

Test de Características del Comportamiento Emprendedor

Se aplicó un test que permite construir un perfil personal de las características del comportamiento emprendedor (CCE); conocida como Entrevista de Comportamiento¹ (Se adjunta en el Anexo N° 01). Este test o entrevista de comportamiento, fue aplicado por Hamburg S.A. a 284 microempresario(as) en la Región de Atacama (96 mujeres y 188 hombres); en el marco del Programa de Desarrollo y Modernización de Microempresas de CORFO y con la finalidad de seleccionar empresarios (as) para participar en dicho Programa, cuyo objetivo era aumentar la competitividad de las unidades participantes.

Dicho test surge de preguntas tales como: ¿Por qué a determinados empresarios o empresarias les va bien o muy bien en sus iniciativas y a otros (as) no? ¿Cuáles son los factores que determinan el éxito empresarial? ¿Los rasgos valiosos de la personalidad empresarial pueden ser identificados, enseñados o mejorados?

Éstas y muchas otras preguntas son frecuentes, especialmente en el mundo público y/o privado vinculado al fomento productivo, desarrollo empresarial y/o a promover el aumento de la competitividad.

Para la Real Academia Española *emprender* es “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Por lo tanto, un emprendedor, según la misma fuente, es “quien emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas”.

Son muchas las razones que conducen a un emprendedor (a) a iniciar su propio negocio. La motivación inicial para crear y desarrollar una empresa, ya sea una oportunidad o por falta de empleo, puede generar distintas pautas de comportamiento por parte de los emprendedores. Tanto es así, que las características de las empresas creadas pueden diferir según sea el tipo de emprendedor que las haya iniciado.

En 1982, se inició un proyecto que intentaba dar respuesta a estas y otras preguntas. Bajo contrato con USAID, Management Systems International, una firma consultora, fundada en Washington, especializada en capacitación para dirección y desarrollo de la pequeña empresa, comenzó a colaborar con Mc Ber & Company, la firma de David Mc Clelland en Boston, para desarrollar instrumentos destinados a mejorar la selección y capacitación de empresarios.

El proyecto abarcó tres tareas esenciales:

- i La investigación para identificar las características fundamentales del empresario exitoso, en diversas culturas y circunstancias económicas y la determinación de si estas características eran comunes entre los países. A partir de aquellas características que se detectaron en común se desarrolló un perfil de las Características del Comportamiento Emprendedor.
- ii Desarrollo y puesta a prueba de los instrumentos de selección (encuestas, exámenes, solicitudes, entrevistas, etc.), basadas en las CCE que pudieran ser utilizadas para seleccionar a potenciales empresarios.

¹ Fundación Chile-FOSIS, 1993, Se adjunta cuestionario en archivo ajunto.

- iii Aplicación de conocimientos que habían sido adquiridos en la Capacitación de la motivación de Logro y de la investigación actual, para desarrollar y probar propuestas de capacitación del comportamiento, que incrementen algunas o todas las características definidas en la tarea 1.

Es así como surge este instrumento conocido como la Entrevista de Comportamiento, que se utilizó para identificar las CCE. Esta entrevista permite el análisis de situaciones de la vida cotidiana, donde se manifestaron importantes características empresariales. Largas transcripciones de experiencias personales descritas por empresarios de mayor o menor éxito en cada uno de los países pilotos fueron analizadas por expertos para encontrar las características o formas de pensar que distinguen al empresario exitoso.

Las Características de Comportamiento Emprendedor críticas, identificadas de esta forma, los conjuntos dentro de los cuales se agruparon y los indicadores de comportamiento fueron:

Conjunto	Comportamiento	Descripción de los comportamientos
Logro	Búsqueda de Oportunidades e iniciativa	- Actúa antes de que se lo pidan o antes de ser forzado por las circunstancias - Actúa para extender el servicio hacia nuevas áreas, productos o servicios - Se aprovecha de oportunidades poco usuales para lanzar un negocio, obtener financiamiento, equipo, terreno, lugar de trabajo o asistencia
	Correr riesgos	- Calcula riesgos deliberadamente y evalúa alternativas - Toma acción para reducir los riesgos o controlar los resultados - Se coloca en situaciones que conllevan un reto o riesgo moderado
	Exigir eficiencia y Calidad	- Se esmera en hacer las cosas mejor, más rápido o más barato - Toma acción para garantizar que se cumplan o excedan normas de excelencia - Desarrolla o utiliza procedimientos para cerciorarse que el trabajo se termine o que llene los requisitos establecidos
	Persistencia	- Toma acción frente a un gran desafío - Toma acciones repetidas o cambia de estrategia para hacerle frente a un reto o para superar obstáculos - Se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos
	Cumplimiento	- Recurre a sacrificios personales o se esmera en forma extraordinaria para terminar un trabajo - Colabora con sus empleados u ocupa su lugar si es necesario para terminar un trabajo - Se esmera por mantener satisfechos a sus clientes y la buena voluntad a largo plazo por encima de las garantías a corto plazo
Planificación	Búsqueda de la información	- Personalmente procura información sobre clientes, proveedores y/o la competencia - Personalmente investiga como fabricar un producto proporcionar un servicio - Consulta a expertos, técnicos y comerciantes
	Fijar metas	- Fija metas y objetivos que tiene significado personal y que conllevan un reto - Tienen visión clara y específica a largo plazo - Fija objetivos medibles a corto plazo

	Planificación sistemática y seguimiento	- Planifica dividiendo tareas grandes en sub-tareas con tiempos de entrega establecidos - Constantemente revisa sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes - Mantiene registros financieros y los emplea en la toma de decisiones
Poder	Persuasión y redes de Apoyo	- Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros - Usa a personas claves como agentes para alcanzar objetivos propios - Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios
	Auto Confianza e Independencia	- Busca autonomía de las reglas y el control de otros - Hace prevalecer su punto de vista aún ante la oposición o frente a resultados adversos - Expresa confianza en su propia habilidad de terminar una tarea difícil o hacerle frente a un desafío

Basándose en esta investigación parecía haber una serie de características personales del empresario(a) que, si se las reforzaba, contribuirían a expandir y mejorar la habilidad empresarial. Muchas características trascendían diferencias nacionales o sectoriales. También era razonable creer, fundamentado en experiencias previas, que muchas de estas características, podían ser incrementadas usando técnicas de capacitación de comportamientos establecidos.

Definir el perfil empresarial requiere de un análisis personal que permita descubrir las potencialidades y fortalezas como empresario o empresaria, a partir de este test de autodiagnóstico personal. También puede identificar factores a fortalecer o desarrollar, para consolidar ese perfil.

El test de autodiagnóstico empresarial cuenta con 55 declaraciones breves y una escala de 5 categorías que califican la declaración de acuerdo al sujeto que se autodiagnostica. Luego se procede a tabular el puntaje original y se usa un factor de corrección para determinar si la persona ha tratado de presentar una imagen altamente favorable de si misma.

El resultado es un perfil personal que genera una curva que permite apreciar que comportamientos tiene más o menos desarrollado, sobre la base del puntaje obtenido.

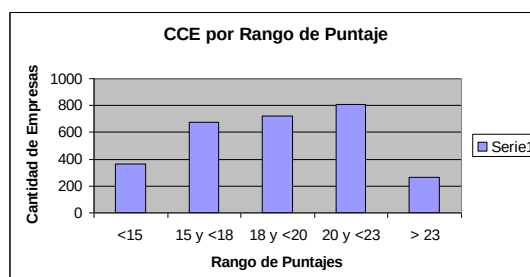
Tabla N° 1:
Comportamiento Emprendedor por Rango de Puntaje Obtenido

	Búsqueda Oportunidades e iniciativa	Persistencia	Cumplimiento	Exigir eficiencia y Calidad	Correr Riesgos calculados	Fijar metas	Búsqueda Información	Planificación sistemática	Persuasión y redes de Apoyo	Autoconfianza e independencia
Numero Empresarios(as) Por Rango de Puntaje										
<15	38	31	30	23	54	19	27	48	77	20
15 y <18	81	65	68	50	98	34	49	84	91	55
18 y <20	102	63	82	62	72	49	69	76	67	77
20 y <23	57	92	88	100	56	114	98	62	43	100
>23	6	33	15	49	4	68	41	14	6	32

El CCE de la Microempresa de la Región de Atacama

Esta tabla muestra una primera aproximación en la construcción de un perfil empresarial de la muestra, aquí se ha tabulado la frecuencia de aparición de empresarios (as) en cada comportamiento. Por lo tanto, es la cantidad de empresarios (as) que obtuvieron un puntaje contenido en dicho rango.

Al graficar esta tabla podemos apreciar que el rango de puntajes con mayor aparición es un rango alto (entre 20 <23 puntos); este rango, representa casi un 29% de los puntajes y éste con los dos anteriores, (18 <20 y 15 <18) alcanzan más de un 77% de los puntajes de la muestra.

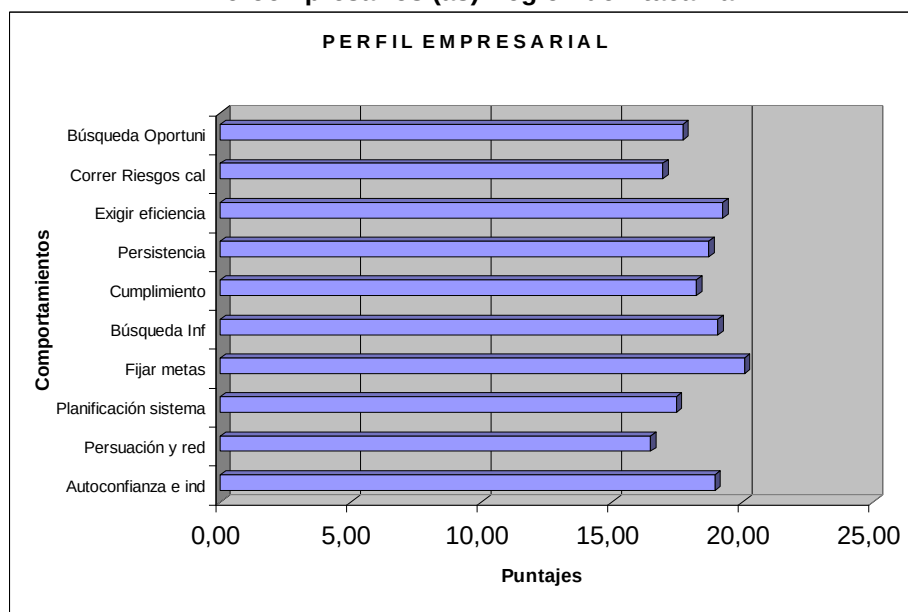


El perfil empresarial general de la muestra de microempresarios(as) de la Región de Atacama, fue construido sobre la base de los promedios globales alcanzados por los diagnosticados (as) en cada comportamiento.

Promedios Globales por Comportamiento		
Conjuntos	Comportamientos	% Prom.
Logro	Búsqueda de oportunidades e iniciativa	17,76
	Correr riesgos	16,95
	Exigir eficiencia y calidad	19,25
	Persistencia	18,71
	Cumplimiento	18,24
Planificación	Búsqueda de la información	19,05
	Fijar metas	20,08
	Planificación sistemática y seguimiento	17,47
Poder	Persuasión y redes de apoyo	16,47
	Auto confianza e Independencia	18,95

Los datos se consignan en esta tabla y se grafican a continuación. Al trazar, en la siguiente gráfica, una línea imaginaria que una los bordes superiores de cada una de las barras se obtendrá el perfil empresarial, es decir, una curva que grafica cómo varían los distintos comportamientos empresariales, de acuerdo a los promedios globales.

Perfil de Las Características del Comportamiento Emprendedor-CCE Microempresarios (as) Región de Atacama



Ahora procederemos a caracterizar este perfil identificando los comportamientos con mayores puntajes promedio. Los siguientes tres comportamientos alcanzan los mayores puntajes: Capacidad de fijar metas (20,08 puntos en promedio), exigir eficiencia (19,25 puntos) y búsqueda de información (19,05 puntos).

Esto quiere decir que estamos frente a empresarios(as) con mayores fortalezas para hacer planificación sistemática, que usan análisis lógico para desarrollar planes específicos para la toma de decisiones. En segundo lugar, empresarios (as) preocupados por reducir al mínimo el tiempo, el dinero y los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas, con interés por mantener altos los niveles de calidad del trabajo propio y el de otras personas; y por último, empresarios (as) con iniciativa a valorar la información y a buscarla personalmente para asistir a sus planes o para la toma de decisiones.

En un nivel intermedio de puntajes promedios, por lo tanto comportamientos con menor fortaleza -en comparación con el grupo anterior- tenemos: Autoconfianza e independencia (18,95 puntos); Persistencia (18,71 puntos); Cumplimiento (18,24).

En este grupo, tenemos empresarios(as) que tienen menores fortalezas en este conjunto de comportamientos. La autoconfianza e independencia es un rasgo de madurez personal y permite creer en las propias habilidades, eficacia y criterios. La persistencia, por su parte, es un comportamiento clave en el éxito empresarial e implica no rendirse cuando se tropieza con obstáculos y por último el cumplimiento, también es parte del conjunto de logro y consiste en un fuerte sentido de compromiso personal para cumplir con los trabajos encomendados.

En un tercer nivel, el de más bajo puntajes, por lo tanto requiere de mayor fortalecimiento, encontramos: Búsqueda de oportunidades e iniciativa (17,76 puntos); Planificación sistemática y seguimiento (17,47 puntos); Correr riesgos (16,95); Persuasión y redes de apoyo (16,47).

En este nivel tenemos empresario (as) con menores puntajes promedios. Ello implica que en el ámbito de la búsqueda de oportunidades e iniciativa, requieren fortalecer su capacidad de actuar antes de verse forzados por las circunstancias y deben aprender a reconocer y aprovechar las oportunidades nuevas o poco usuales. La planificación sistemática, por su parte, no es más que el uso de análisis lógicos para desarrollar planes específicos para la toma de decisiones. Hacer seguimiento a los planes, es una tarea de control para asegurar que el trabajo propio y el de otros satisface las expectativas de procedimiento, plan y calidad.

Los dos últimos comportamientos, curiosamente los de menor puntaje promedio, son de suma importancia. La capacidad de correr riesgos calculados es la piedra angular de todo empresario (a) exitoso. Ello implica que busca oportunidades y busca información para tomar decisiones. La persuasión a su vez, es la habilidad de presentarse en forma convincente ante los demás y usar estrategias de influencia o pensar y calcular formas de influencia en otros.

Proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Chile

El Proyecto GEM Chile se inició en 2002 y es parte del proyecto GEM Mundial del cual participan 78 universidades en 42 países. Este proyecto tiene por objeto medir la actividad emprendedora y sus condicionantes, buscando identificar áreas de

oportunidad para la aplicación de políticas públicas eficientes en promover el emprendimiento.

El GEM se enfoca en tres objetivos principales:

- Medir el nivel de actividad emprendedora en cada uno de los países participantes y compararlos entre ellos.
- Analizar los factores que determinan los niveles de actividad emprendedora de los países.
- Identificar áreas de oportunidad, que permitan la creación de políticas públicas y recomendaciones para mejorar el nivel de actividad emprendedora.

El resultado del monitoreo el año 2007/2008 arrojó las siguientes diez características del emprendedor en Chile:

1. En términos de género; dos de cada tres emprendedores son hombres.
2. En cuanto a la edad; los que inician un negocio tienen en promedio 39 años (el 67% tiene entre 25 y 44 años).
3. En cuanto al nivel educacional; el 25% tiene estudios universitarios y estudios de postgrado completos.
4. El 62% de los emprendedores lo motiva el haber detectado una oportunidad.
5. El 53% de los emprendedores en Chile busca aumentar sus ingresos mediante la independencia.
6. La dedicación al emprendimiento es a tiempo completo en un 60%.
7. El 66% del total de emprendedores se declara trabajador por cuenta propia o independiente.
8. Tres de cada cuatro emprendedores realiza ventas directas a consumidores finales, es decir comercializan algún producto.
9. El 88% de los emprendedores tiene expectativas de crecimiento respecto de su negocio actual.
10. Por último podemos mencionar que el 67% de la población piensa que emprender es una buena elección de vida.

Hacia un emprendimiento dinámico

Del informe se desprende que en general los países de bajos ingresos tienen una gran parte de su población emprendiendo como forma de auto-sostenerse y por lo tanto la actividad emprendedora está basada en empresas muy pequeñas o autoempleo. A medida que el país se desarrolla, las medianas y grandes empresas se van consolidando y tienen un rol más activo en la economía, logrando generar empleos que atraen a más personas y son más eficientes que las micro y pequeñas empresas. Ahora bien, algunos países o regiones al seguir desarrollándose han sido capaces de crear una base de capital humano y gran cantidad de conocimientos que le permite entrar a sectores que requieren de productos y servicios más innovadores. Y es aquí cuando las oportunidades de negocios comienzan a crecer y puede convertirse en el motor del desarrollo del país a través de la creación de nuevas empresas que están insertas en sectores o industrias más intensivas en conocimiento.

A nivel nacional existen brechas significativas entre empresas de subsistencia y empresas dinámicas, se observan pocas iniciativas de emprendimientos de alto potencial de creación de riqueza. La mayoría se concentran en negocios de escaso potencial de crecimiento y poca innovación.

Relación estudio versus empresas dinámicas

La evidencia empírica demuestra a través de este estudio que existen dos categorías de emprendimiento que de alguna forma han marcado el posterior crecimiento de los mismos, es el emprendimiento por oportunidad y el emprendimiento por necesidad, ambos se encuentran presentes en países desarrollados y de ingresos bajos respectivamente, esto define la actitud emprendedora real. En este sentido Chile lidera el ingreso de emprendimientos por oportunidad en Latinoamérica.

Si consideramos esta diferencia al emprender con éxito y de forma dinámica, podríamos incluir otro factor que es la educación. Si bien hemos mencionado que la educación no es impedimento para emprender, si existe una diferencia entre el nivel educacional asociado a emprendimiento por necesidad y oportunidad, así a mayor nivel educacional mayor cantidad de emprendimientos pro oportunidad, siendo este tipo de emprendimiento mas propenso al éxito y expansión.

Esto último deja en claro que las políticas públicas a nivel regional deben apuntar a facilitar el emprendimiento por oportunidad, y mejorar la capacidad técnicas de empresarios y empleados. Puede haber buenas oportunidades de negocio en diversos sectores, es decir, no implica que un sector sea mejor que otro para emprender. Lo importante radica en saber “captar” las oportunidades reales que hay en el mercado para que los emprendedores o potenciales emprendedores puedan generar negocios competitivos sin importar el sector.

Inclusión de la variable genero en las políticas públicas

Un factor importante es el apoyo recibido en la etapa de gestación del emprendimientos, respecto a este punto y al igual que en la Región de Atacama, el informe GEM revela que un aumento de la participación femenina en actividades emprendedoras. Utilizando un indicador separado por género, ambos sexos presentan un incremento considerable en relaciona actividades de emprendimiento entre el 2006 y el 2007: de 11,4% a 16,4% en los hombres, frente a 7,0% a 10,4% de mujeres. Sin embargo son las mujeres las que proporcionalmente van ganando “terreno” en la actividad emprendedora en etapas iniciales, fenómeno que en Chile ya ha si do corroborado en diversos estudios utilizando la metodología del GEM y otras mediciones (Amorós y Pizarro, 2007).

Así las políticas publicas a nivel regional deben incorporar la variable genero en los programas e instrumentos de fomento, favoreciendo e incentivando la incorporación de la mujer como parte activa en el desarrollo económico.

Emprender a temprana edad

En términos de edad promedio de los emprendedores, podemos mencionare que en Chile la inclusión a actividades de este tipo es tardía, Para el periodo 2007 en Chile, la edad promedio de los emprendedores en etapas iniciales es de 39,6 años y la de los establecidos es de 48,7 años. A nivel regional podemos mencionar que el promedio de edad entre los emprendedores diagnosticados es de 49 años, en relación al género las cifras son similares, 47 años en el caso de las mujeres y 49 años en el caso de los hombres. Por ultimo podemos señalar que tan solo el 1,3% de los emprendedores encuestados son jóvenes entre 18y 24 años, una cifra muy inferior al promedio nacional, el cual es cercano al 8%.

En términos de edad podemos mencionar que deben existir incentivos al emprendimiento en niveles básicos de escolaridad, fomentando el uso de nuevas tecnologías, desarrollo de habilidades blandas y estímulos entorno a la asociatividad, todo esto con el objetivo de fomentar un emprendedor con mayor experiencia del éxito y fracaso, mejorando las opciones de emprender con éxito en una edad mas avanzada.

Mejorar el nivel de adopción de nuevas tecnologías

Otro factor de éxito está relacionado con la capacidad de aprovechar las nuevas tecnologías de producción o de procesos. Generalmente, podemos asociar el uso de

nuevas tecnologías a una mejor utilización de los recursos, mayor productividad, mejor calidad, etc. En el estudio GEM se vislumbra que los emprendedores en etapas iniciales son más propensos a utilizar nuevas tecnologías, además de la influencia relacionada con el tipo de emprendimiento, es en este punto que la región de Atacama debe orientar al emprendedor debido a que en el emprendimiento regional predominan aquellas actividades que están orientadas al consumidor y que no son muy “sofisticadas” tecnológicamente hablando.

Innovar y Emprender

El innovar generalmente implica emprender, sin embargo emprender no implica necesariamente innovar. La innovación produce cambios cualitativos en el portafolio de recursos y capacidades de las empresas para poder dar saltos importantes en la creación y entrega de valor a los clientes y consumidores. Del diagnóstico realizado a nivel regional existe un buen porcentaje de empresas que dicen haber “innovado” en productos en los últimos años, sin embargo puede no implicar una total novedad de productos, si no la percepción de la novedad de un producto específico en el mercado interno, es decir novedoso para el consumo local. Así, estos productos o servicios “novedosos” no necesariamente provienen de la innovación de producto en sí.

Es por esto que se debe incentivar la innovación real en los emprendimientos nacientes, mejorar su capacidad de prospección e identificación de oportunidades concretas de negocio, esto permitirá la consolidación de la actividad emprendedora a largo plazo.

Factores para el éxito del un emprendedor

Por último si incluimos factores socio-culturales, demográficos y políticos que pueden influir en la capacidad emprendedora de las personas podríamos resumirlas de la siguiente forma:

Factores socio-culturales como fuentes de éxito; Búsqueda de oportunidades, aversión al riesgo, creación de redes sociales, mayor nivel educacional asociado al conocimiento, fijación de metas y autoconfianza.

Factores públicos como fuentes de éxito; Incentivo al emprendimiento en juvenil, incorporación de la variable género a las políticas públicas, facilitar la captación de oportunidades de negocio reales.

La metodología del GEM ha definido un conjunto de diez variables que afectan directamente el desempeño del emprendedor, en cuanto a su capacidad para identificar, evaluar y tomar las oportunidades disponibles. De estas existen al menos siete que resultan trascendentes para el desarrollo del emprendimiento en la Región de Atacama:

1. Mercados financieros: se refiere a la disponibilidad de recursos financieros, capital, y deuda, para empresas nuevas y en crecimiento incluyendo subvenciones y subsidios. Esto incluye toda la cadena de financiamiento, desde capital semilla (nuevos emprendimientos) hasta mercados de capi tales sofisticados (grandes empresas).
2. Políticas de gobierno: se refiere al grado en que las políticas del gobierno (reflejadas en regulaciones, impuestos) y la aplicación de éstas tienen como objetivo (a) el apoyar a las empresas nuevas y en crecimiento y (b) ser neutras entre el efecto que ocasionan a las nuevas empresas y a las ya establecidas.
3. Programas de gobierno: se refiere a la existencia de programas directos para ayudar a las firmas nuevas y en crecimiento, en todos los niveles de gobierno (nacional, regional, y municipal).

4. Educación y capacitación: se refiere a la medida en que el conocimiento, destrezas y habilidades para crear o dirigir negocios pequeños, nuevos, o en crecimiento, son incorporadas dentro de los sistemas educacionales y de capacitación en todos los niveles.
5. Apertura del mercado interno: se refiere a la medida en que las prácticas comerciales habituales y el marco regulatorio son suficientemente flexibles en su aplicación, de modo de facilitar (o no impedir) que las firmas nuevas y en crecimiento puedan competir y eventualmente reemplazar a los proveedores actuales.
6. Acceso a infraestructura física: se refiere a la facilidad de acceso a los recursos físicos existentes (comunicación, servicios públicos, transporte) a un precio y oportunidad tal, que no representen una discriminación para las firmas nuevas, pequeñas o en crecimiento.
7. Normas sociales y culturales: se refiere a la medida en que las normas culturales y sociales existentes alientan o desalientan acciones individuales que puedan llevar a una nueva manera de conducir los negocios o actividades económicas y, en consecuencia, mejorar la distribución del ingreso y la riqueza.

Evidentemente mayores oportunidades para hacer negocios y nuevas empresas dependerán de que se cumplan mejores condiciones en todo el “ecosistema emprendedor”, esto es desde la figura propia del emprendedor y sus motivaciones, hasta todos los factores que ayudan o puedan mejorar la propensión para que más individuos se involucren en la creación de una nueva empresa.