

## **Caracterización de los emprendedores egresados desde 2007 al 2011.**

### **María Messina**

Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR. Profesor Agregado de Unidad Académica Administración y Gestión de las Organizaciones (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República). Coordinadora del Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y Coordinadora de la Red temática de Emprendedurismo de la UdelaR (EMPRENUR). Gonzalo Ramírez 1926 - C.P. 11200 - Montevideo, Uruguay.+598 2411 88 39 int. 176. messina@ccee.edu.uy

### **José Javier Pena Venturiello**

Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR. Docente del Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR. Gonzalo Ramírez 1926 - C.P. 11200 - Montevideo, Uruguay.+598 2411 88 39 int. 176. emprendedores@ccee.edu.uy

## RESUMEN

El Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración viene realizando periódicamente un seguimiento a los emprendedores que han pasado a través de los años por su Programa. El objetivo central del trabajo es analizar y caracterizar los emprendimientos que egresaron del año 2007 hasta el año 2011 y cuales han sido los puntos más fuertes y débiles que les ha tocado enfrentar en su consolidación como emprendedor-empresario. La hipótesis central de trabajo de investigación, es: ¿Solamente con capacitación y tutoría se logra obtener un emprendimiento exitoso, o permite generar un background positivo para encarar nuevas ideas?.

Como resultados directos observamos que se ha cumplido con los objetivos de la investigación ya que se siguió monitoreando la marcha de los emprendimientos, permitiendo obtener un volumen de información importante. El grueso de los emprendedores que han pasado por el Centro continúa con su idea original, para la gran mayoría siendo su fuente de ingresos principal y generando trabajo para un importante número de personas. Se mantiene como limitante para el crecimiento y la consolidación el financiamiento tanto en su etapa inicial como para aquellos que están consolidados pero necesitan crecer. Se visualiza que, dentro de los que han abandonado su idea original, hay dos grupos, en un alto porcentaje han comenzado con otra idea y es su fuente de ingresos y otro pequeño grupo que han abandonado definitivamente la idea de emprender pasando a asalariados.

Se ha verificado la hipótesis central, ya que se ha observado que de 10 emprendimientos que no siguieron con su idea original, 5 de éstos volvieron a emprender. Además la mayor parte de los emprendimientos tiene entre 1 a 2 socios como máximo. La familia influyó en el emprendimiento en forma muy positiva, el 78% de las respuestas consideran que han recibido algún tipo de apoyo familiar mientras que el 22% no lo recibió. Dentro del apoyo recibido el de mayor peso ha sido el “apoyo moral”, seguido del apoyo crediticio. El 61% de los emprendimientos se financiaron con Fondos Triples F. En relación a la facturación anual, el grueso de los emprendimientos, se encuentra en el segmento de los U\$\$ 10.000.- a U\$\$ 100.000.-. Los clientes de los emprendimientos encuestados son mayoritariamente del mercado uruguayo.

## SUMMARY

The Center for Entrepreneurship at the Faculty of Economics and Administration is regularly tracked entrepreneurs who have gone through the years for its program. The main objective of the paper is to analyze and characterize the enterprises that graduated in 2007 until 2011 and what were the strengths and weaknesses that have had to face in its consolidation as an entrepreneur-entrepreneur. The central hypothesis of research, is: Only through training and mentoring it is possible to obtain a successful venture, or can generate a positive background to address new ideas ?.

As a direct result we note that it has met the objectives of the investigation as it continued to monitor the progress of projects generated by the Center for Entrepreneurship, allowing a volume of important information. The bulk of the entrepreneurs who have gone through Center continues its original idea, for the vast majority being its main source of income and generating employment for a large number of people. It remains a limiting factor for the growth and consolidation financing both in its initial stage and those who are bound but need to grow. It is displayed there, in those who have abandoned their original idea, two groups in a high percentage have begun with another idea and is their source of income and a small group that the idea of undertaking passing employees have definitely abandoned.

It has verified the central hypothesis, since it has been observed that 10 enterprises that did not follow his original idea, 5 of them returned to undertake, Furthermore, most of the enterprises have between 1-2 partners maximum. The family influenced entrepreneurship in a very positive way, 78% of respondents say that they have received some form of family support while 22% did not. Within the support received the heaviest has been the "moral support", followed by the credit support, 61% of the enterprises were funded family loans (Sources 3 F). With regard to the annual turnover, the bulk of the enterprises, they found in the segment of U\$S 10,000.- to U\$S 100,000.-. Customers of the enterprises surveyed are mostly the Uruguayan market.

Palabras clave: emprendedores, caracterización, capacitación, background, proceso emprendedor.

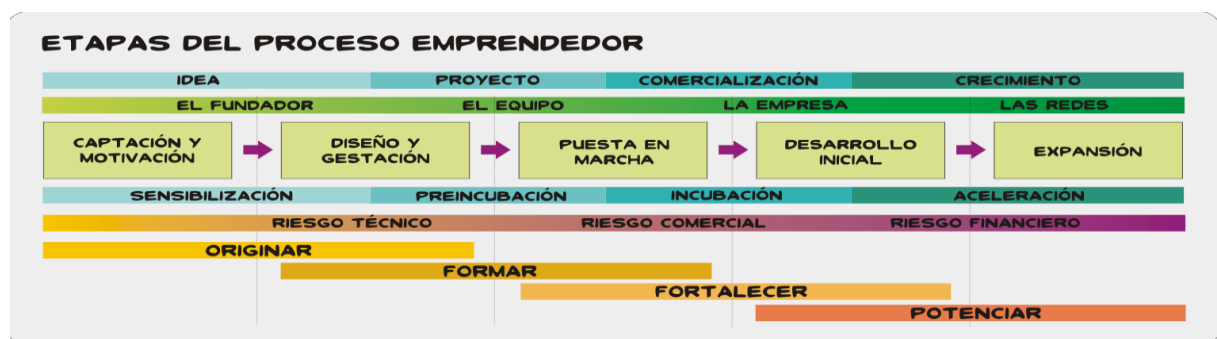
Keywords: entrepreneurs, characterization, training, background, entrepreneurial process.

## 1. Introducción.

El Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración viene realizando periódicamente un seguimiento a los emprendedores que han pasado a través de los años por su Programa, generando un volumen de información más que interesante en este sentido.

Este trabajo profundiza y complementa, al tomar una serie de años más extensa, trabajos realizados anteriormente, por el Centro. Para comparar los resultados obtenidos en este trabajo con los que se realizaron anteriormente, se utilizan las mismas preguntas para mantener la uniformidad de la base de datos, tratando de encontrar tendencias en un lapso de tiempo más prolongado, realizar un monitoreo de la marcha de los emprendedores, a su vez de ser insumo fundamental para definir políticas del Centro en base a la experiencia adquirida. Junto a lo anterior permite comparar las experiencias de nuestros emprendedores con el posicionamiento de otros emprendedores citados en la bibliografía revisada.

Dentro de las definiciones sobre *emprendedor* la de mayor impacto es la propuesta por Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1942) 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. A partir del trabajo realizado por docentes del Centro de Emprendedurismo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UDELAR, se ha definido el *proceso emprendedor*, que lo presentamos en la Figura No.1, donde nos muestra las distintas etapas que se transita/n el/los emprendedor/es en dicho proceso y los riesgos existentes en cada etapa del proceso.



Fuente: Aramendía, S. y Messina M..

Figura No.1. Etapas del Proceso Emprendedor

Esta investigación releva, en el periodo de tiempo transcurrido, distintos grados de avances de los emprendimientos, encontrando emprendimientos en todas las fases del proceso emprendedor, algunos saliendo de la preincubación, otros en la de aceleración y otros ya en un estadio superior, el de la consolidación.

Al introducirnos en la revisión bibliográfica, se hace hincapié que el éxito de los emprendedores no solamente está dado por si recibe capacitación específica en emprendedurismo, sino además en una serie de factores intrínsecos de la/s persona/as que integran el emprendimiento, Un referente en nuestra región como es Hugo Kantis (Kantis, 2005) considera que “la empresariedad “ es fuertemente afectada por las condiciones culturales y sociales de donde emergen los emprendedores, así en sociedades donde un alto porcentaje de la población accede a la educación y posee capacidad de ahorro, existe una alta frecuencia para generar emprendimientos, pero además la existencia de condiciones macroeconómicas como la estabilidad y el crecimiento económico actúan como fuerzas generadoras positivas.

Por otro lado, A. Kirberg (Kirberg, 2014) aprecia que en América Latina y El Caribe, existe un alta tasa de emprendedores, incluso mayor que algunos países desarrollados pero también el porcentaje de fracasos es muy altos. Considera dicho autor que la falta de un Plan de Negocios adecuado, no manejar herramientas de marketing y sobre todo la confusión en la mente del emprendedor de no poder discernir una oportunidad de una idea son los componentes más importantes para el alto porcentaje de fracasos observados.

Desde la mirada universitaria, Delgado et al. (Delgado et al. 2008) tomando un grupo de estudiantes que cursaban la especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos en la Universidad de Buenos Aires, encuentra una variable explicativa para encarar una actitud proactiva hacia emprender o no, esta variable es la “autoeficacia”, a mayor “autoeficacia” los estudiantes son más propensos a crear negocios. Otra visión al tema lo brinda Castillo de Matheus (Castillo 2006) cuando analiza los emprendedores exitosos sin estudios universitarios, utilizando herramientas como la hermenéutica<sup>1</sup>, la etnometodología e incluso las historias de vida de los emprendedores. Llega a la conclusión que la experiencia y

---

<sup>1</sup> hermenéutica (del griego *hermeneutikós*, interpretación) en términos generales es la pretensión de explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el que acontece.

el aprendizaje permiten generar habilidades tanto analíticas, como prácticas y creativas que unidos a un pensamiento racional y sistémico, junto a la inteligencia emocional, son los elementos claves para generar emprendimientos exitosos.

También el Estado tiene su influencia, Natalia Sánchez (Sánchez 2014) analiza como el estado español ha influido negativamente sobre los emprendedores por su alto intervencionismo. Encuentra 3 niveles de impactos negativos: sobre flujo de crédito, leyes muy estrictas sin ajustarse al emprendedurismo y la no generación de una cultura emprendedora. No solamente el entorno económico es importante sino además el entorno familiar es considerado por la mayoría de los autores como de gran importancia. Antonio Marin (Marin 2012) ha explorado este tema fundamentalmente el denominado “factor pareja” para el éxito de los spin-off, donde encuentra que hay niveles de apoyo diferenciados si el emprendedor es hombre o mujer que a su vez se entremezclan con lo afectivo y emocional. Pero también hay otros niveles de influencia familiar que se discuten desde hace mucho tiempo, Rossenblatt et al. (1985) consideran que hay más actitud emprendedora de los hijos de emprendedores que de aquellos que provienen de familias que no tienen o han tenido experiencias emprendedoras. Davidsson y Honig (2003), encontraron que el apoyo familiar o incluso de los amigos influye directamente en el surgimiento de los emprendimientos. Baughn et al. (2006), identificaron que el apoyo familiar como uno de los determinantes fundamentales del espíritu emprendedor.

Lerriaga, Martin y Muñoz (Lerriaga, Martin y Muñoz, 2013) no tienen dudas de que los hijos que proviene de padres que han sido autoempleados tiene mayores probabilidades de emprender. Otro ángulo del apoyo familiar y de los amigos se encuentra en el apoyo económico, en el trabajo Alternativas de Financiamiento para Emprendedores de María Messina y Javier Pena (Messina, Pena, 2013) se realiza un profundo estudio de las distintas fuentes de financiamiento y su relevancia en el ecosistema emprendedor de América Latina, resaltando que las fuentes Triple F por sus siglas en inglés, explican más del 55% del apoyo financiero que han recibido los emprendedores en nuestro continente.

## **2. Desarrollo de la cuestión planteada**

### **2.1.- Objetivos e hipótesis de la investigación.**

El objetivo central del trabajo es analizar y caracterizar los emprendimientos que egresaron del año 2007 hasta el año 2011 y cuales han sido los puntos más fuertes y débiles que les ha tocado enfrentar en su consolidación como emprendedor-empresario.

La hipótesis central de trabajo de investigación, es: ¿Solamente con capacitación y tutoría se logra obtener un emprendimiento exitoso, o permite generar un background positivo para encarar nuevas ideas? Esta hipótesis central es desarrollada a la luz de la experiencia adquirida en estos años de CCEEmprende, y respaldada por la bibliografía existente, que realiza una pregunta recurrente “se nace o se hace un emprendedor”. Las Hipótesis Complementarias son: el entorno externo e interno, además de los mercados, el apoyo familiar y el financiamiento, son claves para el éxito o fracaso del emprendimiento independiente de otros factores ambientales y del ecosistema emprendedor.

### **2.2.- Metodología de la Investigación.**

Se ha adoptado la línea metodológica propuesta por Carlos Méndez (Méndez, 2004) donde define una metodología de trabajo de investigación en Ciencias empresariales, que incluye:

#### *2.2.1. Diseño de investigación.*

En una primera fase se realizó el relevamiento de información nacional e internacional a través de la bibliografía más representativa.

Con estos insumos se pudo elaborar el marco teórico con el fin de formular el objetivo y la hipótesis central de trabajo e hipótesis alternativas.

Posteriormente y como segunda fase se realizó el diseño de la encuesta, manteniendo la mayor parte de las preguntas realizadas en años anteriores con el fin de poder comparar la información entre encuestas. En el mismo momento pero en forma independiente se consolidó la información recabada en la bibliografía realizándose una depuración ajustando la información al objetivo planteado.

#### *2.2.2. Fuentes de Información.*

Durante el proceso de investigación se utilizaron dos tipos de fuentes, por un lado fuentes de información primarias y junto a las primeras, las secundarias.

- Fuentes Primarias: Encuestas realizadas, bajo diseño de los autores a la población total de los emprendedores con apoyo de los estudiantes de Facultad.
- Fuentes Secundarias: se obtuvo información mediante la revisión de fuentes documentales relacionadas con el tema investigado, a partir de textos, documentos, artículos, páginas web, entre otros.

### *2.2.3. Población y Muestra.*

La población de la investigación quedó constituida por los emprendedores que, según los relevamientos realizados en el año 2012 y 2013, habían constituido y continuado con el emprendimiento (44 emprendedores).

Como la población es finita se trató de encuestar a la totalidad de los participantes logrando un índice de respuestas del 77%, los que no contestaron es porque cambiaron de celular, casilla de correo, dirección de contacto, etc.

### *2.2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.*

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- Encuestas electrónicas y/o en forma personal: mediante el diseño de ésta se facilitó la recolección de información relacionada con el objeto de investigación.

### *2.2.5. Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados.*

Para el proceso de caracterización, se definieron los parámetros más representativos a partir de las preguntas realizadas en la encuesta y posteriormente se utilizó el procesamiento en base a una planilla Excel.

## ***2.3.- Caracterización de los emprendedores.***

La caracterización de los emprendedores se basa en la interpretación de las distintas preguntas de la encuesta formulada y respondida. Las preguntas y la caracterización de cada pregunta se presenta a continuación:

2.3.1.- *¿Continúa con el mismo emprendimiento actualmente que en octubre de 2013?* -En relación a la última encuesta realizada en octubre del año 2013, casi el 70% de los emprendimientos continúan funcionando mientras que el 30% no continúa.

2.3.2.- *Si no continúa ¿qué causas han impedido que continúe con el emprendimiento?*. En esta pregunta aparece una sorpresa gratificante ya que 5 emprendimientos se transformaron y continuaron como tales pero con otra idea, encontramos que el 70% de los emprendimientos continúan con su idea original pero vemos que entre los que cerraron, un 15% sobre el total



encuestado, que sigue siendo emprendedores, por lo tanto si reformulamos la pregunta y hubiéramos preguntado si continua siendo emprendedor el 85% lo sigue siendo. Aparece una frecuencia alta entre las preguntas que “no fue rentable”, “faltó financiamiento” o “le ofrecieron algo mejor”, le sigue en orden de importancia la desacertada elección del socio o el fallo en el equipo seleccionado.

2.3.3.- *Cual es su situación laboral actual si no continua con el emprendimiento.* Los 5 emprendimientos que fracasaron sus integrantes trabajan como empleados.

2.3.4.- *¿Cuántos socios integran el emprendimiento?*. Existe una mayor concentración en los rangos de 2 socios por emprendimientos y de 1 (unipersonal) socio por emprendimiento siendo escasos los emprendimientos con 4 o más socios.

2.3.5.- *Siguen siendo los mismos socios que en octubre de 2013.* Encontramos que el 22% de los emprendimientos han cambiado algún socio.

2.3.6.- *Cual ha sido la cantidad de altas.* Encontramos la frecuencia de altas o se ingreso de nuevos socios a los emprendimientos

2.3.7.- *Cual ha sido la cantidad de bajas.* Se aprecia que han sido mayores las bajas que las altas en los emprendimientos encuestados.

2.3.8.- *Cuales fueron los motivos para la incorporación de los nuevos socios a partir de octubre de 2013. Si se han incorporado nuevos socios, porqué?* Encontramos que las mayores frecuencias de respuestas se concentran en “aporte de Conocimientos” y el “aporte de capital”, y en menor medida cumplir necesidades legales.

2.3.9.- *Luego del relevamiento anterior en octubre de 2013, ¿ ha contado con el apoyo de su familia para el desarrollo de su emprendimiento en los siguientes puntos?*. El 78% de las respuestas consideran que han recibido algún tipo de apoyo familiar mientras que el 22% no lo recibió. Dentro del apoyo recibido el de mayor peso ha sido el “apoyo moral”, seguido del apoyo Financiero.

2.3.10.- *¿Cuáles fueron las fuentes de financiamiento de su emprendimiento desde el último relevamiento?*. En un alto porcentaje son ahorros propios o de familiares denominados por su sigla en inglés: Fondos Triples FFF, confirma la tendencia en Uruguay y Latinoamérica que éstos fondos son la mayor línea de financiamiento para los emprendedores en sus comienzos. Encontramos una alta frecuencia, un 61% de los emprendimientos se financiaron con Fuentes Triples F.

2.3.11.- *¿Está facturando con este emprendimiento?*. De los emprendimientos originales que se encuentran facturando, el grueso de los emprendimientos, su facturación anual se encuentra en el segmento de entre U\$S 10.000.- a U\$S 100.000.-.

2.3.12.- *¿Con cuántos clientes cuenta a nivel nacional?*. En el rango entre 0 a 40 clientes, se encuentra la mayor cantidad de emprendimientos pero le sigue de cerca el rango de 41 a 100, lo que nos muestra una gran diversificación de la cartera de clientes de los emprendimientos encuestados.

2.3.13.- *¿Con cuántos clientes cuenta a nivel internacional?*. Se observa que existe un bajo número de emprendimientos, solamente 3 con clientes en el exterior.

2.3.14.- *¿Cuántos empleados tienen?*. La mayoría de los emprendimientos son solamente trabajados por sus propios dueños. En aquellos donde se tiene contratado personal la mayoría se encuentra en el rango de 1 a 4 empleados.

2.3.15.- *En caso de no tener empleados, ¿Qué personas realizan las tareas necesarias?* El apoyo familiar aparece como un elemento clave, así entre los emprendedores que no tiene trabajadores, el 50% que contesta afirma que se distribuyen las tareas entre los socios y el otro 50% que obtiene apoyo de amigos o familiares cuando necesitan realizar alguna tarea específica.

2.3.16.-*Las tareas realizadas por ustedes es en base a que capacidades?* Una amplia mayoría afirma que las tareas realizadas son gracias a una combinación de experiencia/formación previa, más la capacitación que han/reciben, pero no hay que dejar de reconocer que 8 de los 23 emprendedores afirman que realizan las tareas en base a su experiencia o formación previa.

2.3.17.-*Si tiene/tuvo empleados ¿Cuál ha sido la principal forma para seleccionarlos?*. La selección de personal sigue las pautas que se observan en una gran parte del empresariado uruguayo, o sea seleccionar el personal por recomendación previa, este ítem es el de mayor frecuencia, seguido por la respuesta que: “se publicó un aviso pero la selección la realizó el propio emprendedor” y no una empresa especializada en selección del personal.

2.3.18.-*En cualquiera de los casos (con o sin empleados) ¿Cómo se dividen el trabajo?*. La división del trabajo entre los emprendedores, y si tiene personal, del personal, es clara ya que aparece un alto porcentaje que afirma que cada uno dentro del emprendimiento tiene claramente definido su trabajo.

2.3.19.-*¿Coordinan el trabajo a realizar?*. La coordinación de actividades es un elemento clave para la organización por eso importa de sobremanera con qué frecuencia se realizan

reuniones de coordinación. Se aprecia que 3 emprendimientos dicen que no realizan ningún tipo de reunión, pero por otro lado el resto de los encuestados afirma que se realizan reuniones de coordinación con una frecuencia desde, diaria hasta trimestralmente, aunque el grueso se concentra en las reuniones semanales.

2.3.20.-*¿Planifican el trabajo a realizar?*. La metodología de planificación de actividades se aprecia que está internalizada en un porcentaje importante de los emprendimientos encuestados, así la mayoría afirma que tiene reuniones de planificación semanalmente y/o mensualmente.

2.3.21.- *Si planifican, ¿comparan los resultados del período con lo planificado?*. La herramienta de la planificación no está utilizada en todo su potencial ya que ante la pregunta, más de un 50% afirma que no realiza un seguimiento entre lo planificado y lo realmente ejecutado.

2.3.22.- *Los cargos que ocupan las personas que trabajan en la organización, ¿están definidos?*-La amplia mayoría de los emprendedores, un 70%, afirma que en su organización los cargos están claramente definidos.

2.3.23.-*¿De qué forma se dan a conocer las órdenes o instrucciones de trabajo?*. La metodología de trasmisión de las instrucciones de trabajo es otro punto a investigar por la encuesta, donde se aprecia que más de un 50% afirma que las órdenes se dan en forma verbal exclusivamente.

2.3.24.- *¿Se han definido normas de actuación del personal y sanciones para su eventual incumplimiento? (ejemplo: asistencia, horario de trabajo, faltas, licencias, etc.)*.La mayoría de los encuestados no tiene normas de actuación del personal, ni reglamentos internos.

2.3.25.-*En caso de respuesta afirmativa en la pregunta anterior ¿de qué manera se dieron a conocer?*. Los emprendimientos que si poseen normas, la forma de difundirlas es amplia (mail, escrita, etc.), aunque la que es aceptada por el MTSS como el reglamento interno consensuado con dicha autoridad y los trabajadores, solamente 2 emprendimientos lo poseen.

2.3.26.-*¿Se han definido y se aplican procedimientos de trabajo estandarizados? (ejemplo: ante una compra siempre solicitar cotizaciones a 3 proveedores; enviar siempre la solicitud de compra por escrito, mail o fax)*.Casi el 50% de los emprendimientos ha estandarizado sus procedimientos.

2.3.27.-*En caso de tener definidos y aplicar procedimientos de trabajo estandarizados los mismos están escritos?*. Si bien de la pregunta anterior se desprende que los procedimientos están estandarizados en la mitad de los emprendedores, se aprecia en esta pregunta que en

realidad poco más del 50% está documentado en forma escrita, el resto se realiza en base a la memoria colectiva.

2.3.28.-¿Han diseñado y utilizan formularios propios para el trabajo que realizan?, (ejemplos: formularios, planillas, informe tipo). El 78 % de los encuestados afirma que han diseñado y utilizan formularios para el trabajo por lo cual se puede inferir que se documentan los procesos aunque como ya admitieran no realizan comparaciones.

### **3.-Conclusiones Generales**

#### **3.1.- Síntesis y cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación.**

Se ha cumplido los objetivos de la investigación ya que se siguió monitoreando la marcha de los emprendimientos, generados por el Centro de Emprendedurismo, permitiendo obtener un volumen de información importante.

El grueso de los emprendedores que han pasado por el Centro continúa con su idea original, para la gran mayoría siendo su fuente de ingresos principal y generando trabajo para un importante número de personas. Se mantiene como limitante para el crecimiento y la consolidación el financiamiento tanto en su etapa inicial como para aquellos que están consolidados pero necesitan crecer.

Se visualiza que existen emprendedores que han abandonado su idea original pero han comenzado con otra; pero además que existe otro pequeño grupo que han abandonado definitivamente la idea de emprender.

#### **3.2.- Verificación de la Hipótesis.**

Además se ha verificado la hipótesis central ¿Solamente con capacitación y tutoría se logra obtener un emprendimiento exitoso, o permite generar un background positivo para encarar nuevas ideas? Se ha observado que de 10 emprendimientos que no siguieron con su idea original, 5 de éstos volvieron a emprender, entre los que fallaron y no volvieron a emprender la mayor cantidad de respuestas se concentran en errores en la selección del socio o el equipo que se eligió, seguido de la falta de financiamiento o cambios en el mercado, no mencionándose problemas derivados de la capacitación recibida.

### **4.- Discusión/Conclusiones-**

1.- De los emprendedores que abandonaron la idea original, un porcentaje más que interesante (50%) sigue siendo emprendedor con otra idea, por lo tanto el background

adquirido, tanto en su experiencia previa como el aportado por el Centro sirvió para comenzar nuevamente y seguir siendo un emprendedor.

2.- Los motivos nombrados más frecuentes del fracaso del emprendimiento han sido: la baja o nula rentabilidad de la idea, la falta de financiamiento y errores en la elección de su socio o equipo de trabajo.

3.- La mayor parte de los emprendimientos tiene entre 1 a 2 socios como máximo. Encontramos que, para la búsqueda de nuevos socios, los emprendedores se concentran en el “aporte de Conocimientos” y el “aporte de capital”, en menor medida cumplir necesidades legales como formar una S.R.L.

4.- La familia influyó en el emprendimiento en forma muy positiva, familia considerando a padres, hermanos, primos, esposa/o, etc., el 78% de las respuestas consideran que han recibido algún tipo de apoyo familiar mientras que el 22% no lo recibió. Dentro del apoyo recibido el de mayor peso ha sido el “apoyo moral”, seguido del apoyo Financiero. Un 61% de los emprendimientos se financiaron con Fuentes Triples F, muy superior al resto (financistas, préstamos bancarios, ANII, etc.)

5.- En relación a la facturación anual, el grueso de los emprendimientos, se encuentra en el segmento de los U\$S 10.000.- a U\$S 100.000.-.

6.- Los clientes de los emprendimientos encuestados son mayoritariamente del mercado uruguayo. Así ante la pregunta de cuantos clientes se poseen en el mercado local, en el rango entre 0 a 40 clientes, se encuentra la mayor cantidad de emprendimientos, pero le sigue de cerca el rango de 41 a 100, lo que nos muestra una gran diversificación de la cartera de clientes de los emprendimientos encuestados.

Solamente 3 emprendimientos reconocen poseer clientes fuera del país, lo que nos muestra una fuerte dependencia del mercado local de los emprendedores.

7.- Existe una alta concentración en el trabajo de los propios emprendedores sin tener empleados, seguido de aquellos emprendimientos con hasta 4 empleados, pero aparecen también emprendedores que están por encima de los 10 trabajadores contratados lo que nos muestra un efecto positivo al momento de generación fuentes de trabajo.

8.- Al analizar si solamente con el background que traen antes de ingresar al Centro de Emprendedurismo han podido ajustarse a las tareas de que deben de desarrollar en lo cotidiano, una amplia mayoría afirma que las tareas realizadas son gracias a una combinación de experiencia/formación previa, más la capacitación que han/reciben, pero no hay que dejar

de reconocer que 8 de los 23 emprendedores afirman que realizan las tareas en base a su experiencia o formación previa.

9.- La división del trabajo, la coordinación de actividades y la planificación, son elementos claves para la organización. Un alto porcentaje de los emprendedores afirma que tanto los socios y los empleados, tiene claramente definidos sus tareas.

En relación a las reuniones de coordinación, se aprecia que 3 emprendimientos dicen que no realizan ningún tipo de reunión, aunque el grueso se concentra en las reuniones semanales.

Si analizamos la planificación la mayoría afirma que mantiene reuniones de planificación en forma mensual o semanal, Ante la pregunta si se comparan resultados entre lo planificado y lo ejecutado para medir u observar los desvíos, más de un 50% afirma que no realiza un seguimiento entre lo planificado y lo realmente ejecutado para realizar un análisis de los desvíos y mejorar los procesos.

10.- La forma de trasmisión de las instrucciones/ordenes dominante en los emprendimientos encuestados es la verbal.

11.- Casi un 50% de los emprendedores afirman que tiene sus procesos estandarizados pero solamente un 50% de éstos los tiene documentados en el papel.

## **5.- Referencias Bibliográficas.**

Baughn, C. C.; Cao, J.S. R.; Le, L. T. M.; Lim, V. A.; Neupert, K. E. (2006): «Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and the Philippines». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 11, n° 1, pp. 57-77

BID (2005) Kantis, Hugo “Empresarialidad y contexto emprendedor en Uruguay”. Cap 1 (p 1 a 14), Cap 5 Principales características del proceso de creación de empresas (p 43 a 55) y Cap. 6 Conclusiones (p 56 a 63)

Camacho, J. L., Aramendía, S., & Messina, M. (2011). Análisis de los factores que impactan en el logro de los objetivos de los emprendedores.

Caceres M., Marin A. (2013). Crisis y Cambio en la sociedad Contemporánea, Comunicación y Problemas sociales. Editorial Fragua, pag. 325.

Castillos de Matheus. M.E.. (2006). Manifestaciones de personalidad de empresarios exitosos - biblat.unam.mx

*Davidsson, P.; Honig, B. (2003): «The role of social and human capital among nascent entrepreneurs». Journal of Business Venturing, vol. 18, pp. 301-331.*

- Delgado Piña, M., Gómez Martínez, L., Romero Martínez, A. M., & Vázquez Inchausti, E. (2008). Determinantes sociales y cognitivos en el espíritu emprendedor: un estudio exploratorio entre estudiantes argentinos.
- Drinfeld, M., Rubinstein, M. (2012) “Análisis de la situación actual de los emprendedores participantes del programa CCEEmprende entre los años 2007 y 2010” – Trabajo monográfico para obtener el título de Licenciado en Administración – Contador, UDELAR
- Kirberg, A. S. (2014). Sobre el emprendimiento en América Latina: mitos y realidades. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, 2(1), 35-41.
- Lejarriaga G., Martín S., Muñoz A. (2013) - “40 años de historia de las empresas de participación”. *Universidad Complutense de Madrid. Business & Economics*
- Marín, A. L. (2012). *Crisis y cambios en la sociedad contemporánea: comunicación y problemas sociales*. Antonio Lucas Marín.
- Méndez, C. (2004). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. 4a. ed. México: Editorial Limusa.
- Messina M. Pena J., (2013). Alternativas de Financiamiento para Emprendedores. IV Jornadas Académicas, XV Jornadas de Coyuntura Económica. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UDELAR.
- Rosenblatt, P. C.; De Mik, L.; Anderson, R. M.; Johnson, P. A. (1985): *The family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sánchez Alegre, N. (2014). Estudio del Emprendimiento en España: Modelización del perfil emprendedor: Causas, consecuencias y efectos (Doctoral dissertation).
- Schumpeter, J. (1942): *Economic theory and entrepreneurial history. Essay on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the evolution of Capitalism*. Transaction Publisher. New Jersey, 1989.