, el total de emprendedores que lograron facturar con su empresa fue de un 40% en el total de los encuestados.

Con respecto a las características de los emprendedores los resultados revelan que el **género** no tuvo gran significancia en el hecho de que la empresa lograse o no facturar. Esto, teniendo en cuenta que del total de hombres encuestados el 43% lo consiguió mientras que las mujeres alcanzaron el 35% del total de encuestadas. Aunque existe una diferencia al ser ésta de solo el 8% no nos permite afirmar que el género sea una variable que influya en el logro propuesto.

Tomando a la **edad** como variable independiente, ésta no representa ninguna relación estadísticamente significativa con la facturación o no de la empresa, dado que tanto la edad promedio como la mediana son similares si comparamos las edades del total de los encuestados con la de los que lograron facturar con su empresa.

En cuanto al **nivel de estudios alcanzados** por los participantes del programa, dado que la gran mayoría de ellos contaba con estudios terciarios (95%), no es posible evaluar si esta variable tiene alguna influencia en cuanto a si el emprendedor logró facturar o no.

Otro aspecto relevante a tener en cuenta es si los emprendedores contaban con **apoyo familiar**. Comenzamos analizando el aspecto económico del apoyo que no solo puede llegar a implicar una inversión o préstamo por parte de éstos en sus emprendimientos, sino el hecho de que el emprendedor deje su trabajo como dependiente teniendo su familia que cubrir estos ingresos con el riesgo que esto implica.

Esta variable fue la que tuvo mayor incidencia en el hecho de que los emprendedores consiguieran facturar con sus emprendimientos. Las respuestas arrojaron que un 59% de los que contaron con el apoyo económico de sus familiares lograron este cometido. El resultado muestra por lo tanto que más de la mitad de aquellos emprendedores que obtuvieron la ayuda económica de sus familiares para llevar adelante sus emprendimientos de hecho lo consiguieron.



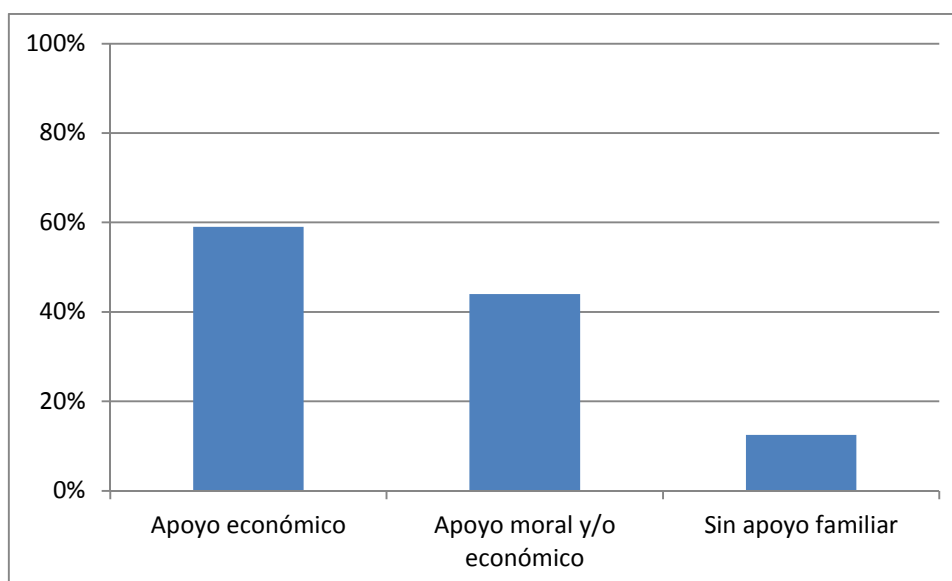
Esto traducido a los emprendedores que cursaron el programa implica que 10 de los 17 que recibieron este apoyo están actualmente facturando en sus empresas.

En el otro extremo analizamos los resultados de aquellos emprendedores a los que sus familiares no brindaron ni su apoyo moral ni económico. En este sentido se encontró que solo 1 de los 8 emprendedores que estaban en esta situación logró que su emprendimiento facture, lo que representa un 12,5 % en contraste con el 44% de aquellos que tuvieron algún tipo de apoyo.

En resumen, logró facturar:

- El 59% de los emprendedores que contaron con apoyo económico.
- El 44% de los emprendedores que contaron con algún tipo de apoyo (económico, moral u otro).
- El 12,5% de los emprendedores que no contaron con ningún tipo de apoyo.

**Gráfico 6.8 – Apoyo familiar**



Fuente: elaboración propia

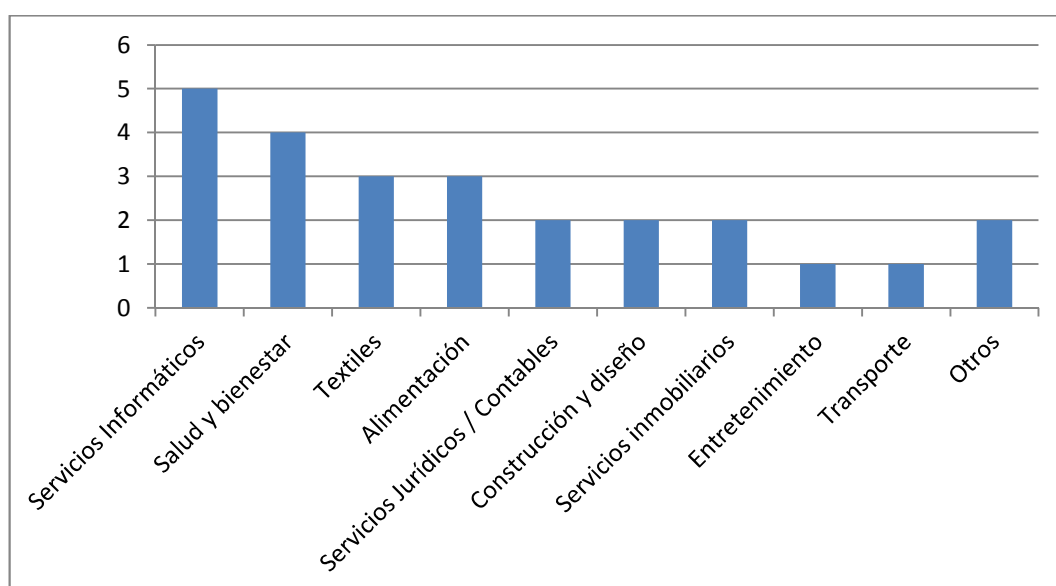
Tomando como variable independiente que el emprendedor haya tenido **otro emprendimiento previo** los resultados no son tan contundentes como la variable anterior pero sí demuestran cierta incidencia. Mientras que el 47% de los emprendedores con experiencia previa logró que su empresa facture, solo el 36% de los participantes que emprendían por primera vez lo hizo. Aunque la brecha no es tan amplia, sí se puede observar que los emprendedores que contaban con otro emprendimiento previo tuvieron una mayor tasa de éxito.

Atendiendo a la **cantidad de integrantes por emprendimiento**, los resultados muestran que aquellos que eligieron emprender solos consiguieron facturar en

mayor medida que los que lo hicieron en grupo, teniendo en cuenta que el 45% de los primeros lograron este objetivo frente al 35% que emprendieron en sociedad.

Por último se evaluará el éxito de los emprendedores en función del **sector** en el que se desarrolló su emprendimiento. Se puede observar que la mayor cantidad de emprendedores que logró facturar se desempeñó en el rubro de los servicios informáticos, con 5 emprendedores sobre los 25 que facturaron. El sector que le sigue es el de salud y bienestar con 4 emprendedores y luego los del rubro de textiles y alimentación con 3 emprendedores cada uno. Construcción y diseño, Servicios inmobiliarios, Entretenimiento y Transporte con 2 emprendedores cada uno. Otros con 1 emprendedor.

**Gráfico 6.9 – Emprendedores que lograron facturar por sector**



Fuente: elaboración propia

#### **6.4. VARIABLES CUALITATIVAS**

Las variables cualitativas son aquellas que se refieren a características o cualidades que no pueden ser medidas en forma numérica.

El aprendizaje adquirido por los emprendedores durante el programa es un ejemplo de este tipo de variables que podemos analizar en nuestro estudio.

Teniendo esto en cuenta, los resultados revelan que existe un alto porcentaje de participantes que declaran haber aumentado el nivel de conocimiento en factores empresariales.

Esto se puede observar en las respuestas obtenidas, donde los emprendedores declaran que el proceso de elaboración del plan de negocios y el programa en general les fue muy útil a efectos de entender sobre la planificación estratégica que requiere llevar adelante una empresa, el capital necesario y las posibilidades de financiamiento. Otros manifestaron haber adquirido habilidades y herramientas para la gestión y organización de su emprendimiento.

Para algunos fue simplemente el hecho de formalizar una idea y cumplir con el requisito de contar con un plan de negocios para solicitar financiamiento e inversión. Sin embargo, en su gran mayoría los participantes encuestados valoran de manera positiva haber participado en el programa tanto gracias a los conocimientos adquiridos como al hecho de haber compartido con otros emprendedores sus experiencias en distintos rubros.

Kantis utiliza en su libro “Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento” la variable capital relacional, entendiéndose ésta como la dimensión de las redes de contactos, tomando en cuenta tanto los lazos empresariales como institucionales. Considerando esta variable y aplicándola a la encuesta realizada, las respuestas indican que en este punto el programa no logró satisfacer las expectativas de los emprendedores, ya que en su gran mayoría manifestaron su disconformidad al no lograr generar las redes de contactos deseadas. De esta manera no se puede concluir si ésta variable hubiese cambiado el rumbo y los resultados de algunos de los emprendimientos que no se pudieron concretar.

## **7. CONCLUSIONES GENERALES**

### **7.1. SÍNTESIS Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.**

Luego de realizar la investigación de campo entendemos que hemos cumplido con los dos objetivos centrales de nuestro trabajo. Se logró a través de la encuesta **conocer la situación actual de los emprendedores y el estado de sus emprendimientos** y realizar el estudio estadístico profundo que nos propusimos.

En cuanto al segundo objetivo planteado, el de **ahondar en la encuesta en lo que respecta a las variables cualitativas**, se logró extraer algunos datos relevantes sobre los conocimientos y la experiencia adquirida por los emprendedores en su paso por el programa.

### **7.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Respecto a la verificación de nuestra hipótesis, entendemos que ésta se valida al obtener de la encuesta, la investigación bibliográfica y las entrevistas con la tutora resultados que nos permiten extraer conclusiones y mediante éstas realizar recomendaciones que pueden serle de utilidad al programa.

### **7.3. CONCLUSIONES**

- El apoyo económico de la familia al emprendedor resultó ser la variable estudiada con mayor influencia positiva hacia el hecho clave de éxito que definimos como el logro de que su empresa facture.
- A pesar de que el programa tiene como principio no discriminar en la selección de los participantes en cuanto al nivel de estudios alcanzados, éste no logra atraer a un grupo heterogéneo en el nivel de estudios de los participantes, debido a que casi en su totalidad éstos contaban con estudios terciarios.

- El hecho de que el curso sea dictado en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UdelaR puede significar una barrera de entrada para aquellos emprendedores con menor nivel de estudios.
- En cuanto a las razones para emprender, encontramos que los resultados obtenidos en la encuesta se alinean con los del GEM, dado que el porcentaje de emprendedores que lo hacen por necesidad es ampliamente menor a los que lo hacen por autorrealización personal u oportunidad.
- Una de las principales fortalezas del programa se refleja en la asignación de un tutor para cada emprendimiento desde el comienzo hasta la culminación del curso.
- Entre las debilidades más notorias del programa se encuentra la incapacidad de generar entre los emprendedores y los distintos actores del sector empresarial, financiero y gubernamental una red de contactos que le facilite lograr sus objetivos.
- Otra carencia a destacar es la poca utilización de recursos web y herramientas informáticas que le pueden ser útiles a los participantes para la mejora en su comunicación con los docentes, tutores y entre ellos mismos, tanto en el correr del curso como a posteriori.
- La mayoría de los participantes valoró de manera positiva al programa en cuanto al nivel de conocimientos adquiridos y la experiencia personal de realizar el curso.

#### **7.4. RECOMENDACIONES**

- Si el programa pretende contar con emprendedores de distintos entornos debería modificar la propuesta utilizada para atraerlos, ya que la propuesta actual, pese a no estar dirigida exclusivamente al segmento universitario, no logra atraer público de otros sectores con menos formación académica.
- Buscar la manera de lograr que los emprendedores puedan estar en contacto en forma más activa con personas influyentes del sector

empresarial, institucional y financiero, así como con posibles inversores que se interesen en asociarse con este tipo de proyectos.

- Desarrollar el medio de comunicación que puede brindar internet y fomentar su uso. Pese a que ya se está utilizando la plataforma educativa EVA de la Facultad de Ciencias Económicas, no se aprovechan todas sus aplicaciones ya que se utiliza únicamente para subir materiales y solo puede participar el grupo de emprendedores que está asistiendo a los talleres. Por lo tanto recomendamos potenciar el uso de esta herramienta mediante la incorporación de foros que permitan el intercambio de opiniones entre los emprendedores y una rápida retroalimentación con los tutores.
- Mejorar el servicio de asesoramiento posterior que se le brinda a los emprendedores de manera que éstos puedan realizar consultas puntuales así como seguir con la capacitación en temas organizacionales.

Vale remarcar que estos resultados corresponden al estudio realizado a los emprendedores que participaron en las ediciones correspondientes a los años 2007 a 2010. Por este motivo puede haber conclusiones y recomendaciones que no tengan vigencia en el desarrollo actual de las actividades del Centro de Emprendedurismo CCEEmprende.

## **7.5. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Una vez culminado nuestro trabajo de investigación nos parece pertinente dejar abiertas futuras líneas de investigación, de manera que se siga contribuyendo a la mejora del programa y el éxito de los emprendedores en general.

En primer lugar nos parece relevante remarcar que una de las limitaciones de nuestra investigación fue la de acotar la población a los emprendedores que culminaron con el plan de negocios. Teniendo esto en cuenta, se podría contactar a aquellos emprendedores que cursaron el programa y quedaron por fuera de esta



investigación para evaluar su situación actual y conocer la importancia que tiene el hecho de concluir el plan de negocios en el éxito de la empresa.

Otra de las líneas interesantes de futuros trabajos consiste en comparar los resultados obtenidos en esta investigación con resultados de otros programas de apoyo a emprendedores para encontrar otras variables que puedan influir en el éxito de éstos. Esto puede ayudar a dar luz a aquellas variables que nosotros, por tratarse de un grupo reducido y homogéneo en ciertos aspectos, no pudimos analizar en qué medida influyen en el éxito de los emprendedores. Ejemplos de éstas variables pueden ser el sector en que se desempeñan los emprendimientos, su nivel de innovación y el nivel de estudios alcanzados por los emprendedores, entre otras.

Por último, encontramos que otra línea de investigación que se abre como resultado de este trabajo monográfico es la del seguimiento de los emprendedores encuestados y de aquellos que cursen el programa en años posteriores. De esta manera se amplía tanto el tamaño de la muestra como su aspecto temporal lo cual permitirá obtener conclusiones más certeras que puedan avalar o no las obtenidas en este trabajo.

## 8. **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros y documentos**

- ❖ Anzola, S. (2003). *El impacto del emprendedurismo*. Mexico.
- ❖ Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5a. ed. Caracas: Editorial Episteme.
- ❖ Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Consultores Asociados.
- ❖ Baumol, R. (1997). *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge: MIT Press.
- ❖ Birch, D. (1979) *The Job Generation Process*. Cambridge: MIT Press.
- ❖ Brockhaus, R. 1980. *Risk Taking Propensity of Entrepreneurs*. *Academy of Management Journal* Vol.23 (3). 509-520.
- ❖ Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en general*. Paris: Institut national d'études démographiques, 1952.
- ❖ Comeche, J.M (2004). *Significación y grado de influencia del estilo de liderazgo en la transmisión del espíritu emprendedor al equipo de trabajo*. Valencia: Universidad de Valencia.
- ❖ Cowling, M. (1998). *The Entrepreneurial Society. Working Paper N° 56. The Centre for Small & Medium Sized Enterprises*. Coventry: University of Warwick.

- ❖ Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario emprendedor*. Buenos Aires. Barcelona. Editorial Sudamericana.
- ❖ Furnham A., (1995). *Personalidad y diferencias individuales en el trabajo*. Madrid: Editorial Pirámide.
- ❖ Gartner, W. B. (1985). *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. The Academy of Management Review, Vol.10 (4), 696-706.
- ❖ GEM -Global Entrepreneurship Monitor- (1999). *Executive Report*. Babson College/London Business School.
- ❖ Gilder, J. (1984). *The Spirit of The Enterprise*. Middlesex: Penguin Books Ltd.
- ❖ Hébert, R.; Link, A. (1988). *The Entrepreneur: Mainstream views & Radical Critiques*. 2a. ed. Nueva York: Praeger Publishers.
- ❖ Henrekson, M. (2005). *Entrepreneurship: a weak link in the welfare state?* *Industrial and Corporate Change*, Vol.14 (3), 437-467
- ❖ Jennings, D. (1993) *Multiple Perspectives of Entrepreneurship: Text Readings and Cases*. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- ❖ Kantis, H.; Ishida, M.; Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. IDB.
- ❖ Kantis, H. (2004). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Nueva York: IDB Bookstore.

- ❖ Mason, C. (1998). *El financiamiento y las pequeñas y medianas empresas en Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Hugo Kantis. Argentina: UNGS.
- ❖ McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Nueva York: The Free Press.
- ❖ Mendez, C. (2004). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. 4a. ed. México: Editorial Limusa.
- ❖ Messina, M. (2010). *Programa CCEmprende*. Uruguay: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración – UdelaR
- ❖ Messina, M. (2011). *CCEmprende una experiencia Universitaria de apoyo a emprendedores. Actividades, resultados y desafíos*. Uruguay: Jornadas Académicas 2011.
- ❖ Morales S. T. (2008). *Tesis Doctoral: El emprendedor académico y la decisión de crear spin-off: un análisis del caso español*. Universidad de Valencia.
- ❖ OCDE. (2001). *Entrepreneurship, Growth and Policy*. Paris: OCDE.
- ❖ Porter, M.; Sachs J. D.; McArthur J. W. (2002). *Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development*. Nueva York: Oxford University Press.
- ❖ Reynolds, P.; Levie, J.; Autio, E. (1999): *Data collection-Analysis Strategies Operations Manual*. Global Entrepreneurship Monitor.

- ❖ Schumpeter, J. A (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Nueva York: Oxford University Press.
- ❖ Timmons, J. (1994). *New Venture Creation: entrepreneurship for the 21st century*. Chicago.
- ❖ Wennekers, S. y Thurik, R. (2001). *Institutions, Entrepreneurship and Economic Performance*. Lundström y Stevenson.

### **Páginas Web**

- ❖ Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII). Sitio web institucional. Disponible en: <http://www.anii.org.uy>. [Consultado el 29 de julio de 2011]
- ❖ Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME). Sitio web institucional. Disponible en: <http://www.miem.gub.uy>. [Consultado el 02 de agosto de 2011]
- ❖ Endeavor Uruguay. Sitio web institucional. Disponible en: <http://www.endeavor.org.uy>. [Consultado el 02 de agosto de 2011]
- ❖ Fondo Emprender. Sitio web institucional. Disponible en: <http://www.fondoemprender.com.uy>. [Consultado el 03 de agosto de 2011]
- ❖ FUSADES. *Informe de Desarrollo Económico y Social 2005: Hacia una mipyme más competitiva*. Sitio web institucional. Disponible en: <http://www.fusades.org>. [Consultado el 25 de junio de 2011]
- ❖ GEM. Sitio web institucional. Disponible en: <http://www.gemconsortium.org>. [Consultado el 20 de setiembre de 2011]
- ❖ Oporto, H. (2009). *El Capital Emprendedor*. Semanario Pulso. Disponible en: <http://www.institutoilde.org>. [Consultado el 26 de junio de 2011]
- ❖ Programa CCEmprende. Sitio web institucional. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/extension/emprendedores2009/index.html>. [Consultado el 03 de junio de 2011]

- ❖ Programa Emprender. Sitio web institucional. Disponible en:  
<http://www.emprender.com.uy>. [Consultado el 03 de agosto de 2011]
- ❖ Uruguay Fomenta. Sitio web institucional. Disponible en:  
<http://www.uruguayfomenta.com.uy/>. [Consultado el 10 de agosto de 2011]

## **9. ANEXOS**

### **9.1. ANEXO 1: OBJETIVO DEL PROGRAMA APOYO INTEGRAL A LA EMPRESARIALIDAD DINÁMICA**

#### **Convenio de cooperación técnica no reembolsable ATN/ME-10148-UR**

El fin del Programa es promover una cultura emprendedora de alto valor agregado que contribuya a la creación de valor y crecimiento sostenido de la economía uruguaya. El propósito es aumentar de forma sistemática el número y calidad de nuevos o jóvenes emprendimientos/empresas en sectores dinámicos.

El Programa se subdivide en un Subprograma I (SI) que tiene como responsabilidad principal el manejo del fondo de capital de arranque y semilla; y un Subprograma II (SII) que ejecuta la mayor parte de los fondos no reembolsables de cooperación técnica. Las actividades del SI se han agrupado en tres componentes: C1) Establecimiento del Fondo y Financiamiento; C2) Club de Ángeles Inversores; y C3-SI) Originar, formar y fortalecer emprendedores dinámicos. Las actividades del SII se han agrupado en dos componentes: C3-SII) Originar, formar y fortalecer emprendedores dinámicos; y C4) Difusión pública de resultados y propuestas de política. Se ha previsto una estrecha colaboración entre los ejecutores del SI y SII para la ejecución de todo el Programa y específicamente de los Componentes C3-SI y C3-SII.

El ejecutor del Subprograma I será PCP; mientras que el Subprograma II será co-ejecutado por LATU y la CND. La co-ejecución del Subprograma II se hará en



colaboración con instituciones idóneas en el tema que han expresado su compromiso de participación y de contribución de aportes de contraparte.

Se espera que el Programa sea ejecutado en 42 meses con un periodo de desembolso de 48 meses.

La vida del Fondo tendrá una duración de 10 años desde la constitución y capitalización del fideicomiso que lo constituye.

Para lograr los objetivos propuestos el Programa incluye los siguientes componentes:

**Componente I:** Establecimiento del Fondo y financiamiento.

El propósito de este Componente es crear e implementar un nuevo instrumento para financiar la puesta en marcha y desarrollo inicial de empresas/emprendimientos dinámicas uruguayas (Fondo Fiduciario Emprender). Se prevé desarrollar las siguientes actividades: (i) Apertura del fideicomiso localmente; (ii) Aporte de capital de arranque a las empresas por parte de FOMIN, privados, CND, LATU, CAF; y (iii) Expresión de interés y aporte de Ángeles para la conformación del Club.

El resultado esperado es un grupo de 15 empresas con la madurez suficiente como para obtener financiamiento semilla; y un 75% de las empresas que reciben financiamiento han repagado, o están repagando, el adelanto del Fondo.

**Componente II:** Club de Ángeles Inversores.

El propósito es establecer y capacitar a una red de Ángeles Inversores que llenen el *gap* de capital semilla en el ciclo financiero, y permitir que compañías exitosas puedan encarar su desarrollo inicial, crecer y alcanzar la etapa de *venture capital* y más allá también. Se prevé desarrollar las siguientes actividades: (i) Sensibilización del Club de Ángeles; (ii) Capacitación del Club; (iii) Evento de *matchmaking* entre ángeles y emprendedores/ emprendimientos potenciales; y (iv) Capacitación del sector financiero.

El resultado es una red de 20 a 30 ángeles capacitados y participando activamente en el financiamiento y *mentoring* de las empresas dinámicas participantes; al menos 14 de las 30 empresas con ventas crecientes; y 4 empresas con inversiones de capital de riesgo.

**Componente III**: Originar, formar y fortalecer emprendedores dinámicos.

El propósito es generar emprendimientos/empresas dinámicas (identificación de oportunidades de creación de valor sumando los recursos necesarios para ejecutarlo desde la innovación). Se prevé desarrollar las siguientes actividades dentro del SI: (i) Competencia de Planes de Negocio; (ii) Premios a ganadores; y (iii) Evento de lanzamiento del Programa.

El SII desarrollará actividades en tres áreas. 1) Originación: (i) Sensibilización en cultura emprendedora; (ii) Llamados a nuevos proyectos; (iii) Talleres de generación de ideas; (iv) Cursos de formación de formadores; (v) Estudio de prospección de nuevas áreas; (vi) Observatorio Tecnológico y de Mercado:

recopilación de información existente; y seguimiento de nuevas áreas dinámicas; y (vii) Concurso de ideas. 2) Formación: (i) Pre-incubación y capacitación genérica preincubación; y (ii) Capacitación de incubados. 3) Fortalecimiento: (i) Desarrollo de prototipos/ensayos/pruebas piloto y tecnologías innovadoras; (ii) Incubación de I+D; (iii) Consultoría de validación técnica; (iv) Validación comercial, comercialización y marketing; (v) Estudios de mercado, tutorías de Planes de Negocio; (vi) Apoyo a la implantación operativa (acompañamiento especializado, incluyendo estrategia comercial y en la elaboración de modelo de negocio); (vii) Pasantías de intercambio para emprendedores, participación en ferias y rondas de negocios; (viii) Pasantías de intercambio locales; (ix) Base de Datos de Consultores y Emprendedores; y (ix) Organización de Núcleos empresariales.

El resultado esperado es un flujo sostenido de 100 planes de negocios para la creación de empresas dinámicas; y al menos un 50% de las ideas de negocios recibidas se han transformado en planes de negocios con alto potencial de dar origen a empresas dinámicas, y 25% se incuban.

#### **Componente IV:** Difusión pública de resultados y propuestas de política

El propósito es difundir las actividades y resultados del programa (testimonios, lecciones y mejores prácticas), lograr un mayor conocimiento del proceso de creación de empresas en Uruguay y sensibilizar e informar a las autoridades del gobierno sobre las principales barreras que impiden la creación y desarrollo de las empresas en Uruguay y la forma en que éstas podrían eliminarse o reducirse;

asimismo, desarrollar propuestas técnicas que el Gobierno transforme en políticas públicas.

Se prevé desarrollar las siguientes actividades de asistencia técnica: (i) Promoción de casos, incluyendo boletines digitales informativos; (ii) Foros de presentación de resultados; (iii) Publicación de casos; y (iv) Consultoría de propuesta de políticas de incentivos al emprendedurismo.

El resultado esperado incluye a todos los centros de apoyo a emprendedores (incubadoras, concursos planes de negocio, foros de inversores, SDE especializados) informados de los beneficios (lecciones y mejores prácticas) del enfoque del Programa; y el gobierno desarrollando o considerando la implantación de mecanismos de incentivos al emprendedurismo y su financiamiento más allá de la vida del apoyo FOMIN

## **9.2. ANEXO 2: ACTIVIDADES DEL PROGRAMA EN SU EDICIÓN 2010**

La formación de emprendedores, comprende una capacitación de 90 horas, compuesta por talleres y charlas. Estas se realizan en dos actividades semanales de tres horas cada una, siendo un total de 30.

Las charlas consisten en la presentación de experiencias emprendedoras y de organizaciones dedicadas a apoyar jóvenes emprendimientos, con el objetivo de mostrar posibles caminos a seguir y de brindarles una red de contactos.

Se detalla a continuación la programación de los talleres del año 2010:

### **✓ Análisis del entorno**

- El entorno general a nivel internacional, regional y nacional.
- Análisis de oportunidades en período de crisis.
- El entorno sectorial. El caso uruguayo.
- La influencia de la tecnología como determinante del éxito o fracaso competitivo. Implicaciones para la realización de nuevas aventuras empresariales.
- Conclusiones acerca de la influencia del entorno general y específico en los nuevos emprendimientos.

### **✓ Caracterización de los emprendedores y del proceso de nuevos emprendimientos**

- ¿Se puede enseñar / aprender a ser emprendedor?

- ¿Cuáles son los “drivers” para el proceso de entrepreneurship?
  - ¿Son los atributos personales de los emprendedores lo que los distingue de los demás?
  - Si es así, ¿qué atributos se pueden aprender?
  - ¿Qué riesgos debe enfrentar todo emprendedor?
  - ¿Cómo se pueden minimizar dichos riesgos?
- ✓ **Ideas y oportunidades**
- ¿Cuál es la diferencia entre una idea y una oportunidad?
  - ¿Qué es lo que hace a una oportunidad?
  - ¿Cuáles son los criterios para identificar oportunidades (como se evalúa una idea)?
- ✓ **Innovación y nuevas aventuras empresariales**
- La innovación como factor crítico del éxito de las nuevas aventuras empresariales.
  - Anatomía de una empresa innovadora. Estudios de casos.
- ✓ **Estrategia Competitiva para nuevos emprendimientos**
- Estrategia como posicionamiento en la industria (modelos de Porter)
  - La firma como un conjunto de recursos (modelos de Prahalad y Hamel)
  - Caso particular: estrategias para competir para nuevos emprendimientos que compiten en industrias de alta tecnología. Diseños Dominantes y

discontinuidades tecnológicas: los modelos de Abernathy (1973), Utterback y Suárez (1995), Christensen y Suárez (1999) y Suárez (2004). Consecuencias para los emprendimientos uruguayos que compiten en industrias de alta tecnología.

- El Modelo de Adopción de nuevas tecnologías de Moore y sus implicancias estratégicas para nuevos emprendimientos. El caso uruguayo.

✓ **Marketing**

- Bases del Marketing
- Estrategias de Marketing
- Variables de Marketing
- Mercado
- Segmentación
- Posicionamiento
- Investigación de Mercado
- Comportamiento del consumidor.
- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

✓ **Marco normativo en materia societaria y fiscal.**

- Distintas opciones para establecer la forma jurídica.

- Tramitación y tratamiento tributario de las distintas opciones.
- Incentivos tributarios para la producción y para ramas específicas.

✓ **Marco normativo en legislación laboral y Seguridad Social**

- Concepto importancia de la seguridad social
- Por qué nos debe importar la seguridad Social?
- Convenio 102 OIT
- Sistema de Seguridad Social en Uruguay
- BPS. Instituto de Seguridad social.
- ATyR
- Derechos y obligaciones de trabajadores y contribuyentes.
- Aportes a la Seguridad Social. Materia gravada.
- Prestaciones activas.
- Seguro de desempleo.
- Seguro de enfermedad.
- Subsidio por maternidad
- Asignaciones Familiares

✓ **Administración y organización de emprendimientos dinámicos**

**Primer Módulo:**

- Responsabilidad Social. Importancia en el emprendedurismo y en las Pymes:
  - Responsabilidad Social y desarrollo sustentable.



- Responsabilidad Social a nivel internacional.
- Ciclo de vida de los emprendimientos.
- El emprendedor y la administración del tiempo.

### **Segundo Módulo:**

- La planificación Estratégica. Misión, Visión y Objetivos. Proceso de planificación estratégica. Matriz FODA. La revalorización de la misión y visión en el contexto estratégico. Distintos tipos de estrategias. Planificación Operativa.
- Organización de empresas para el crecimiento. El proceso de diseño organizacional. Estructura y Procesos. Criterios deseables de organización de Pymes. Tecnología y Cultura. Características deseables del diseño de procesos.
- Administración de la calidad. Evolución del concepto. Calidad Total y Reingeniería. Gestión por Proyectos. Matriz de Marco Lógico. Origen, Contenido y Ventajas de su aplicación.
- Gestión de Recursos Humanos. Procesos técnicos: reclutamiento, selección e inducción. capacitación. Evaluación del desempeño, motivación y disciplina. Cuadro de Mando Integral. Concepto y elaboración.

### **Tercer Módulo:**

- Contabilidad

- Control interno
- Control de gestión
- Sistemas de información
- ✓ **Finanzas**
  - Conceptos fundamentales en finanzas:
    - Funciones y objetivos de las finanzas
    - Análisis de inversiones
    - Criterios para el análisis de inversiones
    - Riesgo y rendimiento
    - Políticas de financiamiento:
    - Decisiones de financiamiento
    - Costo de las deudas
    - Teoría de la estructura financiera
    - Evidencia empírica de estructura financiera y los límites del endeudamiento
  - Análisis financiero y planificación:
    - Análisis financiero a través de ratios
    - Instrumentos de pronóstico y planificación financiera

✓ **Contenido del plan de negocio**

- Carátula: donde consta el nombre del emprendimiento, de los integrantes del grupo y del tutor del proyecto, así como la mención de las entidades participantes.
- Inicio: agradecimientos si los hubiera.
- Índice: temas y sub temas ordenados y con sus respectivas páginas de referencia.
- Resumen ejecutivo: breve resumen de los aspectos más importantes del plan de negocios. Los principales elementos a contener son: La idea del negocio. Público objetivo. Valor del producto / servicio para ese público objetivo. Tamaño de mercado y crecimiento esperado. Entorno competitivo. Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar. Inversión necesaria. El objetivo del Resumen Ejecutivo es resumir todos los aspectos más importantes del plan en no más de dos carillas.
- Introducción

Antecedentes que llevaron a la formulación del proyecto, y evolución del mismo y de los factores colaterales que gravitan en dicho proyecto.

- El entorno:
  - Información del entorno internacional y regional que impacta a la empresa y a la competencia.

- Los factores de micro y macro ambiente y su incidencia en el buen funcionamiento de la empresa
- El mercado:
  - Descripción del mercado objetivo y evaluación cuantitativa y cualitativa.
  - Tendencias del mercado.
  - Descripción de la competencia y su incidencia en el mercado de referencia.
  - Presentación del trabajo de campo que respalda la información de mercado. (Formularios y resúmenes en anexos)
  - FODA
  - Segmentos a abordar por parte de la empresa y posicionamiento buscado.
- La empresa:
  - Descripción del negocio y su proyección esperada.
  - Desarrollo de los conceptos de: Misión, visión, objetivos, funciones, entre otros.
  - Forma jurídica propuesta o adoptada.
- Recursos humanos:
  - La estructura organizativa. Descripción de las funciones principales, y de los procesos principales.

- Política de recursos humanos y composición del mismo (Organigramas en anexos).
- Experiencia de los emprendedores, ventajas competitivas y comparativas de los mismos.
- Equipo directivo: Miembros del equipo directivo con su perfil.  
Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir y por quién.
- Marketing y Ventas
  - Producto: Descripción del producto. Características distintivas del producto respecto a la competencia. Marca y empaque como diferenciadores del producto. Ciclo de Vida esperado para el producto.
  - Precio: Política de precios. Ajuste de precios.
  - Distribución: Canales de distribución alternativos. Integración y asociación dentro del canal elegido.
  - Comunicación: Principales estrategias de comunicación adoptadas. Medios de comunicación alternativos.
  - Ventas: Política de ventas. Principales clientes del producto.  
Conformación de la fuerza de ventas
- Recursos Financieros:
  - Flujo de Caja proyectado.
  - Balance Contable actual y proyectado.
  - Necesidades de financiación.

- Estado de desarrollo y plan de implantación:
  - Explicación detallada del estado de avance de la idea de negocio.
  - Plan de implantación.
- Principales riesgos y estrategias de salida:
  - Riesgos: propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.  
Medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la empresa si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo.
- Anexos: Toda información que no sea parte medular del proyecto pero ayude para su mejor comprensión.

### 9.3. ANEXO 3 : ENCUESTA A EMPRENDEDORES DE CCEMPRENDE

## Encuesta a Emprendedores de CCEmprende

\*Obligatorio

Nombre completo \*

Fecha de Nacimiento \*

(dd/mm/aaaa)

Sexo \*

Masculino

Femenino

Año de Ingreso al Programa CCEmprende \*

2007

2008

2009

2010

## PERFIL DEL EMPRENDEDOR ANTES DEL PROGRAMA CCEMPRENDE

### Estudios Alcanzados \*

Antes de entrar al Programa

- Secundaria Incompleta
- Secundaria Completa
- Universitaria Incompleta
- Universitaria Completa
- Postgrado

En caso que haya realizado Estudios Universitarios

Agregue la Universidad y Facultad correspondiente

### Situación Laboral

- Independiente
- Dependiente
- No trabajaba

De ser independiente, en qué emprendimiento se encontraba

- En el mismo con que se presentó al Programa
- En Otro

¿Cuál fue el principal motivo para iniciar su emprendimiento?

- Necesidad Económica
- Autorrealización personal
- Oportunidad



Otro:

¿Cuenta con el apoyo de su familia para el desarrollo de su emprendimiento en los siguientes puntos? \*

- Apoyo Moral
- Apoyo Económico
- No
- Otro:

¿Ya ha tenido otros emprendimientos antes de ingresar al programa? \*

- Si
- No

¿Cuáles han sido los motivos para asistir al Programa?

- Necesidad de elaborar el plan de negocios
- Capacitación para formalizar el emprendimiento
- Capacitación para gestionar el emprendimiento
- Otro:

¿Ha participado de otros programas de emprendedurismo anteriormente? \*

- Si
- No

*En caso de que si:*

¿En qué otro programa ha participado? \*

## PROGRAMA CCEmprende:

Nombre del Emprendimiento \*

Con el que se presentó al Programa

¿Cuántas personas integran el emprendimiento? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- Otro:

Sector en que se desarrolla el emprendimiento: \*

- Alimentación
- Construcción y diseño
- Educación
- Limpieza y medio ambiente
- Productos y servicios para el agro
- Promoción, publicidad y eventos
- Publicaciones
- Representación
- Salud y bienestar
- Servicios Informáticos

- Servicios inmobiliarios
- Servicios Jurídicos / Contables / Logísticos
- Textiles
- Turismo
- Otro:

¿Usted ha solicitado asesoramiento a CCEmprende con posterioridad a la elaboración del Plan de Negocios? \*

- Si
- No

*En caso de que si:*

¿En qué temas? \*

- Asesoramiento Financiero
- Asesoramiento Tributario
- Planificación y Gestión de Control
- Asesoría Contable (sistemas de información para la toma de decisiones)
- Asesoría Laboral
- Otro:

## SITUACIÓN ACTUAL

¿Se constituyó su emprendimiento? \*

- Si  
 No

*En caso de que no haya constituido su emprendimiento:*

¿Qué ha impedido la constitución del emprendimiento? \*

¿Cuál es su situación actual laboral? \*

- Independiente - Nuevo Emprendimiento  
 Dependiente

Enviar

*En caso de que sí haya constituido su emprendimiento:*

¿En qué le ha servido la elaboración del Plan de Negocios?

¿Cuáles fueron las fuentes de financiamiento de su emprendimiento?

- Ahorros personales  
 Familias y/o Amigos  
 Préstamos  
 Subsidio Estatal  
 Concurso/Programa  
 Inversión Privada  
 ANII  
 Fondo Emprender

Otro:

¿Continúa con el mismo emprendimiento actualmente? \*

Si

No

*En caso de que no continúe con su emprendimiento actualmente:*

¿Qué ha impedido que continúe el emprendimiento? \*

¿En qué lo ha ayudado el Programa CCEmprende?

¿Cuál es su situación actual laboral? \*

Independiente - Nuevo Emprendimiento

Dependiente

*En caso de que sí continúe con su emprendimiento actualmente:*

¿Está Facturando? \*

Si

No

En caso de que sí:

¿Con cuántos clientes cuenta a nivel nacional? \*

¿Con cuántos clientes cuenta a nivel internacional? \*

¿Cuenta con Empleados? \*

Si

No

En caso de que no cuente con empleados:

¿En cuales áreas necesita apoyo?

Asesoramiento Financiero

Asesoramiento Tributario

Asesoramiento Contable

Planificación y Gestión de Control

Recursos Humanos

Otro:

Enviar

En caso de que sí cuente con empleados:

¿Con cuántos Empleados cuenta? \*

- 1-2
- 3-5
- 6-10
- 11-20
- >20

¿En cuales áreas necesita apoyo?

- Asesoramiento Financiero
- Asesoramiento Tributario
- Asesoramiento Contable
- Planificación y Gestión de Control
- Recursos Humanos
- Otro:

Enviar