



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Análisis del proceso de identificación de oportunidades de negocios
Estudio de casos de emprendedores argentinos

Autor: Francisco Martín Orden (12134)

Mentor: Sergio Postigo

Victoria, Junio de 2004

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es presentar los resultados de un estudio exploratorio sobre las distintas etapas que los emprendedores argentinos deben recorrer en el proceso de la identificación de oportunidades de negocios. Para ello se tomaron diferentes elementos o etapas presentadas por distintos autores y se intentó verificar en que medida los emprendedores argentinos las cumplían. Las etapas propuestas fueron las siguientes: motivación, preparación, incubación, discernimiento, evaluación y elaboración. Además se plantearon algunos objetivos específicos y preguntas de investigación.

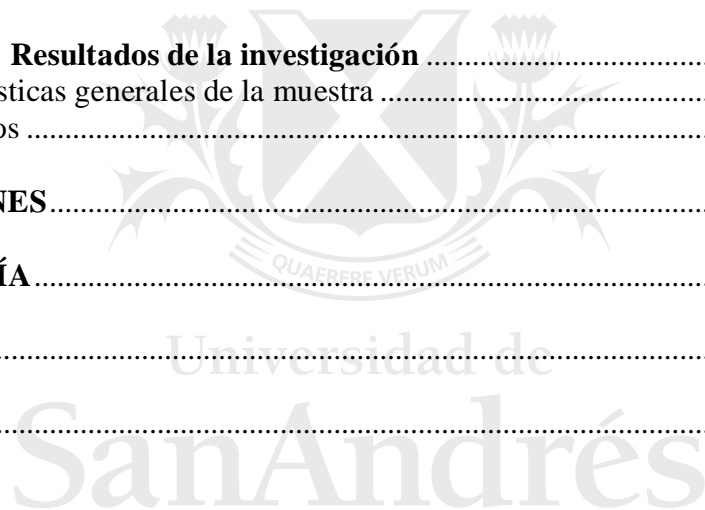
Para llevar a cabo este estudio se seleccionó a un grupo de 27 emprendedores argentinos que hayan puesto en marcha un emprendimiento que en la actualidad tenga un máximo de 4 años de antigüedad y que estén ubicados geográficamente en la Capital Federal o Zona Norte del Gran Buenos Aires. Se realizaron entrevistas personales a cada emprendedor, para las cuales se diseñó una encuesta semi-estructurada, intentando cubrir todos los objetivos planteados.

A grandes rasgos los resultados de la investigación demostraron que la gran mayoría de los emprendedores entrevistados transitaban las seis etapas propuestas en este estudio. De todas maneras existieron algunos casos que pasaban por alto la etapa de evaluación (etapa en donde el emprendedor debe verificar que la idea que tenía efectivamente represente una oportunidad de negocios a través de investigaciones de mercado, análisis de viabilidad financiera, estudios de retro-alimentación, etc.), ya que sostenían que la intuición de uno mismo es a menudo la parte más importante a la hora de juzgar el mercado potencial para un nuevo producto o servicio.

Además, se logró también contestar una serie de objetivos específicos que se plantearon en la investigación. Algunos de estos resultados fueron por ejemplo, que el logro de la realización personal, el deseo de convertirse en su propio jefe, las necesidades de poner en práctica sus conocimientos y la aspiración de mejorar su nivel de ingreso, fueron las principales motivaciones que tuvieron los emprendedores para comenzar con sus emprendimientos. Asimismo, la interacción o discusión con otras personas, el uso de Internet y las experiencias en trabajos o actividades previas, contribuyeron sustancialmente para la identificación de la oportunidad de negocio. También, se pudo observar que la gran mayoría de los emprendedores coincidieron en que las oportunidades de negocios son descubiertas tras una búsqueda deliberada y no por casualidad o por azar.

INDICE

CAPITULO 1: Planteamiento del problema y objetivos de investigación	4
1.1 Planteamiento del problema y su relevancia	4
1.2 Objetivo general y específicos	5
1.3 Guía de lectura	7
CAPITULO 2: Marco Teórico y Principales Investigaciones Empíricas	8
2.1 Introducción	8
2.2 Primer Grupo: Enfoque Económico	8
2.3 Segundo Grupo: Enfoque del proceso emprendedor	11
2.4 Tercer Grupo: Enfoque Psicológico	14
2.5 Convergencias y Divergencias.....	15
2.6 Cuadro de resumen de los principales enfoques teóricos.....	18
2.7 Principales investigaciones empíricas	19
CAPITULO 3: Estrategia Metodológica	28
3.1 Diseño y tipo de muestra	28
3.2 Métodos de recolección de información	29
CAPITULO 4: Resultados de la investigación	30
4.1 Características generales de la muestra	30
4.2 Resultados	32
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXO I	54
ANEXO II	63



CAPITULO 1: Planteamiento del problema y objetivos de investigación

1.1 Planteamiento del problema y su relevancia

Dentro del campo de estudio del área de entrepreneurship (o creación de empresas), cada vez se hace más imprescindible investigar sobre algunas cuestiones en particular. Tal es el caso de la identificación de oportunidades (IO)¹, la cual se ha convertido en un proceso de vital importancia para la cual no existe aún suficiente bibliografía y evidencia empírica desarrollada.

A pesar de que tampoco existe un consenso universal sobre la definición de entrepreneurship, muchas de las definiciones actuales mencionan como elemento central la IO. Kirzner (1973) menciona que la identificación de oportunidades es el tema más relevante en el proceso de creación de empresas. A su vez, Christensen, Madsen y Peterson (1989) brindaron dos definiciones para la IO, la primera esta relacionada con la posibilidad de crear nuevas empresas y la segunda la considera como un elemento que mejora significativamente la posición de las empresas existentes y, en ambos casos, generando mayor ganancia potencial. Stevenson, Roberts y Grousbeck (1985), sugirieron que la percepción de la oportunidad y no los recursos necesarios para iniciar con un emprendimiento, es central en el proceso de creación de empresas. Además, Timmons, Muzyka, Stevenson y Bygrave (1987), Christensen, Madsen y Peterson (1994) y Hills (1995), mencionan que el reconocimiento de oportunidades es el primer paso crítico en el proceso de creación de empresas. Por último, Sandberg (1991) notó que en el estudio realizado por Gartner en 1990, donde se llevaban a cabo encuestas sobre el significado del término ‘entrepreneurship’, un número importante de definiciones, recalcan o estaban estrechamente vinculadas al concepto de oportunidad.

La creación de empresas es un proceso que se inicia con la IO. Los autores Gibb y Ritchie (1982) plantean cuatro factores claves o etapas que el emprendedor debe tener en cuenta a la hora del surgimiento y exitoso desarrollo de una firma: la idea en si misma (i.e. la oportunidad), la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del emprendedor y sus asociados y el nivel de motivación y compromiso. De esta manera, estos autores ubican la IO, como uno de los principales pilares para el proceso de creación de empresas y obviamente como una de las primeras etapas en dicho proceso. En esta etapa se estudia, la

¹ Las siglas “IO” se utilizarán durante el desarrollo del trabajo de graduación en reemplazo de “identificación de oportunidades”.

viabilidad técnica y financiera de la idea, la necesidad que satisface y las ventajas que presenta frente a otras ideas.

Según Hills, Lumpkin y Singh (1997), a pesar de que en los últimos años surgieron importantes estudios e investigaciones en lo que respecta al fenómeno de la IO, es muy poco el conocimiento que se ha desarrollado sobre la sensibilidad que tienen los emprendedores hacia la percepción de oportunidades de negocios y sobre el proceso cognitivo que utilizan para identificarlas.

A principios y durante la década de los ochenta, este tema fue abordado por un grupo de académicos (Long y McMullan, 1984; Peterson, 1988; Long y Graham, 1988). Desde ese entonces ha sido reconocido como un aspecto esencial para la comprensión del proceso de creación de empresas; ya que justamente integra el primer eslabón de un proceso mucho más complejo, en este caso, la persecución de nuevos negocios. Esto es sustentado por los autores Bygrave y Hofer (1991), en su definición de un emprendedor como aquella persona que percibe una oportunidad y crea una organización para encargarse de ella. Esta claro entonces que la IO representa uno de los más importantes y primeros aspectos del surgimiento de nuevas empresas, lo cual la ubica en una posición de suma relevancia y por lo tanto de interés para el estudio.

En este contexto vale citar un pasaje de los autores Shane y Venkataraman (2000) que comenta lo siguiente: “Nosotros definimos el campo de entrepreneurship como la evaluación académica de cómo, por quién y con qué efectos, las oportunidades para crear bienes y servicios futuros son descubiertas, evaluadas y explotadas”. Nuevamente se deja en claro la relevancia del tema de IO y el rol fundamental que cumple.

1.2 Objetivo general y específicos

El objetivo general de este trabajo es presentar los resultados de un estudio exploratorio sobre las distintas etapas que un emprendedor debe recorrer en el proceso de identificación de oportunidades (PIO)². Para ello, la idea es realizar un trabajo de campo, analizando distintos casos de emprendedores argentinos, para intentar describir un modelo o proceso que pueda servir para aproximarse más a la realidad de este grupo de individuos en el país.

² Las siglas “PIO” se utilizarán durante el desarrollo del trabajo de graduación en reemplazo de “identificación de oportunidades”.

Dentro de los objetivos específicos del trabajo se presentan los siguientes:

- ❑ Analizar el proceso integral en la identificación de oportunidades de negocios.
- ❑ Identificar las motivaciones que los emprendedores tuvieron a la hora de comenzar con sus propios emprendimientos y conocer las distintas fuentes de las oportunidades.
- ❑ Evaluar la percepción que tienen los emprendedores de si mismos a la hora de identificar las oportunidades de negocios y examinar la importancia que le dan a las ideas y a la creatividad a la hora de emprender.
- ❑ Analizar si las oportunidades de negocios son identificadas tras una búsqueda deliberada o simplemente por casualidad.
- ❑ Examinar si los emprendedores llevan a cabo la evaluación de nuevas oportunidades de negocios o directamente lanzan el emprendimiento sin ningún estudio previo.

A su vez, se plantearon algunas preguntas que motivaron e incentivaron el desarrollo de la investigación:

- 1) ¿Cuáles fueron las motivaciones que tuvieron los emprendedores al momento de comenzar con sus propios emprendimientos?
- 2) ¿Qué fuentes ayudaron a los emprendedores a identificar sus oportunidades de negocios?
- 3) ¿El emprendedor, cree poseer una mayor sensibilidad o facilidad para identificar oportunidades de negocios?
- 4) ¿Cuán importante, según los emprendedores, es la idea a la hora de comenzar con un emprendimiento? y ¿Cuán importante, según los emprendedores, es la creatividad en el PIO?
- 5) ¿Las oportunidades de negocios son descubiertas tras una búsqueda deliberada del emprendedor o simplemente son identificadas por casualidad?
- 6) ¿Cuán importante es la evaluación a la hora de decidir si seguir adelante con el proyecto o no?
- 7) ¿Qué tipo de proceso se da en la identificación de oportunidades de negocios?

Al finalizar este trabajo, se podrán cubrir los objetivos planteados y contestar las preguntas de investigación, de esta manera contribuyendo con nueva información empírica sobre un tema que hasta a la actualidad ha sido poco explorado. Al mismo tiempo, al ser el objeto de estudio los emprendedores argentinos, se podrán realizar comparaciones con

investigaciones similares de otros países, de esta manera enriqueciendo aún más al estudio de dicha temática.

1.3 Guía de lectura

En el presente capítulo se ha presentado la problemática de estudio, los objetivos que persigue este trabajo y las preguntas que motivan al desarrollo de la investigación. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que se utilizará como base conceptual. Allí se analizan las principales corrientes, escuelas, teorías, pensadores y autores en el tema; los cuales son clasificados dentro de tres grupos o enfoques principales. Luego se presentan algunas de las principales investigaciones empíricas que existen en el tema y que analizan parcialmente los aspectos que interesan a este trabajo. En el tercer capítulo se plantea la estrategia metodológica, especificando el tipo de muestra, su diseño y los métodos de recolección de la información. En el cuarto y último capítulo, se presentan los resultados de la investigación, con los cuales se pudieron contestar todas las preguntas planteadas. Finalmente se exponen las principales conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO 2: Marco Teórico y Principales Investigaciones Empíricas

2.1 Introducción

Para poder desarrollar el marco teórico de este trabajo, se describirán en principio las principales corrientes, escuelas, teorías, pensadores y autores en el tema. Además, se desarrollará en profundidad el modelo del proceso creativo presentado por Graham Wallas en 1926, ya que será utilizado para el análisis, dando cuenta de sus posteriores modificaciones y/o agregados (como ser el elemento de la elaboración incluido tanto por el autor Kao en 1989, como por Csikszentmihalyi en 1996). Para poder comprender de una mejor manera la literatura existente hasta la actualidad sobre la IO, se clasificará la gran mayoría de los autores dentro de tres grupos. Por un lado se describirá la aproximación de autores que presentan un enfoque económico, en segundo lugar los autores que entienden a la IO como un proceso complejo y de muchas etapas, y por último, aquellos que no coinciden con ninguno de los dos grupos anteriores.

El primer grupo estará formado por los economistas austriacos y por los economistas neoclásicos. De todas maneras se hará mención, desde el inicio y durante toda la descripción de este primer grupo, a una escuela de pensamiento denominada: “The Innovation School”, que básicamente es una clasificación más que utilizan, en este caso los autores Gaglio y Saks (2002), para hablar de los economistas austriacos. El segundo grupo estará formado por otra escuela de pensamiento que describe la IO como un proceso complejo, presentada nuevamente por Gaglio y Saks (2002): “The New Venture Creation School”. Además dentro de este segundo grupo, se desarrollará el modelo del proceso creativo presentado por Graham Wallas en 1926. Por último, el tercer grupo estará compuesto por la corriente psicológica y sus teorías.

2.2 Primer Grupo: Enfoque Económico

Dentro de este primer grupo, se encuentra la escuela de pensamiento: “The Innovation School”, que tiene sus raíces en la teoría económica, reflejada por la influencia de Schumpeter. Los economistas (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1979), aseguran que el rol del emprendedor es el de introducir innovación en el mercado. Como consecuencia, esta aproximación define una oportunidad, como la posibilidad de introducir nuevos productos,

servicios o procesos innovadores en el mercado o en la industria.

Esta escuela de pensamiento hace hincapié en lo que algunos autores denominaron como la teoría de la ‘alerta constante’ o ‘alerta entrepreneur’³ (Kirzner, 1979, 1985; Gaglio y Katz, 2001), que presume que algunas personas (i.e. los emprendedores), son especialmente sensitivas y advierten las señales de las discontinuidades y desequilibrio del mercado. El ejercicio de ‘alerta constante’ que es desarrollado diariamente por los emprendedores, se cree que es experimentado como un acto del inconsciente. De todas maneras es presentado en tres etapas principales: **motivación**, **razonamiento** y **ruptura de los existentes marcos conceptuales**.

Kirzner (1979) argumenta que esta señal de ‘alerta’ no se activará en el emprendedor a menos que el individuo tenga alguna razón para ello (**motivación**). La motivación es reflejada por la combinación de incentivos, el entorno social y el sistema económico que permiten al individuo actuar sobre su señal de alerta. Cuando un emprendedor esta motivado, inconscientemente emplea procesos de pensamiento y percepciones que resultan en un sagaz y exacto panorama de lo que esta ocurriendo (**razonamiento**), particularmente con respecto a las señales de discontinuidad y desequilibrio. Los emprendedores que están ‘alerta’, son capaces de distinguir cuando éstas señales representan importantes indicadores de cambio ante la manera en que las cosas se venían haciendo. Basados en estas deducciones, los emprendedores crean nuevas combinaciones y alternativas (**ruptura de los existentes marcos conceptuales**), que luego introducen en el mercado con la forma de productos, servicios o procesos innovadores.

Las investigaciones llevadas a cabo por esta escuela de pensamiento, se centran en el rol y la dinámica de los procesos cognitivos: la influencia de la base de conocimiento preexistente que tenía una persona (Shane, 2000); la naturaleza de la búsqueda de información (Kaish y Gilad, 1991) y el rol de la heurística (Gaglio, 2001).

Por otro lado, los economistas neoclásicos (Khilstrom y Laffont, 1979) han propuesto las teorías de equilibrio para la creación de empresas. Estas asumen que los mercados están compuestos por agentes maximizadores, que al tomar decisiones colectivas sobre los precios, estabilizan el mercado (i.e. que las cantidades y los precios se ajustan para que no hayan excedentes de oferta y demanda de bienes y servicios). En el marco de esta teoría, nadie podría descubrir ninguna discontinuidad que pueda generar una ganancia extra, ya

3 Proveniente de la traducción del idioma inglés, ‘entrepreneurial alertness’.

que todas las oportunidades presentes ya han sido identificadas y todas las transacciones están perfectamente coordinadas. Como estas teorías de equilibrio no permiten a las personas identificar oportunidades que otros no ven, explican el fenómeno de entrepreneurship, identificando a aquellos individuos que deciden ser emprendedores. Por ejemplo, Khilstrom y Laffont (1979), proponen un modelo donde mencionan que las personas con menor aversión al riesgo van a elegir ser emprendedores, así como personas con mayor aversión al riesgo van a elegir ser empleados.

Por otro lado, los economistas austriacos, pertenecientes a la escuela de pensamiento “The Innovation School”, sostienen que las teorías de equilibrio fracasan en su intento de ofrecer un marco teórico satisfactorio para comprender los procesos de mercado. Estos creen que una teoría viable de los sistemas de mercado no puede asumir un equilibrio perfecto, sino que debería explicar como el mercado llegó a dicho equilibrio, partiendo de condiciones de mercado en desequilibrio (Kirzner, 1997). Estos economistas asumen que los mercados están compuestos por personas que poseen diferente información (Hayek, 1945). La posesión de información idiosincrásica permite a las personas detectar ciertas oportunidades que otras no pueden observar, aunque efectivamente no las estén buscando. Las diferencias y asimetrías de información conduce a los individuos a percibir distintos valores en ciertos bienes o servicios y, por lo tanto, a ofrecer distintos precios para obtenerlos. Por el sólo hecho de comprar y vender bienes y servicios, en respuesta a la identificación de las diferencias en precios, un individuo puede percibir una ganancia o en el peor de los casos perder dinero. Las decisiones colectivas sobre los precios mueven la economía del desequilibrio al equilibrio.

En resumen, las teorías austriacas asumen que las personas no pueden reconocer todas las oportunidades que existen; que es la información sobre oportunidades y no las características de cada persona que determinan quién es y quién no es un emprendedor; y por último que el PIO depende de factores del mercado y no de las habilidades de las personas para emprender. En cambio, las teorías de equilibrio asumen que todas las personas pueden reconocer las oportunidades disponibles en el mercado y que serán las características de cada individuo, en vez de la información sobre oportunidades, los que determinen quién será un emprendedor y quién no.

2.3 Segundo Grupo: Enfoque del proceso emprendedor

En este segundo grupo, se encuentra la escuela de pensamiento, “The New Venture Creation School”, la cual surgió durante la fuerte actividad emprendedora que emergió en la década de los ochenta en los Estados Unidos. Esta escuela define oportunidad como la posibilidad que tiene un individuo de comenzar un negocio cualquiera (Long y McMullan, 1984; Timmons, 1994; Hills y Shrader, 1998).

Long y McMullan (1984), fueron los primeros en ofrecer un marco conceptual formal para el proceso de identificación de oportunidades. Ellos sostienen que los emprendedores atraviesan cuatro etapas antes de lanzar un negocio: **Previsión, Visión, Elaboración y Decisión**. La etapa de **previsión** representa un gran número de factores personales, sociales y tecnológicos que influyen al emprendedor individual. Dichos autores, suponen que el individuo manipula todas estas fuerzas dentro de un proceso creativo interior que culmina en un momento de iluminación, donde el emprendedor se da cuenta que esta frente a una oportunidad, la cual no había estado buscando, ni había logrado descubrir anteriormente (**visión**). Long y McMullan (1984) al igual que Csikszentmihalyi (1996), llaman a este momento el “Aha! experience”. Otros autores, tales como Galgiov y Taub (1992), se refieren a este momento como la “Eureka experience”. La **visión**, o idea para empezar un negocio, es luego sujeta a alguna clase de análisis (**elaboración**), en la cual básicamente es evaluada y modificada en términos de la factibilidad, el atractivo financiero y el deseo personal del emprendedor. Basado en este análisis, el individuo decide empezar o no con el negocio (**decisión**).

El trabajo de Long y McMullan (1984) con respecto al proceso de identificación de oportunidades, puede ser considerado como pionero en esta área ya que promulgó un interés sumamente importante en el tema, provocando debates sobre la naturaleza de cada etapa, las transiciones entre ellas, el tiempo y la velocidad requerida y la definición de oportunidad. Estudiosos se debaten e investigan actualmente, si las etapas iniciales (previsión y visión), deberían ser tomadas como meramente casuales o por el contrario sistemáticas (Peterson, 1988; Christensen y Peterson, 1990; Hills y Shrader, 1998); si los emprendedores deben necesariamente pasar por cada etapa (Long y Graham, 1988; Singh et al., 1999); si las etapas de elaboración y decisión son las más cruciales (Carter et al., 1996; Douglas y Shepherd, 2000), y finalmente si el individuo que elige no comenzar con el negocio ha identificado verdaderamente una oportunidad o no (Gaglio, 2001).

También dentro de este segundo grupo, se encuentra el trabajo de Graham Wallas (1926). Este autor presenta un modelo para el proceso de identificación de oportunidades, el cual consta de cuatro etapas: **Preparación**, **Incubación**, **Discernimiento** y **Evaluación**. Versiones más actuales sobre este modelo incluyen un quinto elemento, la **Elaboración** (Kao, 1989; Csikszentmihalyi, 1996).

La etapa de **preparación** se refiere a la base de experiencias y conocimientos que preceden el camino del proceso creativo (Kao, 1989). La preparación es vista como un esfuerzo consciente basado en los intereses y curiosidades sobre algún tema en especial (Csikszentmihalyi, 1996). En el modelo original de Wallas (1926), este presentaba el interés como un elemento clave de esta etapa, pues sostenía que se trataba de un área de atracción para el individuo. Por lo tanto, podemos decir que la preparación es la base de conocimientos que necesita un emprendedor para identificar oportunidades. Estos conocimientos son derivados de la experiencia laboral previa (Bygrave, 1997), de los conocimientos tecnológicos y de mercado (Christensen y Peterson, 1990; Christensen et al., 1994; Hills, 1995; Hills y Shrader, 1998), de los hobbies (Vesper, 1980) y de la conciente búsqueda de información (Vesper 1980; Long y McMullan, 1984; Kaish y Gilad, 1991; Bhave, 1994; Hills, 1995; Hills y Shrader, 1998; De Koning, 1999; Singh et al., 1999).

La etapa de **incubación** es la parte del proceso en que la persona esta pensando sobre el problema o considerando la idea. Esta etapa, a pesar de poder actuar en el subconsciente, también puede describir una parte del proceso de IO, en el cual un emprendedor contempla o da vueltas sobre una idea o un problema específico (Hills, 1995; Hills y Shrader, 1998). Es típicamente un estilo de considerar posibilidades y opciones, intuitiva, no lineal y no intencionalmente.

La etapa de **discernimiento** es el momento en que, según Wallas (1926), el emprendedor se ‘ilumina’, y todas las respuestas y las mejores soluciones emergen repentina y espontáneamente. Se refiere al evento que ocurre cuando el emprendedor conscientemente se da cuenta que una idea puede representar una oportunidad. Esta etapa se puede comparar a la que los autores Long y McMullan (1984) identifican como la etapa de visión, pero denominan el “Aha! experience”.

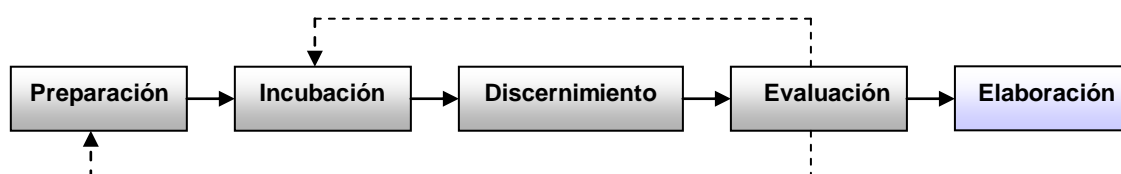
La etapa de **evaluación** es aquella en la cual todas las respuestas y soluciones de la etapa de discernimiento son analizadas para denotar su viabilidad. Wallas (1926) llamo a esta

etapa, verificación, ya que se ‘verifica’ que la idea funcione, que el creador tenga las habilidades necesarias para llevarla a cabo y que la oportunidad sea verdaderamente viable. Csikszentmihalyi (1996), señala que este es el momento más desafiante del proceso, ya que el emprendedor debe ser muy honesto a la hora de evaluar el futuro de su idea. A pesar de que el modelo presentado por Graham Wallas es lineal y por lo tanto no contempla las posibilidades de retro-alimentación a fases anteriores; los autores Lumpkin, Hills y Shrader (2001), sostienen que muchas veces el resultado de este análisis de factibilidad retro-alimenta a las fases de preparación (para aprender conscientemente más sobre el tema) e incubación (para subconscientemente contemplar mas puntos). En esta etapa del proceso, las ideas son puestas a prueba vía distintas formas, tales como investigaciones de mercado, análisis de viabilidad financiera, retro-alimentación de negocios del rubro y cualquier otra red social (Long y McMullan, 1984; Gaglio y Taub, 1992; Bhave, 1994; Singh et al., 1999). Las razones de porque muchos nuevos emprendimientos fracasan, es justamente porque no se han realizado estos tipos de análisis.

Finalmente la etapa de **elaboración** es la fase en la cual la idea es preparada para su presentación final. Csikszentmihalyi (1996) menciona que la elaboración es generalmente la fase más difícil y que más consume tiempo. Kao (1989) usa el término ‘explotación’ en vez de elaboración para expresar, en el contexto de la creatividad emprendedora, la importancia de capturar valor del acto creativo. Esta etapa representa una continuación del proceso de creación de empresas y puede ser extendido hasta el efectivo comienzo del negocio. Además esta fase sigue en vigencia, aun luego de comenzado el emprendimiento, ya que la oportunidad en la mayoría de los casos es redefinida o directamente cambiada sobre las bases del conocimiento adquirido a través de la prueba y error (Bhave, 1994).

A continuación, en el Diagrama 1, se presenta gráficamente el modelo de IO que planteó Wallas (1926), con sus posteriores modificaciones o agregados.

Diagrama 1:



Fuente: elaboración propia a partir del modelo presentado por Wallas (1926) con sus posteriores modificaciones y/o agregados.

Como se puede observar en el Diagrama 1, se plantean las distintas etapas que presenta Wallas (1926) en su modelo y también la etapa de elaboración incluida por los autores Kao (1989) y Csikszentmihalyi (1996). A su vez, se puede advertir que el modelo es lineal, tal como lo planteó su autor, ya que de cada etapa es seguida luego de la última, imposibilitando la retro-alimentación a fases anteriores. De todas maneras, se pueden observar unas flechas punteadas que conectan la etapa de evaluación con las etapas de preparación e incubación, permitiendo, tal como lo plantearon los autores Lumpkin, Hills y Shrader (2001), que exista la retro-alimentación a fases anteriores.

2.4 Tercer Grupo: Enfoque Psicológico

Dentro del tercer grupo hallamos a los trabajos con un enfoque más psicológicos (McClelland, 1961; Begley y Boyd, 1987), que han propuesto teorías en las cuales la creación de empresas es una función de ciertas características personales poseídas por ciertos individuos. De acuerdo a este enfoque, ciertas características tales como: la necesidad de logro (McClelland, 1961), el deseo por tomar riesgos (Brockhaus y Horowitz, 1986), la auto-eficacia (Chen et al., 1998), el control interno y la tolerancia ante la ambigüedad (Begley y Boyd, 1987); conducen a algunas personas y no a otras a optar por ser emprendedores. Este enfoque psicológico generalmente se centra en la decisión de explotar las oportunidades, en vez de centrarse en su identificación (Venkataraman, 1997). De todas maneras, cuando los investigadores desde la perspectiva psicológica exploran la IO, sostienen que dicha identificación depende de las diferencias que existen entre los individuos que tienen el deseo y/o habilidad para buscar e identificar una oportunidad (Shane y Venkataraman, 2000). Por ejemplo, otros autores argumentan que la habilidad superior en el procesamiento de información y las técnicas de búsqueda hacen que ciertas personas estén más aptas o deseosas para identificar oportunidades (Shaver y Scott, 1991).

En resumen, las teorías psicológicas explícita o implícitamente asumen que son los atributos o características personales, en vez de la información sobre oportunidades, las que determinan quién será un emprendedor y quién no; y que el proceso emprendedor depende básicamente en la habilidad y el deseo de las personas en tomar acción.

2.5 Convergencias y Divergencias

Ya expuestas las principales teorías y escuelas en lo que respecta a la IO, vale mencionar que existen entre ellas, tanto puntos de convergencia como de divergencia.

Para el caso de “The Innovation School” y “The New Venture Creation School”, podemos notar que son varias las áreas de convergencia:

- En primer lugar ambas escuelas especifican un tipo de oportunidad (la creación de un negocio versus la innovación); la necesidad de describir el tipo de oportunidad sugiere que una oportunidad en el campo del proceso de creación de empresas es de alguna manera un subconjunto distinto dentro del universo de oportunidades de negocios.
- En segundo lugar, ambas interpretaciones incorporaron el concepto del “destello de perspicacia, comprensión y/o conocimiento” como un evento vital dentro del proceso. Esta frase implica algún tipo de casualidad o suerte. Esta poco claro si estas interpretaciones dependen de la suerte o si simplemente los autores evitaron mencionar esta palabra como una alternativa viable en el área de identificación de oportunidades.
- Además, ambas escuelas no necesariamente se contradicen, sino que enfatizan distintas etapas o fases en dicho proceso. De esta manera cabe la posibilidad de poder integrar ambos marcos conceptuales en un solo proceso de identificación de oportunidades que a grandes rasgos consistiría en tres etapas: la búsqueda, la formación y la explotación.

Sin embargo, también existen áreas de divergencia como por ejemplo:

- La necesidad de incluir la creación de nuevos negocios como una característica definitoria en la definición de una oportunidad. Schumpeter (1950) argumenta que la innovación, en particular la innovación que incluye un proceso, es más probable que ocurra en grandes corporaciones, ya que la gran mayoría tienen departamentos de investigación y desarrollo, y un abultado presupuesto dedicados a estas actividades. A pesar de los argumentos presentados por Schumpeter (1950), la discusión académica sobre el proceso de identificación de oportunidades se inclina más hacia el lado de la creación de negocios, aunque Singh (2001) recalca que la innovación es una importante característica que debería ser incluida en la discusión. Él sugiere que la oportunidad se debería definir como un potencial negocio que sea factible, que genere ganancias, y

que además brinde productos innovadores y/o servicios al mercado.

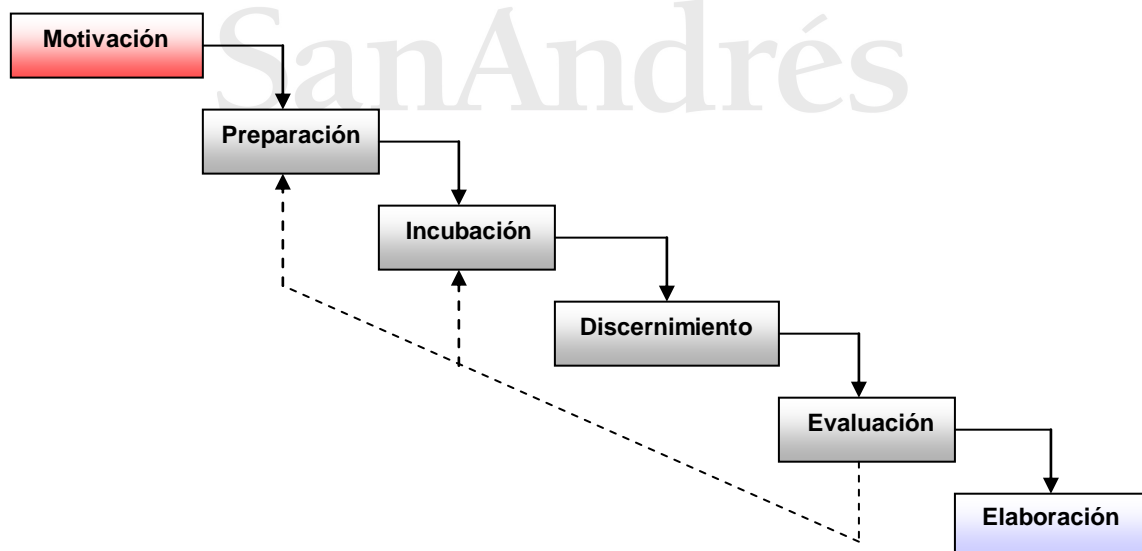
Existen también, ciertas diferencias entre algunas de las teorías desarrolladas en el marco teórico:

- En primer lugar los economistas austriacos divergen con respecto a los economistas neoclásicos y a la aproximación psicológica en lo que respecta a las explicaciones brindadas para la identificación de oportunidades, su explotación y su organización. A diferencia de las teorías neoclásicas, los economistas austriacos no ven el proceso de identificación de oportunidades como un proceso mecánico. Los economistas neoclásicos asumen que existe conocimiento público sobre las oportunidades, es decir, que todas las personas estarían al tanto de todas las oportunidades que existen en el mercado. Por lo tanto, como cualquier emprendedor puede descubrir la totalidad de las oportunidades disponibles, por ejemplo, ante un cambio tecnológico, los economistas neoclásicos argumentan que los emprendedores seleccionan entre las distintas oportunidades, a través de un proceso de maximización (Khilstrom y Laffont, 1979; Evans y Javonic, 1989). De todas maneras, Kirzner (1973) explica que una vez que los supuestos de completa información son considerados, la IO no puede ser explicada a través de un proceso mecánico, ya que no cualquier individuo puede identificar todas las posibles oportunidades que existen. Por lo tanto, si no cualquier emprendedor puede necesariamente descubrir más de una aplicación comercial ante un cambio tecnológico, es difícil pensar que podrán activamente seleccionar entre las oportunidades alternativas (Kirzner, 1985).
- En segundo lugar, a diferencia de los economistas neoclásicos y de los psicólogos, los economistas austriacos brindan una explicación para el proceso emprendedor que no depende de las características personales del individuo. Como los economistas austriacos sostienen que la posesión de información que es apropiada para una oportunidad en particular conduce a la identificación de dicha oportunidad, no creen que una persona sea más apta que otra a la hora de querer ser emprendedor.
- En tercer y último lugar, a diferencia de los economistas neoclásicos y de los psicólogos, los economistas austriacos consideran que el desarrollo de oportunidades es endógeno a la IO. Muchas de las evidencias empíricas existentes en el desarrollo de oportunidades no son correlativas con los atributos de las oportunidades que descubren (Evans y Javonic, 1989). Los investigadores, asumiendo esto, estudiaron como las

diferencias de los individuos afectan la forma en como las personas desarrollan las oportunidades, mientras ignoran los atributos de las mismas oportunidades. De esta manera los economistas austriacos intentan explicar que a la hora de desarrollar una oportunidad, son los atributos de las personas los que influyen y no los atributos de las oportunidades. Es decir que por más que dos individuos identifiquen la misma oportunidad, cada uno la desarrollará según sus atributos personales y por lo tanto la desarrollarán de distinta manera.

Habiendo ya descrito las principales teorías, modelos y autores de cada enfoque, se pueden detallar los componentes que se tomarán en cuenta para el análisis de las distintas etapas que un emprendedor debe recorrer en el proceso de identificación de oportunidades. Para ello, se ha elegido, en primer lugar la etapa de **motivación** propuesta por Kirzner (1979), luego los componentes del proceso presentado por Graham Wallas (1926) que identifica cuatro etapas (**preparación, incubación, discernimiento y evaluación**), y por último, la etapa de **elaboración** que surgió de los autores Kao (1989) y Csikszentmihalyi (1996) como un elemento más que se le incluía al proceso presentado por Wallas. De esta manera, basándose en estos autores, se ha construido el Diagrama 2, que se presenta a continuación:

Diagrama 2:



Fuente: elaboración propia a partir de la teoría desarrollada en este marco teórico.

Las flechas punteadas muestran la posibilidad de retro-alimentación a fases anteriores tal como lo sostenían los autores Lumpkin, Hills y Shrader (2001).

2.6 Cuadro de resumen de los principales enfoques teóricos

ENFOQUES	FOCO	AUTORES	SUPUESTOS
1) Enfoque Económico			
"The Innovation School"/ Economistas Austriacos	En la información sobre oportunidades (y no las características de cada persona).	Schumpeter (1934), Kirzner (1979,1985), Gaglio y Katz (2001), Shane (2000), Kaish y Gilad (1991), Gaglio (2001), Hayek (1945) .	Mercado en desequilibrio. Información imperfecta.
Economistas Neoclásicos	Teorías del mercado en equilibrio y características de cada individuo (y no la información sobre oportunidades).	Khilstrom y Laffont (1979).	Mercado en equilibrio. Información perfecta.
2) Enfoque del proceso emprendedor			
"The New Venture Creation School" / Long y McMullan	En el proceso de IO .	Timmons (1994), Hills y Shrader (1998), Long y McMullan (1984), Peterson (1988), Christensen y Peterson (1990), Hills y Shrader (1998), Long y Graham (1988), Singh, Hills y Lumpkin (1999), Carter, Gartner y Reynolds (1996), Douglas y Shepherd (2000) y Gaglio	El PIO como diferentes etapas (4 etapas: previsión, visión, elaboración, decisión).
El Proceso Creativo de Graham Wallas	En el proceso de IO .	Wallas (1926), Kao (1989), Csikszentmihalyi (1996), Bygrave (1997), Christensen y Peterson (1990), Christensen, Madsen y Peterson (1994), Hills (1995), Hills y Shrader (1998), Vesper (1980), Long y McMullan (1984), Kaish y Gilad (1991), Bhave (1994), De Koning (1999), Singh, Hills y Lumpkin (1999) y Gaglio y Taub (1992).	El PIO como diferentes etapas (4 etapas de Wallas: preparación, incubación, discernimiento y evaluación, más la elaboración presentada por Kao y Csikszentmihalyi)
3) Enfoque Psicológico			
	En las características personales poseídas por algunas personas y por otras no.	McClelland (1961), Begley y Boyd (1987), Brockhaus y Horowitz (1986), Chen, Greene y Crick (1998), Begley y Boyd (1987), Venkataraman (1997), Shane y Venkataraman (2000) y Shaver y Scott (1991)	Los emprendedores poseen características distintivas del resto de la sociedad. El emprendedor una vez emprendedor, siempre emprendedor.

Fuente: elaboración propia a partir de los distintos enfoques planteados en este marco teórico.

2.7 Principales investigaciones empíricas

Como se mencionó con anterioridad, el tema principal de esta investigación es la identificación de oportunidades de negocios, centrándose en el estudio de las distintas etapas que los emprendedores argentinos deben recorrer en el proceso de dicha identificación.

Considerando entonces los objetivos planteados y las particularidades del objeto de estudio, se detectaron investigaciones que desarrollan parcialmente los aspectos que interesan a este trabajo. A continuación, se resumen dichas investigaciones especificando el objetivo de estudio, la metodología y los principales resultados que obtuvieron.

- **Hills, G. E. (1995). “Opportunity recognition by successful entrepreneurs: A pilot study”.**

Este estudio tuvo como objetivo examinar a un grupo de emprendedores exitosos y poder de este modo identificar la variedad y cantidad de comportamientos en el PIO, intentar medir la percepción que tienen los emprendedores de sí mismos a la hora de la IO, estudiar los indicios o causas de las oportunidades de negocios, explorar el concepto de la IO como un proceso premeditado y a su vez complejo y por último, medir la percepción de los emprendedores en lo que respecta a la evaluación de ideas y el criterio utilizado para dicha evaluación.

La muestra consistió de 100 emprendedores exitosos del área de Chicago, Estados Unidos; a los cuales se les llevaron a cabo entrevistas personales. Además se realizó un ‘focus group’ con una sub-muestra de 15 emprendedores, donde se discutió en profundidad la IO y sus temas relacionados.

A través de los resultados se pudo observar que todos los emprendedores entrevistados poseían una considerable base de experiencia en lo que respecta al tema de oportunidades. El 50% había identificado y desarrollado entre 3 y 4 oportunidades de negocios en los últimos cinco años, mientras que el 29% entre 5 y 10 oportunidades. Además, la gran mayoría de los entrevistados estaba de acuerdo en que cada uno de ellos poseía una sensibilidad especial hacia las oportunidades, se veían como oportunistas y disfrutaban a la hora de pensar en nuevas oportunidades de negocios. Los resultados también demostraron

que hubo gran unanimidad en lo respecta a las causas de las oportunidades, estando las mismas íntimamente relacionadas con soluciones a los problemas. También hubo gran coincidencia (el 90% de los encuestados) a la hora de afirmar que la IO consistía de un proceso y no de una ocurrencia momentánea.

Por último, la gran mayoría de los emprendedores consideraron que la intuición es una de las partes más importantes a la hora de evaluar el mercado potencial y que creer en la idea es también un elemento central para llevar adelante un emprendimiento propio.

➤ *Hills, G.E. and Shrader, R.C. (1998). "Successful entrepreneurs insight into opportunity recognition".*

En esta investigación se examinaron las múltiples dimensiones de la IO entre un grupo de emprendedores exitosos y otro grupo control de emprendedores elegidos al azar. Algunos de los objetivos específicos perseguidos por este estudio fueron los siguientes: analizar la variedad y cantidad de oportunidades identificadas por los emprendedores, medir la relativa importancia de algunas fuentes potenciales de la IO, explorar la IO como un proceso múltiple y por último, intentar evaluar la percepción que tienen los emprendedores de si mismos a la hora de la IO .

Los emprendedores exitosos fueron seleccionados y evaluados mediante escalas cualitativas y cuantitativas por estudiantes de MBA de la Universidad de Chicago, personal profesional de la consultora Arthur Andersen y un panel de jueces compuesto por profesionales del sector privado. Finalmente se obtuvieron 53 emprendedores exitosos, a los cuales se les realizó un cuestionario en profundidad. Los emprendedores elegidos al azar fueron adquiridos de la base de datos Dun & Bradstreet (D&B). Finalmente fueron seleccionados 165, a los cuales se les envió una encuesta vía correo electrónico. Tanto los emprendedores exitosos, como los emprendedores elegidos al azar, pertenecían al área de Chicago y sus emprendimientos promediaban los 16.7 millones de dólares en ganancias anuales y los 121 empleados.

Luego de la recopilación y análisis de todos los cuestionarios y encuestas recolectadas se pudo notar que las diferencias entre ambos grupos eran muy pequeñas. Por un lado todos los emprendedores tenían una considerable y vasta experiencia en la IO, estando la gran mayoría involucrados en la persecución de más de una oportunidad de negocios en los

últimos cinco años. También, ambos grupos estuvieron de acuerdo que a la hora de definir las causas de la IO, éstas surgían de la experiencia previa, del profundo análisis de los mercados y los clientes y de soluciones a los problemas. Además, los resultados demostraron que ambos grupos se veían a sí mismos como personas muy sensibles a las oportunidades y por lo tanto, especialmente alertas ante señales de discontinuidad o tendencias. Por último, la IO fue definida como un proceso de varios pasos y no como una experiencia única y momentánea.

➤ **Zietsma, Ch. (1999). “Opportunity knocks – or does it hide? An examination of the role of opportunity recognition in entrepreneurship”.**

Esta investigación tuvo como objetivo principal, llevar a cabo una comparación entre un grupo de emprendedores y un grupo de managers o no-emprendedores, los cuales decidieron no poner en marcha un emprendimiento a pesar de haber identificado una oportunidad. El estudio se llevó a cabo dentro de la industria de la tecnología. De esta manera se pudo realizar una comparación directa del PIO entre aquellas personas que efectivamente comenzaron con un emprendimiento y aquellas que no.

La muestra estaba compuesta por 52 emprendedores y 27 managers o no-emprendedores, la cual fue obtenida de la British Columbia Industries Association (BCTIA). Luego de la selección, se llevaron a cabo encuestas personales a cada individuo.

Las diferencias entre los emprendedores y los no-emprendedores no fueron muy significativas en lo que respecta al PIO. Las conclusiones fueron limitadas ya que la muestra de los no-emprendedores era mucho menor. De todas maneras se pudieron extraer importantes datos como, por ejemplo que los emprendedores tenían más experiencia en la industria, que además provenían de una formación mucho más técnica y que poseían mucha más confianza a la hora de lanzar su propio emprendimiento. Además, los emprendedores mencionaban en mucho menos ocasiones la palabra ‘riesgo’ al hablar. Asimismo, al contar sus ideas lo hacían de una forma mucho más apasionada que los no-emprendedores. De esta manera, se concluyó que los tres elementos que claramente diferenciaban a los emprendedores de los no-emprendedores, eran: la confianza en sí mismos, la consideración del riesgo y la estrecha conexión con el nuevo emprendimiento.

- **Hills, G.E., Hybels, R.C., Lumpkin, G.T. and Singh, R.P. (1999).** *“Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs”*.

Esta investigación intentó describir la importancia de las redes sociales de los emprendedores en el PIO. Para ello se realizó un trabajo de campo, en el cual se llevaron a cabo encuestas a 256 emprendedores del área de la consultoría informática. Dicha muestra fue adquirida de entre 1402 emprendedores del mencionado rubro, en la base de datos de Dun & Bradstreet (D&B).

Luego de relevar todas las encuestas y de su profundo análisis utilizando regresiones lineales, se pudo demostrar que existen ciertos elementos de la red social de un emprendedor que juegan un papel importante en el PIO. Por ejemplo; el tamaño de la red es un indicador de todo el universo de información que un emprendedor posee o tiene acceso. Cuanto más grande la red social, más información y cuanto más información, más ideas podrá identificar y por lo tanto más oportunidades reconocerá. Los lazos con otras personas dentro de la red social, mas allá de los amigos y la familia, son de suma importancia. De esta manera los emprendedores se ven expuestos a más oportunidades que pueden desembocar en futuros emprendimientos.

Por lo tanto, en base a lo empíricamente observado se pudo concluir que el papel de los contactos dentro de la red social del emprendedor en lo que respecta a la IO es sumamente importante.

- **Beattie, R. (1999).** *“The creative entrepreneur: A study of the entrepreneur’s creative processes”*.

En este trabajo, los autores estudiaron el proceso creativo que transita el emprendedor al identificar oportunidades, intentando descubrir como se origina y se desarrolla. Por lo tanto, se investigó el proceso de descubrimiento y reconocimiento de la idea y su transformación en una oportunidad de negocios. Además, se exploró el proceso cognitivo interno, tanto consciente como inconscientemente.

La muestra para dicho estudio fueron 50 exitosos emprendedores escoceses, los cuales fueron entrevistados longitudinalmente en el periodo de un año.

Los resultados de la investigación dieron considerable sustento para creer que el proceso creativo que transita el emprendedor es de hecho holístico. Además, según el estudio, mucho de los emprendedores parecen compartir los mismos o similares valores, principios, actitudes y creencias. También comparten muchas técnicas modeladoras de la mente, tales como la visualización, el sondeo o verificación y la fijación de metas. Por lo tanto, son todas estas similitudes de atributos y creencias, los que los aparta del resto de las personas y contribuye a sus comportamientos creativos dentro de su sector o rubro. Por último, la gran mayoría de la muestra estuvo de acuerdo en que la intuición es de gran ayuda para reconocer la idea y convertirla en una oportunidad, además de ser un importante indicador para tomar la correcta decisión en el correcto momento.

➤ **Gundry, L.K. and Kickul, J. (2000). “Pursuing technological innovation: The role of entrepreneurial posture and opportunity recognition among Internet firms”.**

Este trabajo tuvo como objetivo estudiar la actitud emprendedora de los emprendedores de Internet o “netpreneurs”, sus comportamientos en relación a la IO y las actuales innovaciones tecnológicas en la que están envueltos.

La muestra consistió de 131 emprendedores, los cuales manejaban sus negocios por Internet. La antigüedad promedio de estos negocios era de 6 años y las ganancias anuales promediaban los US\$ 522.000. Dicha muestra fue obtenida a través de asociaciones y organizaciones de la Web. Toda la información de los emprendedores fue adquirida mediante una nueva metodología: encuestas en línea.

Los resultados de la investigación demostraron a grandes rasgos que los pilares centrales de entrepreneurship en Internet o “netpreneurship” son la constante innovación, experimentación y rápido cambio. Además el estudio reveló que las orientaciones estratégicas de rápida respuesta al cambio e innovación estaban estrechamente ligadas a identificación de oportunidades de negocios. De esta manera se concluyó que las empresas de Internet que enfatizan la innovación y la rápida respuesta al cambio, estarán mejor posicionadas para el éxito en esta nueva forma que ha tomado la disciplina de entrepreneurship. También se demostró que el desarrollo de relaciones estrechas con otras firmas, era un factor determinante asociado con la identificación de oportunidades. Por último, este estudio concluyó que los emprendedores de Internet tienden a apoyarse en la actividad de redes, lo cual los posibilita a capitalizar las oportunidades y llegar a la

innovación tecnológica deseada para su empresa y para el mercado.

- **Rueda, M. S. (2000). “Modelos de evaluación de nuevas oportunidades de negocios: Casos de emprendedores de la Universidad de San Andrés”.**

En este trabajo de graduación se intentó averiguar cuáles fueron los criterios o procesos utilizados por los emprendedores de la Universidad de San Andrés para evaluar el potencial de nuevas oportunidades de negocios. Además, se estudió el grado de relación que existe entre los casos entrevistados y los modelos teóricos que propone la literatura en el tema.

La estrategia metodológica elegida fue la de estudios de casos a través de entrevistas en profundidad semi-estructuradas realizadas a 13 emprendedores, tanto alumnos como egresados de la Universidad de San Andrés.

Los resultados demostraron que la gran mayoría de los entrevistados consideró que la intuición y la creencia en el potencial de la idea, fueron más importantes que la evaluación a la hora de tomar la decisión de comenzar el negocio. En los casos de los emprendimientos de Internet, la velocidad de salida fue crucial y la ejecución fue considerada más importante que la evaluación. En los casos de los emprendimientos fuera del sector de Internet, influyó más el deseo por ser independiente y poseer una visión clara del negocio a futuro.

Por último, también a través de los resultados se pudo observar, que el grado de relación entre los casos analizados y los modelos de evaluación de oportunidades de negocios que propone la literatura no fue alto.

- **De Tienne, D. R. and Shepherd, D. A. (2001). “Discovery of opportunities: Anomalies, accumulation and alertness”.**

Esta investigación examinó simultáneamente las variables de conocimiento previo y recompensa monetaria para luego relacionarlas con la IO. De esta manera se intentó penetrar con mayor profundidad en el PIO que finalmente conduce al emprendedor a crear nuevos bienes y servicios.

La muestra para este estudio consistió de 78 estudiantes de MBA de la Universidad de Colorado, Estados Unidos, los cuales ya poseían experiencia previa en el campo laboral. Se llevaron a cabo estudios experimentales que proporcionaron representaciones abstractas y luego fueron complementadas con datos cualitativos de las entrevistas personales realizadas a los estudiantes.

Los resultados sugirieron que aquellos individuos con mayor conocimiento previo en lo que respecta a los clientes, fueron capaces de identificar mayor cantidad de oportunidades, las cuales eran también más innovadoras. A su vez, la variable de la recompensa monetaria mostró no ser un gran incentivo para generar oportunidades innovadoras, ya que según los autores estas últimas pueden estar más ligadas a otros incentivos como ser la fama, el poder y el prestigio. Por último, en lo que respecta a las motivaciones para la identificación de oportunidades innovadoras, un gran número de entrevistados coincidió en que el dinero no es el principal factor motivacional, sino que muchas veces el hallar soluciones concretas para los clientes es más fuerte.

- ***Chandler, G. N., Dahlgvist, J. and Davidsson, P. (2002). “Opportunity recognition process: A taxonomy and outcome implications”.***

El propósito de este trabajo consistió en crear una clasificación o nomenclatura del PIO para iniciativas de nuevos negocios desarrollados por 136 firmas que registraron los mejores volúmenes de ventas en Suecia en el año 1994. Además la idea fue evaluar si la IO estaba relacionada con los procesos de conducta y los resultados de la performance de los individuos. Por lo tanto, se propusieron tres posibles procesos dentro de la IO: 1) la búsqueda pro-activa, 2) la búsqueda reactiva y 3) el descubrimiento fortuito.

Los resultados de la investigación indicaron que las iniciativas de nuevos negocios pueden ser agrupadas dentro de una misma clasificación o nomenclatura consistente con la teoría y que las oportunidades pueden ser descubiertas tanto por búsquedas pro-activas, reactivas o descubrimientos fortuitos. De todas maneras las iniciativas de nuevos negocios descubiertas a través de un proceso de búsqueda pro-activa, tienden a ser implementadas con mayor velocidad que aquellas descubiertas a través de búsquedas reactivas o descubrimientos fortuitos. A pesar de ello, los resultados indican que la velocidad de implementación se acorta considerablemente durante los primeros seis meses de lanzado el emprendimiento y que a medida que transcurre más el tiempo estas diferencias se van

nivelando. Por último, se comprobó que el PIO también forma parte de las fases iniciales del proceso de implementación.

➤ *Ucbasaran, D. and Westhead, P. (2002). “Does entrepreneurial experience influence opportunity identification?”.*

En este trabajo se intentó identificar las diferencias entre los emprendedores habituales (i.e. aquellos con experiencia previa en la posesión de un negocio propio), y los emprendedores primerizos (i.e. aquellos que no cuentan con experiencia como fundador o dueño de un emprendimiento). Además, se estudiaron las actitudes y comportamientos de estos dos grupos de emprendedores en lo que respecta a la IO.

Una muestra de 4324 compañías independientes, estratificadas por industria fue obtenida a través de la base de datos de Dun and Bradstreet (D&B). Luego de algunos descartes se llegó a una muestra viable de 4312 empresas a las cuales se les envió, vía correo electrónico, un cuestionario semi-estructurado para ser contestado por el fundador. Finalmente, contestaron satisfactoriamente 773 emprendedores.

Los resultados demostraron que en algunos casos existen diferencias entre los emprendedores habituales y los emprendedores primerizos, y en otros no. Por ejemplo, a la hora de la búsqueda de información no existen diferencias significativas entre ambos grupos, ya que utilizan herramientas y fuentes similares. De todas maneras con una cantidad igual de información, los emprendedores habituales identificarán mayor cantidad de oportunidades que los emprendedores primerizos. Con respecto a la manera de pensar es en donde surgen las mayores diferencias entre ambos grupos, ya que poseen diferentes actitudes frente a la identificación de oportunidades. Los emprendedores habituales sostenían que las oportunidades son identificadas en conexión a un problema y que una oportunidad puede y de hecho conduce a la otra. Además, este grupo manifestaba con mayor énfasis que ellos mismos se veían como oportunistas y que sentían mucho placer y diversión al buscar nuevas oportunidades y estar siempre en posición de alerta. Por último, los emprendedores habituales reportaron mayores niveles de innovación que los emprendedores primerizos.

- **Corbett, A. C. (2002). “Recognizing High-Tech opportunities: A learning and cognitive approach”.**

El objetivo principal de este estudio fue examinar la relación entre la adquisición de información, el procesamiento de información, el conocimiento y la habilidad del emprendedor en reconocer y desarrollar las oportunidades en la industria de la alta tecnología o ‘high-tech’.

Para el trabajo de campo se llevaron a cabo cuatro pasos; que incluyeron: en primer lugar, una carta introductoria; en segundo lugar, la encuesta propiamente dicha; en tercer lugar, un recordatorio para que dicha encuesta sea respondida dentro de los tiempos previstos y por último, una segunda encuesta. Una muestra de 1592 fundadores, top managers, ingenieros e investigadores de las empresas de alta tecnología del área de Colorado, Estados Unidos fue utilizada. Dicha muestra fue obtenida del ‘2002 Rocky Mountain Technology Directory’⁴ Finalmente respondió un 25% de la muestra original.

Los resultados permitieron detectar que los individuos que tienen grandes conocimientos técnicos sobre la industria, identificarán mayor cantidad de oportunidades y que las interacciones con otras personas también desembocarán en mayores probabilidades de detectar oportunidades de negocios. Por último, se concluyó que la manera en que los individuos procesan la información hace la gran diferencia.

En resumen, luego de haber desarrollado todo el marco teórico y por lo tanto, haber recorrido los diferentes enfoques en lo que respecta a la identificación de oportunidades, se pudieron precisar los componentes teóricos que se tomarán en cuenta para el análisis de la investigación. Además, se relevaron las principales investigaciones empíricas en el tema. Estos estudios, como bien se mencionó anteriormente, desarrollan parcialmente los aspectos que interesan a este trabajo. De todas maneras, sirven no sólo como punto de comparación, sino que también como fuente de inspiración.

⁴ Directorio de las Montañas Rocosas de Alta Tecnología de 2002.

CAPITULO 3: Estrategia Metodológica

3.1 Diseño y tipo de muestra

Para la realización de este trabajo, se llevó a cabo una investigación exploratoria, descriptiva y no experimental. Además por la naturaleza de este tipo de investigación, no se pudieron desarrollar hipótesis de trabajo.

Asimismo, la muestra resultó ser, no probabilística y a la vez intencional (ya que se incluyeron aquellos casos que cumplían con ciertas condiciones predeterminadas). De esta manera, la muestra se compuso de los casos accesibles, dada la dificultad conocida de encontrar empresas dispuestas a responder a este tipo de estudios e información actualizada de las empresas existentes.

Por lo tanto, la muestra finalmente se formó por emprendedores que hayan puesto en marcha negocios que en la actualidad tengan un máximo de 4 años de antigüedad, que estén ubicados geográficamente en la Capital Federal o Zona Norte del Gran Buenos Aires. Además resultó ser clave, que el fundador de la empresa aún esté a cargo de la misma.

Teniendo en cuenta la antigüedad y la ubicación geográfica del emprendimiento, se seleccionaron 45 emprendedores de una muestra de 104. Los contactos de los emprendedores fueron obtenidos de la base de datos de la Cátedra Karel Steuer de Entrepreneurship de la Universidad de San Andrés, de la sección de emprendedores de los diarios Clarín y La Nación, de revistas empresariales y de contactos familiares. En primer termino, los 45 emprendedores fueron contactados, de los cuales 27 contestaron positivamente, ya que estaban de acuerdo en colaborar con la investigación, y 18 contestaron negativamente, pues no disponían de tiempo, no querían dar a conocer ciertos datos de su emprendimiento o simplemente no tenían interés en cooperar. De todas maneras, los 27 emprendedores que demostraron una alto grado de interés y colaboración para con este tipo de investigación, representó nada más ni nada menos que el 60% del total de los individuos contactados. Esta cifra, demuestra la buena predisposición de la gran mayoría de los emprendedores, lo cual es muy alentador para futuras investigaciones o estudios empíricos que se deseen realizar en el tema.

3.2 Métodos de recolección de información

En primer lugar cada emprendedor fue contactado vía una carta enviada por correo electrónico o telefónicamente, donde se describieron los objetivos del trabajo, además de requerir su participación y colaboración. Para que los emprendedores finalmente sean incluidos dentro de la muestra del estudio, debían cumplir con los requisitos de ser el fundador del negocio, que el emprendimiento no tenga una antigüedad de más de 4 años y que estén ubicados en Capital Federal o Zona Norte del Gran Buenos Aires. Además debían aceptar que las entrevistas sean gravadas y ser entrevistados durante aproximadamente una hora durante el período de Marzo y principios de Abril de 2004. Las encuestas que no se pudieron realizar personalmente por disponibilidad de tiempo del entrevistado para concretar una reunión, se llevaron a cabo telefónicamente o vía correo electrónico. El formato de las mismas fue semi-estructurado y en principio se realizó una prueba piloto con la Universidad de San Andrés para asegurarse la efectividad de las preguntas, la relevancia de los temas a tocar y comprobar la confiabilidad de las grabaciones.

Todas las entrevistas se llevaron a cabo garantizando confidencialidad y asegurándose que el entrevistado sepa y este de acuerdo en que se le graven las respuestas. La encuesta se dividió en cinco secciones (Sección A, B, C, D y E), representando cada una a grandes rasgos, las distintas etapas propuestas en el Diagrama 2⁵ (i.e. motivación, preparación, incubación, discernimiento, evaluación y elaboración). En la Sección A, se recogieron los datos de la empresa y los datos del emprendedor, lo cual fue de gran utilidad para describir y clasificar la muestra. A su vez, se realizaron preguntas para la etapa de preparación. En la Sección B, se llevaron a cabo preguntas exclusivamente para la etapa de motivación. En la Sección C, se cubrieron las etapas de preparación, incubación y discernimiento. En la Sección D, se efectuaron preguntas para la etapa de evaluación y por último, en la Sección E, se realizaron preguntas para la etapa de elaboración. A su vez, se llevaron a cabo otras consultas, tanto para responder a las preguntas de investigación, como también para observar algunas cuestiones de interés para el tema. La encuesta se encuentra adjuntada en el ANEXO I.

⁵ El Diagrama 2 se encuentra en la página 17 del segundo capítulo.

CAPITULO 4: Resultados de la investigación

4.1 Características generales de la muestra

Como se mencionó en el tercer capítulo, la muestra finalmente consistió de 27 emprendedores argentinos ubicados en la Capital Federal y Zona Norte del Gran Buenos Aires. De dicha muestra un 60% correspondía al sexo masculino y un 40% al sexo femenino.

Además a la hora de iniciar con los emprendimientos, un 55% de los entrevistados señalaba que habían sido entre 1 y 3 socios fundadores, el 20% señalaba que habían sido entre 3 y 5, y solo el 3% de los emprendedores afirmó que habían sido más de cinco los socios fundadores. A su vez, el 22% de la muestra resultó ser de emprendedores solitarios (i.e. que una sola persona fundo el emprendimiento). A continuación, en el Cuadro 1, se pueden observar mejor estas cifras:

Cuadro 1: Cantidad de socios fundadores

Cantidad de socios fundadores	1	1 a 3	3 a 5	Más de 5
Porcentajes (%)	22%	55%	20%	3%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

El 70% de la muestra sostenía que en la actualidad la cantidad de socios no había sufrido cambios. De todas maneras, un 15% de los emprendedores mencionó que la cantidad de socios en la actualidad había aumentado, mientras que el restante 15% señaló que habían disminuido. A continuación, en el Cuadro 2, se pueden observar mejor estas cifras.

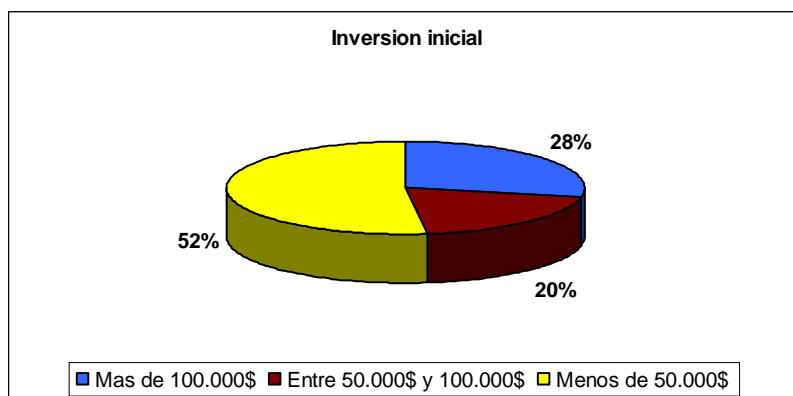
Cuadro 2: Cantidad de socios actuales

Cantidad de socios actuales	Aumentaron	Disminuyeron	Quedaron igual
Porcentajes (%)	15%	15%	70%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Del total de los emprendedores un 52% realizó una inversión inicial de menos de 50.000 pesos (siendo el 46% inferior a 10.000 pesos y el 54% superior a dicha cifra). Un 20% realizó una inversión inicial de entre 50.000 y 100.000 pesos, y el restante 28% llevó a cabo una inversión inicial superior a los 100.000 pesos. A continuación, en el Gráfico 1, se pueden observar estas cifras:

Gráfico 1: Inversión inicial



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

En lo que respecta a las ventas, el 40% de la muestra las incrementó en más del 100% en los dos primeros años, el 35% las incrementó en menos del 100% durante el mismo periodo y el restante 25% al no cumplir con su primer año de actividad no pudo contestar. A continuación, en el Cuadro 3, se pueden observar dichos incrementos en las ventas:

Cuadro 3: Cambios en las ventas

Ventas	Aumentaron más del 100%	Aumentaron menos del 100%	NS/NC
Porcentajes (%)	40%	35%	25%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

La cantidad de empleados en la mayoría de los casos aumentó considerablemente, en una proporción menor quedó con el mismo personal que al inicio⁶ y en ninguno de los casos disminuyó. A continuación, en el Cuadro 4, se muestran estos cambios en el personal, en porcentajes:

Cuadro 4: Cambios en el número de empleados

No. de empleados	Aumentaron	Disminuyeron	Quedaron igual
Porcentajes (%)	66%	33%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

A su vez un 35% de los emprendedores exportan sus productos o servicios, principalmente al mercado europeo y estadounidense. El 65% restante aun no comenzó con la exportación, ya que están apuntado al mercado local o simplemente por el momento no tienen en mente los mercados foráneos.

En el anexo se presenta la lista de los emprendedores encuestados, haciendo mención de sus emprendimientos actuales, fecha de inicio y una breve descripción de sus actividades.

San Andrés

4.2 Resultados

En primer lugar, se presentará cada pregunta de investigación con su correspondiente respuesta. Además, se presentarán otros resultados de interés adquiridos durante las entrevistas.

Finalmente, se llevará a cabo el análisis de las distintas etapas que recorren los emprendedores en el proceso de identificación de oportunidades. De esta manera se dará a conocer un nuevo modelo que intentará describir la realidad de este grupo de emprendedores en el país.

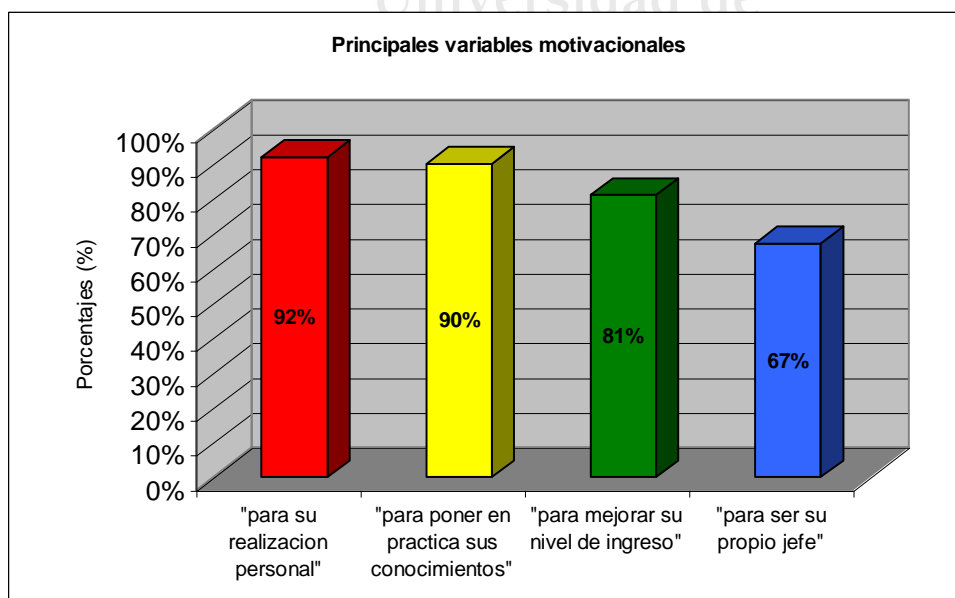
⁶ Muchos de los casos en que quedaron con el mismo personal que al comienzo del emprendimiento, es justamente porque se encuentran en el primer año de actividad.

1) ¿Cuáles fueron las motivaciones que tuvieron los emprendedores al momento de comenzar con sus propios emprendimientos?

Antes de contestar esta pregunta es importante aclarar que en la encuesta se enumeraron una serie de variables motivacionales. Frente a dichas variables los emprendedores debían evaluar cuan relevante era o había sido cada una de ellas en su motivación cuando comenzaron a pensar en formar sus propias empresas. De esta manera debían calificarlas según la siguiente escala: muy importante, importante, algo importante, no importante o no aplica.

Algunas de las variables que resultaron ser las más significativas para la motivación de los emprendedores fueron las siguientes: “para lograr su realización personal” (92%)⁷, “para poner en práctica sus conocimientos” (90%), “para mejorar su nivel de ingreso” (81%) y “para ser su propio jefe” (67%). Todos los emprendedores las eligieron por ser muy importantes a la hora de motivarlos a iniciar con sus propios emprendimientos. A continuación, en el Gráfico 2, se presentan las principales variables motivadoras:

Gráfico 2: Principales variables motivacionales



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

⁷ Todos los porcentajes que se presenten en este capítulo, salvo que se especifique otra cosa, serán sobre el total de la muestra.

A su vez también se pudieron observar otras variables que no resultaron ser muy motivadoras para los emprendedores, ya que ellos mismos las catalogaron como no importantes o directamente que no aplicaban. Entre ellas se encontraron las siguientes: “para ser como un empresario que usted admira y que era: un familiar (73%), un amigo (81%), alguien de su ciudad (88%), alguien que aparecía en los medios (81%)”, “porque el sistema jurídico le era favorable” (94%), “porque usted no pudo estudiar” (96%) y “para seguir con la tradición familiar de estar en los negocios” (81%).

Con respecto a la variable; “porque usted estaba desempleado”, el 73% de los entrevistados contestaron que dicha variable no era importante o directamente no aplicaba. De todas maneras el 27% restante, contestó que era importante, ya que al momento de iniciar su actual emprendimiento se encontraban desempleados. En este caso podemos observar que una variable como esta, a pesar de no ser relevante para la gran mayoría de la muestra, lo fue en gran medida para algunos emprendedores.

Por último, se localizó otro grupo de variables en donde las respuestas de los emprendedores fueron muy variadas, con lo cual no se pudo definir si verdaderamente eran motivadoras o no. Entre ellas figuraban: “para contribuir a la sociedad”, “para obtener status social”, “para ser adinerado”, “porque el sistema económico le era favorable”, “porque tenía recursos disponibles” y “por algún fuerte contacto”.

Ya expuestos los principales resultados sobre las motivaciones de los emprendedores, se puede observar que existe un grupo de variables que claramente motivan a la gran mayoría y ciertas otras que no los influyen para nada. Pero lo que también es cierto, es que otras variables dependen en gran mayoría del servicio, producto o emprendimiento del cual se trate; como por ejemplo la variable, “para contribuir a la sociedad”. En algunos casos los emprendimientos que se formaron, poco tenían que ver con contribuir a la sociedad, por lo tanto los emprendedores no la veían como un factor de motivación. En otros casos el aporte a la sociedad era lo central del emprendimiento, básicamente la razón de su existencia; con lo cual cumplían un rol motivacional muy importante para los emprendedores.

Las reacciones de las personas cercanas a los emprendedores con respecto a la decisión del mismo a iniciarse como tal, muchas veces influyen sobre el entusiasmo o interés de llevar a cabo o no un emprendimiento. Por lo tanto se realizó una pregunta al respecto. De esta manera se pudo observar que el núcleo familiar más íntimo, otros miembros de la familia y

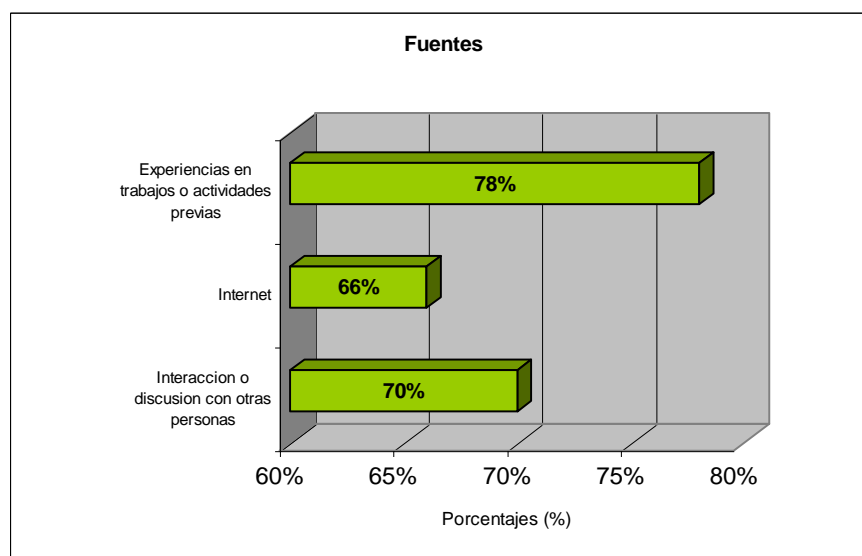
los amigos reaccionaron positivamente ante la decisión del emprendedor a iniciarse como tal. Solamente hubo dos casos dentro de los 27 encuestados, que mencionaron que la reacción fue negativa. Esto se debió principalmente a que en ambos casos, las personas opinaban que ser emprendedor encierra demasiados riesgos. Para el caso de los colegas, jefes previos o profesores, la gran mayoría de los encuestados también coincidió en que las reacciones fueron positivas. De todas maneras existieron casos de reacciones negativas, en especial cuando se trataba de jefes previos o colegas.

2) ¿Qué fuentes ayudaron a los emprendedores a identificar sus oportunidades de negocios?

El tema de las fuentes es sumamente importante, pues en muchos casos, éstas efectúan valiosas contribuciones a la hora de la identificación de las oportunidades de negocios. Por lo tanto, se les preguntó a los emprendedores cuales habían sido las principales fuentes que ayudaron o contribuyeron a identificar su oportunidad de negocio.

El 70% de los emprendedores estuvo de acuerdo en que la interacción o discusión con otras personas contribuyó sustancialmente para su identificación de la oportunidad. De la misma manera el 66% afirmó que el uso de Internet fue de gran ayuda, y el 78% sostuvo que las experiencias en trabajos o actividades previas fueron claves. A continuación, en el Gráfico 3, se presentan estas cifras:

Gráfico 3: Fuentes que más ayudaron a los emprendedores en la IO.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Para el caso de la televisión o la radio, solamente el 8% las distinguió como una fuente válida. A su vez, los artículos académicos y los diarios tampoco resultaron ser fuentes relevantes a la hora de identificar oportunidades. Otras fuentes como ser el caso de las ferias comerciales y las revistas, a pesar de que la mayoría contestó que no fueron de gran uso para la identificación de la oportunidad de negocio, alrededor de un 40% de la muestra las consideró.

Por último, un 22% de los emprendedores mencionaron que existieron otras fuentes en la identificación de la oportunidad de negocio, como ser: la detección de necesidades insatisfechas, la educación y formación adquirida, los contactos, los entes gubernamentales y las experiencias de viajes al exterior.

A la hora de mencionar la cantidad de personas que fueron importantes para obtener información, todos los emprendedores estuvieron de acuerdo en que por lo menos una persona le había proporcionado información para su proyecto.

Estos resultados nos demuestran que muchas de las fuentes que contribuyen a la identificación de las oportunidades de negocios tienen más que ver con las experiencias vividas a través de las diferentes actividades en la vida del emprendedor, donde se frecuentan distintos ámbitos y en los cuales se entra en contacto con gran cantidad de gente.

3) ¿El emprendedor, cree poseer una mayor sensibilidad o facilidad para identificar oportunidades de negocios?

A pesar de que al formular estas preguntas se espera un cierto grado de parcialidad o sesgo, se creyó importante documentar la auto-percepción de los emprendedores en lo que respecta a la IO. La conclusión final que se pudo extraer luego de realizadas las entrevistas es que un gran número de emprendedores (i.e. el 80%) se ven como poseedores de una sensibilidad especial hacia las oportunidades de negocios. Además, la gran mayoría indicó que la identificación de potenciales oportunidades de negocios les surge naturalmente y que están totalmente de acuerdo en que se los describa como oportunistas. A su vez, el 90% declaró que les divierte pensar y buscar nuevas oportunidades de negocios, mientras que el 84% afirmó que piensan en ideas de potenciales de negocios cuando están totalmente relajados o al hacer otra actividad que no este relacionada con los negocios.

- 4) ¿Cuán importante, según los emprendedores, es la idea a la hora de comenzar con un emprendimiento? y ¿Cuán importante, según los emprendedores, es la creatividad en el PIO?

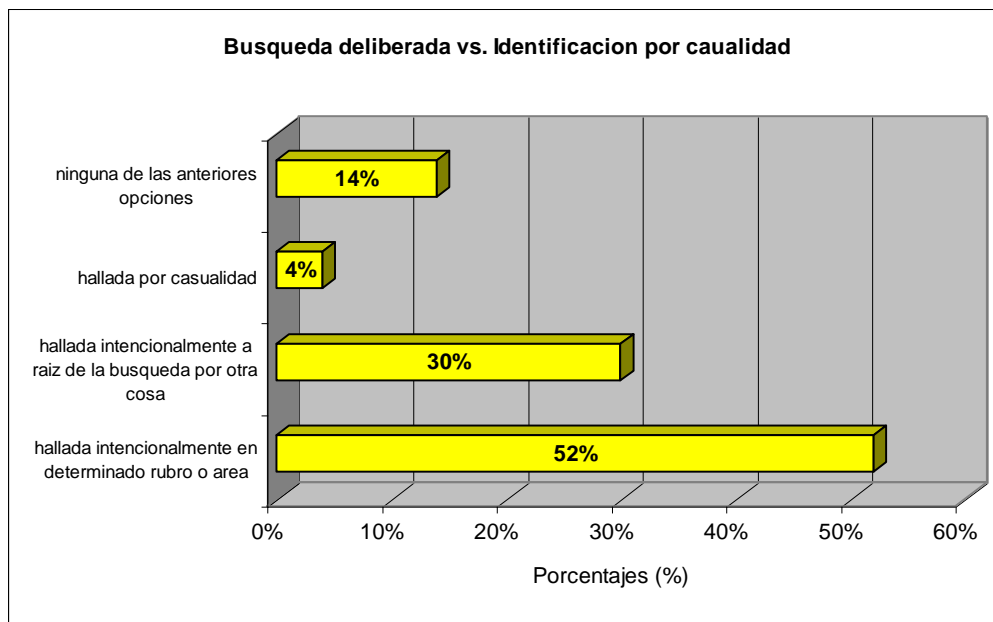
Una idea de negocio no es necesariamente una oportunidad, de todas maneras es sorprendente que el 78% de los emprendedores entrevistados estuvieran de acuerdo en que: “ideas para la creación de nuevas empresas existen muchísimas, lo esencial es la evaluación”. Además, el 41% también estuvo de acuerdo en que: “el problema no es conseguir una idea de negocio, sino el capital y los demás recursos”. De todas maneras el 38% estuvo en desacuerdo con lo último, mientras que el 21% restante se mantuvo en una posición neutral. Estos resultados demuestran que los emprendedores en general no tienen demasiados inconvenientes a la hora de generar nuevas ideas de negocios.

Con respecto a la importancia de la creatividad, el 92% de la muestra coincidió en que: “ser creativo es muy importante para identificar oportunidades de negocios”. Además el 66% de los emprendedores se consideran personas creativas y un 51% comúnmente piensa en ideas de potenciales negocios cuando esta totalmente relajada o esta haciendo otra actividad que no esta relacionada con los negocios. Estas cifras demuestran que la creatividad es un elemento muy importante dentro del PIO.

- 5) ¿Las oportunidades de negocios son descubiertas tras una búsqueda deliberada del emprendedor o simplemente son identificadas por casualidad?

A la hora de identificar oportunidades de negocios, el 52% de los emprendedores indicaron que la oportunidad de negocio fue hallada intencionalmente, ya que se la estaba buscando en determinado rubro o área. Además, otro 30% de la muestra mencionó que la oportunidad fue hallada intencionalmente a raíz de la búsqueda por otra cosa. Por lo tanto, con estos resultados parciales se puede observar que el 82% de los emprendedores apoyan la creencia en que las oportunidades de negocios son descubiertas a través de una búsqueda deliberada. Solamente un 4% de la muestra sostuvo que la oportunidad había sido hallada por casualidad y el restante 14% señaló que ninguna de las anteriores opciones se asemejaba a su identificación de la oportunidad de negocio. A continuación en el Gráfico 4, se presentan estos resultados:

Gráfico 4: Búsqueda deliberada vs. Identificación por casualidad



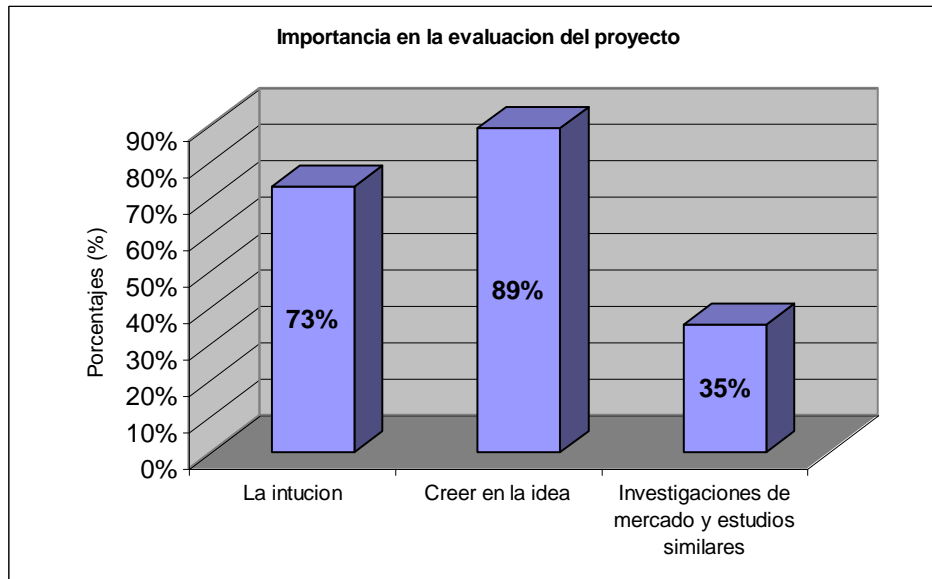
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Por último, se preguntó a los emprendedores si ellos creían que las ideas surgían a raíz de una búsqueda deliberada, y comprobando los resultados expuestos en el párrafo anterior, el 65% de la muestra contestó afirmativamente.

6) ¿Cuán importante es la evaluación a la hora de decidir si seguir adelante con el proyecto o no?

A través de los resultados de las encuestas realizadas, se pudo observar que los emprendedores consideraron la intuición como una de las partes más importantes a la hora de juzgar los mercados; ya que el 73% se mostró a favor. Además, la gran mayoría, es decir el 89%, también estuvo de acuerdo en que “lo más importante es creer en la idea”. Por otra parte, existió un poco de ambivalencia al valor que se le otorgó a las investigaciones de mercado, encuestas a los clientes, y/o estudios similares, pues menos de la mitad de los emprendedores (i.e. el 35%), las consideró importantes. A continuación, en el Gráfico 5, se pueden apreciar estas cifras:

Gráfico 5: Importancia que se le otorgó a ciertas variables al momento de evaluar el proyecto.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Como se mencionó anteriormente, a pesar de que solamente el 35% de los emprendedores haya considerado las investigaciones de mercado, encuestas a los clientes, y/o estudios similares como importantes; el 55% de la muestra confesó haberlos realizado. De todas maneras el restante 45% que no llevo a cabo ningún tipo de análisis, manifestó ya conocer el mercado, que dichas investigaciones eran muy costosas, que no había sido necesario y por último, que había sido suficiente con la intuición de que el negocio iba a funcionar.

Además, el 70% de los emprendedores declaró haber realizado algún tipo de análisis de viabilidad financiera, tales como: cash flow para los primeros años de operación, cálculo de la tasa interna de retorno, cálculo del período necesario para recuperar el capital y estimaciones aproximadas de las ventas y los costos. Por último se les preguntó si habían efectuado alguna reto-alimentación en negocios del rubro, a lo cual el 55% contestó afirmativamente, pues habían realizado investigaciones, visitas y consultas a proveedores, competidores y colegas.

A continuación, en el Cuadro 5, se ilustran estos últimos resultados:

Cuadro 5: Cantidad de emprendedores que realizaron o no algún tipo de evaluación del proyecto.

	Se realizaron	No se realizaron
Investigaciones de mercado u análisis similares	55%	45%
Análisis de viabilidad financiera	70%	30%
Retro-alimentación en negocios del rubro	55%	45%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

➤ Otros resultados interesantes:

- Al preguntarles a los emprendedores sobre el proceso de identificación de oportunidades, el 74% de la muestra estuvo de acuerdo en que este es un proceso de aprendizaje en el tiempo, que consta de diferentes etapas y por lo tanto, no se trata únicamente de una ocurrencia en particular. El restante 26% fue neutral a la hora de contestar o se mostró en desacuerdo con esta afirmación.
- El 66% de los emprendedores mencionó que su idea de negocio no fue desarrollada en conexión con otra empresa, mientras el 34% restante sostuvo que sí.
- Una vez lanzado el negocio, el 74% de los encuestados afirmó que la oportunidad había sido redefinida en algunos aspectos, el 26% que había sido mantenida igual que la original, y en ningún emprendimiento se dio el caso de que la oportunidad haya tenido que ser cambiada en su totalidad.
- Una vez penetrado el mercado; el 89% de los emprendedores estuvieron de acuerdo en que se debe estar preparado para rápidamente ajustar el nuevo producto o servicio a los requerimientos del cliente, el 90% también afirmó que se realizan grandes cambios basándose en el “feedback” de los clientes, y el 71% sostuvo que es más fácil detectar verdaderas oportunidades.

- Los emprendedores casi por unanimidad indicaron que los amigos, familiares, conocidos, personas presentadas por los recientemente mencionados y proveedores tanto de su región como de otra región; fueron los que más habían contribuido para facilitar el acceso de los recursos necesarios para iniciar el emprendimiento (como ser la información, los insumos, la tecnología, etc.).
- Algunos de los indicios que le permitieron al emprendedor darse cuenta que la idea que tenían se trataba efectivamente de una oportunidad de negocios fueron variadas, pero entre las respuestas que más se escucharon aparecían las siguientes: interacción con posibles proveedores y potenciales clientes, la devaluación del peso (la cual crea la necesidad de un producto nacional a buen precio y de alta calidad, ya que los del exterior resultaban muy caros), charlas con expertos en el rubro o tema, la innovación, los contactos y el personal humano. Estos resultados coinciden con Kirzner (1997), que mencionaba que las oportunidades surgen de la innovación, de los cambios tecnológicos, del recuperamiento industrial, de los movimientos demográficos y de los cambios macro-económicos, entre otros.
- También, se consideró interesante explorar cuales fueron las principales fuentes de financiamiento que utilizaron los emprendedores para comenzar con el emprendimiento y durante los primeros años de vida del mismo. Los resultados que se hallaron son expuestos a continuación:

Los emprendedores recurrieron en una gran mayoría a las *fuentes internas*, dentro de las cuales las más utilizadas fueron, en primer lugar los ahorros personales de los fundadores, luego los ahorros de los familiares y amigos, y por último la tarjeta de crédito personal de los fundadores. Los ahorros personales fue la fuente más empleada de todas, ya que solamente un 7% contestaron que el uso de esta fuente al inicio del emprendimiento fue nula. El 12% contestó que la inversión fue baja, un 26% que fue media y más de la mitad de la muestra (i.e. 55%) que fue elevada. Para los primeros años de actividad⁸, se pudo observar que el uso de esta fuente disminuyó drásticamente, ya que un 15% contestó que fue elevada, un 26% que la inversión de ahorros personales fue media, un 18% baja y un 41% nula. Los emprendedores también recurrieron a los ahorros de los familiares y amigos para financiarse tanto al inicio, como durante los primeros años de actividad del emprendimiento. De esta manera, el 18% contestó que la inversión de esta fuente al inicio fue elevada, el 26% que fue

⁸ Hay que tener en cuenta que hay 4 emprendimientos que no han cumplido aun con el primer año de actividad.

media, el 8% que fue baja y el 52% que fue nula. Para los primeros años de actividad, esta fuente disminuyó de manera considerable, ya que 67% contestó que fue nula, el 11% baja, el 18% media y solo el 4%, mencionó que fue elevada. Con respecto a la tarjeta de crédito personal, los fundadores no hicieron mucho uso de este tipo de fuente. Tanto al inicio como en los primeros años, el 88% contestó que la inversión con dicha fuente fue nula y el resto de la muestra (i.e. el 12%) oscilaba entre haber realizado una inversión media y baja. A continuación, en el Cuadro 6, se presentan estos resultados:

Cuadro 6: Fuentes internas

	INICIO				PRIMEROS AÑOS			
	Elevada	Media	Baja	Nula	Elevada	Media	Baja	Nula
Ahorros personales	55%	26%	12%	7%	15%	26%	18%	41%
Ahorros de familiares y amigos	18%	26%	8%	52%	4%	18%	11%	67%
Tarjeta de crédito personal	0%	4%	8%	88%	0%	8%	4%	88%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Las *fuentes externas* en general no fueron muy utilizadas por los emprendedores, de todas maneras existió una presencia bastante considerable de los inversores privados a la hora de invertir. El 20% de los emprendedores coincidieron en que la inversión de este grupo fue elevada, mientras que durante los primeros años disminuyó, pues nada más que el 8% contestó que fue elevada o media y un 4% que fue baja. En ambos casos el 80% de los emprendedores no necesitaron este tipo de financiamiento. Otros casos de uso de fuentes externas fueron los sobregiros en cuenta corriente, que de todas maneras fue bajo (con un 11% al inicio y un 8% durante los primeros años). También en dos casos aislados existieron subsidios tanto de instituciones públicas nacionales (durante los primeros años de actividad de uno de los emprendimientos, con una inversión baja) y de gobiernos locales (al inicio de otro de los emprendimientos, con una inversión media). A continuación, en el Cuadro 7, se pueden apreciar estos resultados:

Cuadro 7: Fuentes externas

	INICIO				PRIMEROS AÑOS			
	Elevada	Media	Baja	Nula	Elevada	Media	Baja	Nula
Inversores Privados	20%	-	-	80%	8%	8%	4%	80%
Sobregiros en cuenta corriente	-	-	11%	89%	-	-	8%	92%
Subsidios de Inst. Publicas Nac.	-	-	-	100%	-	-	4%	96%
Subsidios de Gobiernos Locales	-	4%	-	96%	-	-	-	100%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Entre las razones de porque los emprendedores no recurrieron en gran medida a fuentes externas para financiar sus proyectos, muchos de ellos contestaron que no había sido necesario o relevante contar con capital adicional (el 60%). Además el 20% sostuvo que prefirió evitar el uso de estas fuentes y el restante 20% mencionó que aquellas fuentes no se adecuaban sus necesidades, ya que requerían altas tasas de interés, demasiados requerimientos de información, garantías, etc.

El uso de *otras fuentes* (i.e. ni internas, ni externas), fue bastante considerable. Existió en gran medida, tanto en el inicio como para los primeros años de actividad de algunos emprendimientos, el uso de crédito comercial por parte de los proveedores (entre un 30% y un 40%). También, se llevaron a cabo atrasos en el pago de los salarios (un 11% al inicio y un 12% en los primeros años), atrasos en el pago de los impuestos (un 19% al inicio y un 12% en los primeros años), y atraso en el pago de los servicios (un 8% al inicio y un 4% en los primeros años). Finalmente, para evitar grandes inversiones, los emprendedores adquirieron máquinas y equipos usados en lugar de nuevos. De esta manera, el 41% de la muestra aceptó haber comprado maquinaria y equipos usados al inicio, y el 30% admitió que durante los primeros años de actividad también realizaron estas compras para no incurrir en gastos muy elevados. A continuación, en el Cuadro 8, se pueden observar estos resultados con mayor detalle (i.e. si el uso de las fuentes mencionadas anteriormente fue elevada, media, baja o nula; en el inicio y durante los primeros años de actividad):

Cuadro 8: Otras fuentes

	INICIO				PRIMEROS ANOS			
	Elevada	Media	Baja	Nula	Elevada	Media	Baja	Nula
Proveedores (crédito comercial)	15%	11%	15%	59%	4%	8%	18%	70%
Atraso en el pago de salarios	-	11%	-	89%	-	8%	4%	88%
Atraso en el pago de impuestos	-	11%	8%	81%	-	8%	4%	88%
Atraso en el pago de servicios	4%	-	4%	92%	-	-	4%	96%
Compra de maquinas y equipos usados	18%	15%	85	59%	4%	11%	15%	70%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

- Por último, se les pidió a los encuestados que dieran una definición de oportunidad de negocio. Sorpresivamente la gran mayoría coincidió, entre otras cosas, que **un elemento central que define a las oportunidades de negocios son las necesidades insatisfechas del mercado.**

7) ¿Qué tipo de proceso se da en la identificación de oportunidades de negocios?

Luego de haber relevado todas las encuestas y analizado sus resultados, estamos en condiciones de poder presentar las distintas etapas que los emprendedores argentinos recorren en el proceso de la identificación de oportunidades de negocios. Como se mencionó en segundo capítulo⁹, se tomó como base teórica el modelo presentado por Wallas en 1926, agregándole la etapa de elaboración (incluida por Kao, 1989 y por Csikszentmihalyi, 1996), y el elemento de la motivación (presentado por Kirzner, 1979). Por lo tanto en el intento de describir un modelo que pueda aproximarse más a la realidad de los emprendedores en el país, se llegaron a las siguientes conclusiones:

A grandes rasgos el proceso que transitan los emprendedores argentinos es consistente con el modelo del proceso creativo presentado por Wallas. Este autor, como bien se lo describió en el marco teórico, propuso en esencia un modelo lineal, en donde cada

⁹ Segundo capítulo, página 17.

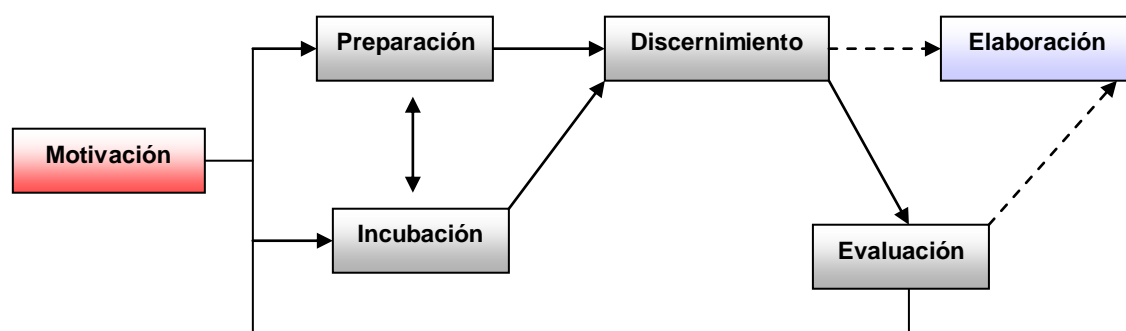
actividad es seguida luego de la última. Lo que se pudo descubrir en esta investigación es que la IO es un proceso de muchas etapas que incluye la posibilidad de volver a fases anteriores y modificar desde el momento de discernimiento o los resultados de la evaluación, hasta las etapas de preparación e incubación como bien sostenían los autores Lumpkin, Hills y Shrader (2001).

Tanto la etapa de preparación como la de incubación, preceden el momento de discernimiento. A pesar de esto, se detectó que la etapa de incubación puede no ser dependiente de la etapa de preparación como sugería Wallas, sino que pueden ocurrir simultáneamente.

En lo que respecta a la etapa de evaluación, se pudo observar que algunos emprendedores se la saltean, pasando directamente de la etapa de discernimiento a la etapa de elaboración (10% de la muestra). Esto es consistente con los resultados de la investigación de Singh (1998), en la cual el 13% de los emprendedores reportaron haber fundado una empresa a pocos días de haber identificado la oportunidad, obviamente sin ningún análisis previo. De todas maneras, también se notó que para la mayoría de los emprendedores, la evaluación fue y es esencial para determinar si una idea de negocio es verdaderamente una oportunidad.

A continuación, en el Diagrama 3, se presenta un modelo similar al que se había planteado en el Diagrama 2 del segundo capítulo (página 17). En este caso, aquel modelo propuesto sufrió cambios en base a los resultados hallados durante la investigación:

Diagrama 3:



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Como se puede observar en el Diagrama 3, todas las flechas que unen las distintas etapas están completas, salvo aquellas que conectan a la etapa de elaboración. Esta etapa es incorporada mediante flechas punteadas para mostrar que es el próximo paso en el proceso de lanzamiento de un emprendimiento que justamente comienza con la IO.

Por lo tanto, la gran mayoría de los emprendedores entrevistados transitaron las siguientes etapas en el proceso de la identificación de la oportunidad de negocio: en primer instancia existió algún factor que los influyó o les sirvió como disparador motivacional para comenzar a pensar en formar sus propios emprendimientos. Una vez motivados a iniciar el proceso, se encontraron con las etapas de preparación e incubación, que a diferencia de lo que sostenía Wallas, ambas etapas se pueden y de hecho en muchos casos se dieron simultáneamente. En la etapa de preparación cada emprendedor se basó en los intereses y curiosidades que tenía sobre algún tema en especial, apoyándose en sus conocimientos previos. A su vez, durante la etapa de incubación, contemplaron o dieron vueltas sobre la idea o problema específico, el cual también actuó en el subconsciente. Luego pasaron a la etapa de discernimiento, en donde conscientemente se dieron cuenta que la idea que estaban considerando podía representar una oportunidad de negocio. La próxima etapa era la de la evaluación, en donde la mayoría realizó estudios, investigaciones y análisis financieros para comprobar si la idea que venían pensando era efectivamente una oportunidad viable. Esta etapa, en algunos de los casos analizados fue pasada por alto, ya que varios emprendedores sostuvieron que la intuición de uno mismo es a menudo la parte más importante a la hora de juzgar el mercado potencial para un nuevo producto o servicio. Por último los emprendedores llegaron a la etapa de elaboración donde la idea fue preparada para su presentación final, llevándose a cabo el lanzamiento del negocio.

CONCLUSIONES

Este trabajo de graduación tuvo como principal objetivo aportar evidencia empírica sobre el proceso que transitan los emprendedores en la identificación de oportunidades de negocios. También se previó que los resultados obtenidos puedan ser útiles no solo para ampliar los conocimientos del área de entrepreneurship o más precisamente del PIO, sino también para abrir el camino de muchos y nuevos temas de estudio, y en particular para el caso de nuestro país en donde los trabajos empíricos en estos temas son aun muy escasos.

En general, los resultados de las entrevistas, muestran gran coincidencia con investigaciones similares que se realizaron en otros países, de los cuales algunos son descritos brevemente en el segundo capítulo de este trabajo.

Se pudo verificar que los emprendedores encuestados recorrieron las distintas etapas que planteaban Graham Wallas (1926) con su modelo del proceso creativo, los autores Kao (1989) y Csikszentmihalyi (1996) con la etapa de elaboración y Kirzner (1979) con la fase de motivación. De todos modos, los resultados demostraron que a diferencia de lo que sostenía Wallas en su modelo, tanto la etapa de preparación como la etapa de incubación pueden y de hecho en muchos casos, darse simultáneamente. Además, varios de los emprendedores sostuvieron que la intuición es a menudo la parte más importante a la hora de juzgar el mercado potencial para un nuevo producto o servicio, con lo cual pasaron directamente de la etapa de discernimiento a la etapa de elaboración; salteándose la etapa de evaluación. Esto coincide con el autor Hills (1995), el cual mencionó que el PIO puede o no incluir la etapa de evaluación. De todas maneras, los autores Timmons, Muzyka, Stevenson y Bygrave (1987), afirmaron que una exitosa identificación de oportunidades requiere una evaluación previa.

Con respecto a la motivación de los emprendedores, se hallaron ciertos factores que resultaron ser muy influyentes a la hora de incentivarlos para comenzar con sus emprendimientos. Entre estos se hallaron, el logro de la realización personal, el deseo de convertirse en su propio jefe, las necesidades de poner en práctica sus conocimientos y la aspiración de mejorar su nivel de ingreso.

En términos generales, la gran mayoría de los emprendedores estuvo de acuerdo en que la interacción o discusión con otras personas, el uso de Internet y las experiencias en trabajos o actividades previas, contribuyeron sustancialmente para la identificación de su idea de

negocio. De esta manera se demuestra la importancia de las redes como fuente legítima de la IO.

Cabe destacar que, la gran mayoría de los encuestados, se ven a sí mismos como poseedores de una sensibilidad especial hacia las oportunidades de negocios, las cuales afirman que les surgen naturalmente y que les divierte pensar y buscar en sus momentos de descanso. Al mismo tiempo, los resultados de las entrevistas demostraron que los emprendedores en general no tienen demasiados inconvenientes a la hora de generar nuevas ideas de negocios y que le dan mucha importancia a la creatividad, ya que sostienen que ser creativo es fundamental para identificar oportunidades.

Pudo comprobarse además, que la mayor parte de los emprendedores entrevistados apoyaban la creencia de que las oportunidades de negocios son descubiertas a través de una búsqueda deliberada y no por casualidad o por azar.

También se observó, como se mencionó anteriormente, que los emprendedores consideraron la intuición como un elemento esencial a la hora de juzgar el mercado potencial para sus emprendimientos. De todas maneras, solo el 10% del total de emprendedores entrevistados se guió por su intuición para comenzar su emprendimiento sin antes haber hecho algún análisis, investigación o consulta. Igualmente, la mayoría sostuvo que la evaluación es esencial en el proceso para determinar si la idea del proyecto efectivamente representa una oportunidad de negocios o no.

En lo que respecta a las fuentes de financiamiento tanto para el inicio del emprendimiento como para sus primeros años de vida, la mayor parte de los emprendedores utilizaron las fuentes internas; es decir, los ahorros personales, los ahorros de sus familiares y amigos, y en menor medida sus tarjetas de crédito. A pesar de que en general las fuentes externas no fueron muy utilizadas, los inversores privados resultaron ser bastante importantes a la hora del financiamiento de algunos proyectos.

Finalmente, cabe aclarar que los resultados de esta investigación, si bien no son representativos, pueden ser de gran utilidad. Como se mencionó anteriormente, los resultados obtenidos pueden ayudar a ampliar los conocimientos del área de entrepreneurship (o más precisamente del PIO), siendo de utilidad tanto a los emprendedores, como así también a aquellas personas que deseen iniciarse en esta disciplina. A su vez, el marco teórico del trabajo, es un actualizado resumen de las

principales corrientes, enfoques y autores más referentes de esta temática. Asimismo, este trabajo ha abierto varios interrogantes que marcan la necesidad de futuras investigaciones sobre el tema. Algunos de estos interrogantes son los siguientes:

- ¿Existe alguna otra razón, aparte de la intuición, que explique el por qué algunos emprendedores no realizan ningún tipo de análisis previo al lanzamiento del emprendimiento? Una alternativa: ¿puede la cultura de cada país o raza influenciar en este tema?
- Para el caso de los emprendedores que si evalúan su idea de negocio antes de lanzarla, se los puede comparar con los inversores. Es decir, se pueden estudiar los criterios de evaluación desde el punto de vista de los inversores, y compararlos con el de los emprendedores, resaltando semejanzas y diferencias.
- ¿La importancia de ciertas características como ser la sensibilidad y creatividad que tienen los emprendedores, puede llegar a ser afectada por la calidad y cantidad de las redes de contactos?
- ¿Puede la sensibilidad de los emprendedores a la hora de identificar oportunidades y los ejercicios de creatividad ayudar a mejorar la enseñanza académica en programas de entrepreneurship?

Investigar estos temas, sus aparentes contradicciones, y las inferencias para una exitosa identificación de oportunidades, es una interesante área de estudio que podrá ser abordada en futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Beattie, R. (1999). "The creative entrepreneur: A study of the entrepreneur's creative processes". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Begley, T. and Boyd, D. (1987). "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses". *Journal of Business Venturing*, 2: 79-93.
- Bhave, M. P. (1994). "A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation". *Journal of Business Venturing*, 9: 223-242.
- Brockhaus, R. and Horowitz, P. (1986). The psychology of the entrepreneur. En "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities". S. Shane. (2000). *Organization Science*, Volume 11, N° 4, 448-469.
- Bygrave, W. (1997). "The Entrepreneurial Process". En "Opportunity Recognition", Lumpkin, G. T., Hills, G. E. and Shrader, R. C. (2001). Institute for Entrepreneurial Studies & Department of Managerial Studies, University of Illinois, Chicago.
- Bygrave, W. and Hofer, C. (1991). "Theorizing about Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15: 7-25, p.14.
- Carter, N. M., Gartner, W. B. and Reynolds, P. D. (1996). "Exploring Startup Event Sequences". *Journal of Business Venturing*, 11(3): 151-167.
- Chandler, G. N., Dahlqvist, J. and Davidsson, P. (2002). "Opportunity recognition process: A taxonomy and outcome implications". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Chen, C., Greene, P. and Crick, A. (1998). "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?" *Journal of Business Venturing*, 13(4): 295-316.
- Christensen, P. S., Madsen, O.O. and Peterson, R. (1989). "Opportunity Identification: The Contribution of Entrepreneurship to Strategic Management". Denmark: Aarhus University Institute of Management.
- Christensen, P. S., Madsen, O.O. and Peterson, R. (1994). Conceptualizing entrepreneurial opportunity recognition. En "Opportunity Recognition", Lumpkin, G. T., Hills, G. E. and Shrader, R. C. (2001). Institute for Entrepreneurial Studies & Department of Managerial Studies, University of Illinois, Chicago.
- Christensen, P. S. and Peterson, R. (1990). "Opportunity Identification: Mapping the Source of new Venture Ideas". *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College.
- Corbett, A. C. (2002). "Recognizing High-Tech opportunities: A learning and cognitive approach". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: HarperCollins. En "Opportunity Recognition", Lumpkin, G. T., Hills, G. E. and Shrader, R. C. (2001). Institute for Entrepreneurial Studies & Department of Managerial Studies, University of Illinois, Chicago.
- De Koning, A. (1999). Conceptualizing Opportunity Recognition as Socio-Cognitive Process. Center for Advanced Studies in Leadership, Stockholm. En "Opportunity Recognition", Lumpkin, G. T., Hills, G. E. and Shrader, R. C. (2001). Institute for Entrepreneurial Studies & Department of Managerial Studies, University of Illinois, Chicago.
- De Tienne, D. R. and Shepherd, D. A. (2001). "Discovery of opportunities: Anomalies, accumulation and alertness". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Douglas, E. J. and Shepherd, D. A. (2000). "Entrepreneurship as a Utility Maximizing Response". *Journal of Business Venturing*, 15(3): 231-251.

- Evans, D. and Jovanovic, B. (1989). "An estimate model of entrepreneurial choice under liquidity constraints". *Journal of Political Economy*, 97(4): 808-827.
- Gaglio, C. M. and Taub, R. P. (1992). "Entrepreneurs and opportunity recognition". En "Opportunity Recognition", Lumpkin, G. T., Hills, G. E. and Shrader, R. C. (2001). Institute for Entrepreneurial Studies & Department of Managerial Studies, University of Illinois, Chicago.
- Gaglio, C. M. (2001). "So What is an Entrepreneurial Opportunity?". Working Paper, San Francisco State University.
- Gaglio, C. M. and Katz, J. A. (2001). "The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness". *Small Business Economics*, 16: 95-111.
- Gaglio, C. M. and Saks, N. T. (2002). "Can opportunity Identification be taught?". *Journal of Enterprising Culture*, Volume 10, N° 4, 313-347.
- Gartner, W. B. (1990). "What are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?". *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- Gibb, A. and Ritchie, J. (1982). "Understanding the process of starting small business". *European Small Business Journal*. Vol. 1.
- Gundry, L.K. and Kickul, J. (2000). "Pursuing technological innovation: The role of entrepreneurial posture and opportunity recognition among Internet firms". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Hayek, F. (1945). "The use of knowledge in society". *American Economic Review* 35(4): 519-530. En "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities". S. Shane. (2000). *Organization Science*, Volume 11, N° 4, 448-469.
- Hills, G. E. (1995). "Opportunity Recognition by Successful Entrepreneurs: A Pilot Study". *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Hills, G. E., Lumpkin, G. T. and Singh, R. P. (1997). "Opportunity Recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Hills, G. E. and Shrader, R. C. (1998). "Successful Entrepreneurs, Insights into Opportunity Recognition". *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Hills, G.E., Hybels, R.C., Lumpkin, G.T. and Singh, R.P. (1999). "Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Kaish, S. and Gilad, B. (1991). "Characteristics of Opportunity Searches of Entrepreneurs Versus Executives". *Journal of Business Venturing*, 6(1): 45-61.
- Kao, J.J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity, and Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. En "Opportunity Recognition", Lumpkin, G. T., Hills, G. E. and Shrader, R. C. (2001). Institute for Entrepreneurial Studies & Department of Managerial Studies, University of Illinois, Chicago.
- Khilstrom, R., Laffont, J. (1979). "A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion". *Journal of Political Economy*, 87(4): 719-748.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press. En "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities". S. Shane. (2000). *Organization Science*, Volume 11, N° 4, 448-469.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, Opportunity and Profit*. Chicago, University of Chicago Press. En "Can opportunity Identification be taught?". Gaglio, C.M. and Saks, N.T. (2002). *Journal of Enterprising Culture*, Volume 10, N° 4, 313-347.
- Kirzner, I.M. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago, University of Chicago Press. En "Can opportunity Identification be taught?". Gaglio, C.M. and Saks, N.T. (2002). *Journal of Enterprising Culture*, Volume 10, N° 4, 313-347.
- Kirzner, I.M. (1997). "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach". *Journal of Economic Literature*, 35: 60-85.

- Long, W. and Graham, J. B. (1988). "Opportunity Identification Process: Revisted". Chicago, Office of Entrepreneurial Studies, University of Illinois at Chicago.
- Long, W. and McMullan, W. (1984). "Mapping the New Venture Opportunity Identification Process". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Lumpkin, G. T., Hills, G. E. and Shrader, R. C. (2001). "Opportunity Recognition". Institute for Entrepreneurial Studies & Department of Managerial Studies, University of Illinois, Chicago.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. D. Van Nostrand, Princeton, NJ. En "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities". S. Shane. (2000). *Organization Science*, Volume 11, N° 4, 448-469.
- Peterson, R.T. (1988). "An Analysis of New Product Ideas in Small Business". *Journal of Small Business Management*, 26: 25-31.
- Rueda, M. S. (2000). "Modelos de evaluación de nuevas oportunidades de negocios: Casos de emprendedores de la Universidad de San Andrés". Trabajo de graduación, Universidad de San Andrés, Victoria.
- Sandberg, W. R. (1991). "Strategic Management's Potential Contributions to a Theory of Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(3), 73-90.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. En "Can opportunity Identification be taught?". Gaglio, C.M. and Saks, N.T. (2002). *Journal of Enterprising Culture*, Volume 10, N° 4, 313-347.
- Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*". 3rd Edition, New York: Harper Row. En "Can opportunity Identification be taught?". Gaglio, C.M. and Saks, N.T. (2002). *Journal of Enterprising Culture*, Volume 10, N° 4, 313-347.
- Shane, S. (2000). "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", *Organization Science*, 11(4): 448-46.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). "The promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226, p. 218.
- Shaver, K. G. and Scott, L. R. (1991). "Person, process, and choice: the psychology of new venture creation". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Winter 23-42.
- Singh, R. P., Hills, G. E. and Lumpkin, G. T. (1999). "New Venture Ideas and Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process of Opportunity Recognition". *United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Proceedings*, pp.657-671. En "Can opportunity Identification be taught?". Gaglio, C.M. and Saks, N.T. (2002). *Journal of Enterprising Culture*, Volume 10, N° 4, 313-347.
- Singh, R. P. (1998). "Entrepreneurial Opportunity Recognition through Social Networks". Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois at Chicago. En "Opportunity Recognition". Lumpkin, G. T., Hills, G. E. and Shrader, R. C. (2001). Institute for Entrepreneurial Studies & Department of Managerial Studies, University of Illinois, Chicago.
- Singh, R. P. (2001). "A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation". *Academy of Management Review*, 26(1): 10-12.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., and Grousbeck, H. I. (1985). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin. En "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development". Ardichvili, A., Cardozo, R. and Ray, S. (2003). *Journal of Business Venturing*, 18: 105-123.
- Timmons, J. A., Muzyka, D. F., Stevenson, H. H. and Bygrave, W. D. (1987). "Opportunity Recognition: The Core of Entrepreneurship". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College. En "Opportunity Recognition as a Creative Process". Hills, G.E., Shrader, R.C. and Lumpkin, G.T., (2000). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College

- Timmons, J.A. (1994). "Opportunity Recognition: The Search for Higher Potential Ventures". *The Portable MBA in Entrepreneurship*, New York: Wiley pp. 26-54.
- Ucbasaran, D. and Westhead, P. (2002). "Does entrepreneurial experience influence opportunity identification?". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Venkataraman, S. (1997). "The distinctive domain of entrepreneurship research". J. A. Katz (Ed.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. 3, 119-138.
- Vesper, K. (1980). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall. En "Opportunity Recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs". Hills, G.E., Lumpkin, G.T. and Singh, R.P. (1997). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. New York: Harcourt-Brace. En "Opportunity Recognition", Lumpkin, G. T., Hills, G. E. and Shrader, R. C. (2001). *Institute for Entrepreneurial Studies & Department of Managerial Studies*, University of Illinois, Chicago.
- Zietsma, Ch. (1999). "Opportunity knocks – or does it hide? An examination of the role of opportunity recognition in entrepreneurship". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.



Universidad de
San Andrés

ANEXO I

ENCUESTA SOBRE IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

SECCION A:

Datos de la empresa:

1. Razón Social:
2. Teléfono y Fax:
3. E-mail:
4. Año de inicio de la empresa:
5. Dirección (Calle, Nº, Localidad, CP, etc):

6. Por favor, indique la evolución de las cifras anuales de ventas, empleo y exportaciones de la empresa. Para el caso de las ventas y las exportaciones las cifras se deben dar en porcentaje, tomando como base del 100% el año 1.

	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
a) Ventas	100%		
b) Empleados			
c) Exportaciones	100%		

7. Actividad principal de la empresa (descripción en detalle):

8. Por favor señale la inversión inicial que realizó en el primer año de actividad de la empresa (en pesos argentinos):

- < \$ 50.000 (*)
 \$ 50.000 a \$ 100.000
 > \$ 100.000

(*) Si respondió < a \$ 50.000, por favor indique si fue inferior a \$10.000: Si No

9. Indique el número de socios de la empresa:
- | | |
|----------------|----------------------|
| a) Fundadores: | <input type="text"/> |
| b) Actuales: | <input type="text"/> |

Datos del emprendedor

10. Nombre y Apellido:

11. Posición en la empresa:

12. Edad: a) ¿Actual?

b) ¿Cuándo comenzó a pensar en ser emprendedor?

c) ¿Cuándo Usted inició la primera empresa?

d) ¿Cuándo Usted inició la actual empresa?

13. Sexo: M F

14. Indique su experiencia laboral previa a esta empresa. Marque las que correspondan:

a) "Yo fui empleado en una empresa ..."

- Pyme de un sector similar o relacionado con la presente empresa
- Pyme de otro sector, pero en una función relacionada a la empresa actual
- Pyme de un sector completamente diferente
- Grande de un sector similar o relacionado con la presente empresa
- Grande de otro sector pero en una función relacionada con la presente empresa
- Grande de un sector completamente diferente

b) "Yo fui empresario titular de una empresa ..."

- Pyme de un sector similar o relacionado con la presente empresa
- Pyme de otro sector pero en una función relacionada a la presente empresa
- Pyme de un sector completamente diferente
- Grande de un sector similar o relacionado con la presente empresa
- Grande de otro sector pero en una función relacionada a la presente empresa
- Grande de un sector completamente diferente

c) "Yo me desempeñe en una actividad distinta de las mencionadas anteriormente"

Especifique:

15. Nivel de Educación:

INCOMPLETO

COMPLETO

NIVEL ELEMENTAL

a) Secundario

b) Escuela Técnica

NIVEL UNIVERSITARIO

c) Ciencias Económicas

d) Ingeniería

e) Otras carreras: (*)

(*) Especificar cual:

NIVEL DE POSGRADO

f) Ciencias Económicas

g) Ingeniería

h) Otras carreras: (*)

(*) Especificar cual:

16. Ocupación de los padres cuando usted era chico:

	PADRE	MADRE
i) Emprendedor / Empresario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Ejecutivo / Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Auto empleado / Profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Empleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Otros (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(*) Especificar cual:

17. Nos gustaría conocer su reacción a las siguientes proposiciones vinculadas a la toma de decisiones en su negocio. No hay respuestas correctas o incorrectas. Nos interesa su percepción según la siguiente escala:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Neutral	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
a) Frecuentemente asumo riesgos cuando tomo decisiones relacionadas con mi empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Prefiero arriesgarme a perder y no darme cuenta más adelante que desperdicie una gran oportunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) De no estar preparado a tomar riesgos calculados no puedo esperar grandes ganancias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Uno no debe demorar demasiado tiempo en pensar una situación que encierra riesgos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Por momentos, el asumir riesgos lo vivo con cierta excitación, como si fuera un juego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Origen social de su familia (considerando aspectos socio-económicos):

“Usted a nacido en una familia de ...”

- Clase alta
 Clase media-alta
 Clase media
 Clase media-baja
 Clase baja

19. ¿Cómo definiría Usted una oportunidad de negocios?

SECCION B:

1. Cuando comenzó a pensar en ser emprendedor ... ¿Cuán importante fue cada uno de los siguientes factores en su motivación? Marque según la siguiente escala:

	Muy Importante	Importante	Algo importante	No importante	No aplica
a) Para ser su propio jefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Para lograr su realización personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para ser como un empresario que Ud. admira y que era:					
c) Un familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Un amigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Alguien de su ciudad o país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Alguien que aparecía en los medios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Para contribuir a la sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Para obtener status social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Para seguir la tradición familiar de estar en los negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Porque Ud. estaba desempleado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Porque Ud. no pudo estudiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Para ser adinerado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Para mejorar su nivel de ingreso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Para poner en práctica sus conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Porque el sistema económico era favorable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Porque tenía recursos disponibles (ej: tierras, maquinaria, capital, mano de obra, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Porque el sistema jurídico le era favorable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Por algún fuerte contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Cuando Ud. comunicó a sus personas cercanas que pensaba iniciarse como emprendedor ¿Cuáles fueron sus reacciones?

	Fuertemente Positiva	Positiva	Fuertemente Negativa	Negativa	Neutral	No aplica
a) Núcleo familiar más íntimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Otros miembros de la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Jefes previos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Profesores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Si la reacción de la familia fue negativa, en general ello se debió a que razones:

	1. Ser emprendedor es riesgoso	2. El respeto / valoración de la actividad empresarial es menor en relación a otras profesiones	3. Ambas (1 y 2)	4. Otras razones
a) Núcleo familiar				
b) Otros				

SECCION C:

1. Por favor, señale cuáles de las siguientes opciones caracterizaba su propuesta comercial al momento de iniciar la empresa:

- Producto / Servicio competitivo en base a diferenciación
- Producto / Servicio competitivo en base a menor precio
- Producto / Servicio innovador a nivel internacional
- Producto / Servicio innovador a nivel nacional (*)

(*) Por favor indique cual de las siguientes opciones se ajusta más a su caso:

- Introdujo al mercado un producto / servicio que había conocido en el exterior
- Identificó en el país una necesidad específica y diferente a la oferta disponible a nivel internacional y realizó la adaptación / desarrollo especial para satisfacerla

2. Por favor, marque si las fuentes que se detallan a continuación contribuyeron a identificar su oportunidad de negocio:

	Si	No
a) Interactuar / discutir con otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Televisión, radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ferias comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Diarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Revistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Artículos académicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Experiencia en trabajos / actividades previas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Otras (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(*) Especificar cuales:

3. ¿Cuántas personas recuerdan que fueron importantes para obtener información?

- Ninguna de 1 a 3 de 4 a 8 de 9 a 15 de 16 a 30 de >30

4. ¿En qué momento se dio efectivamente cuenta que estaba frente a una oportunidad; es decir cuál fue el momento en que se dio cuenta que la idea que Ud. tenía representaba efectivamente una oportunidad?

- Desde el primer momento
- Luego de haber sido motivado por algún acontecimiento (charla, entorno social, sistema económico, recursos disponibles, sistema jurídico, etc.)
- Luego de haber sido motivado por algún acontecimiento y de haber repasado la idea una y otra vez, habiendo tomado en cuenta otras posibilidades

5. ¿Cuál/es fueron los indicios que le permitieron darse cuenta que la idea que Ud, tenía se trataba verdaderamente de una oportunidad de negocio?

6. Por favor, seleccione la opción que más se asemeje a su identificación de la oportunidad de negocio:

- La oportunidad de negocio fue hallada intencionalmente, ya que se estaba buscando una oportunidad de negocio en determinado rubro o área.
- La oportunidad de negocio fue hallada no intencionalmente, a raíz de una búsqueda por otra cosa.
- La oportunidad fue hallada por azar / de casualidad.
- Ninguna de las anteriores.

7. Califique las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Neutral	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	---------	-------------------------------	-----------------------------

Parte I:

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Poseo una sensibilidad especial hacia las oportunidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Me describiría como un oportunista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Identificar potenciales oportunidades de nuevos negocios no me surgen muy naturalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Me divierte pensar y buscar nuevas oportunidades de negocios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Ser creativo es muy importante para identificar oportunidades de negocios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) No soy una persona muy creativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Me reservo unos minutos cada día ó semana para ser creativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h) Comúnmente pienso en ideas de potenciales negocios cuando estoy totalmente relajado o haciendo otra cosa que no este relacionada con los negocios | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Neutral	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	----------------------------	---------	-------------------------------	-----------------------------

Parte II:

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| i) El proceso de identificación de oportunidades es un proceso de aprendizaje en el tiempo; que consta de diferentes etapas, y por lo tanto, no trata únicamente de una ocurrencia particular | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j) La idea surgió en forma repentina | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| k) Las ideas surgen de una búsqueda deliberada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| l) Identificando buenas oportunidades, comúnmente requiere un profundo estudio de la industria y el mercado de que se trate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| m) La idea de mi negocio fue desarrollada en conexión con otra empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SECCION D:

1. ¿Cuándo comenzó a evaluar la oportunidad de negocio, cuán importante fue cada uno de los siguientes factores en su evaluación? Marque según la siguiente escala:

	Muy Importante	Importante	Algo importante	No importante	No aplica
a) Investigaciones de Mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Análisis de viabilidad financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Estudios de retro-alimentación en otros negocios del rubro o similar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Disponibilidad de recursos financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Disponibilidad de recursos materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) La intuición de que el negocio va a funcionar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Para contribuir a la sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Realizó alguna investigación de mercado u análisis similar?

Si Especificar cuales:

No Por / Porque ...

- Desconocimiento
- Ya conocía el mercado / rubro
- Era muy costoso
- No fue necesario
- Fue suficiente con la intuición de que el negocio va a funcionar

3. ¿Realizó algún tipo de análisis de viabilidad financiera?

Si Especificar cual/es:

- Cash Flow para los primeros años de operación
- Cálculo de la Tasa Interna de Retorno
- Cálculo del período necesario para recuperar el capital
- Estimaciones aproximadas de las ventas y los costos
- Otros ... Especifique

No

4. ¿Realizó alguna retro-alimentación (consultas, investigación, búsquedas, etc.) en negocios del rubro?

Si Especificar cuales

No

5. Califique las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Neutral	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Ideas para la creación de nuevas empresas existen muchísimas; lo esencial es la evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) El problema no es conseguir una idea de negocio; sino el capital y los demás recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Lo más importante es creer en la idea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La intuición de uno mismo, es a menudo la parte más importante para juzgar el mercado potencial para un nuevo producto o servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) No se justifica el costo de las investigaciones de mercado, encuestas a los clientes, y/o estudios similares. Estos estudios en profundidad, por lo general son más costos de lo que realmente aportan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Por favor, indique cuáles de las siguientes fuentes de financiamiento fueron utilizadas (y en que medida) para iniciar la empresa y durante los primeros años de vida.

	<u>INICIO</u>				<u>PRIMEROS AÑOS</u>			
	Elevada	Media	Baja	Nula	Elevada	Media	Baja	Nula
* FUENTES INTERNAS:								
a) Ahorros personales de los fundadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Familiares y amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Tarjeta de crédito personal (fundadores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* FUENTES EXTERNAS:								
d) Inversores privados (ni parientes, ni amigos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Empresas de capital de riesgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Bancos:								
- Préstamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sobregiro en Cta. Cte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Instituc. Públicas Nac.:								
- Préstamos, Garantías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Subsidios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Gobiernos Locales:								
- Préstamos, Garantías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Subsidios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* OTRAS FUENTES:								
i) Clientes (adelantos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Proveedores (Crédito Comercial)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Atraso en el pago de impuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Atraso en el pago de servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Atraso en el pago de salarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Compra de máquinas y equipos usados en lugar de nuevos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Otros:	<input type="text"/>				<input type="text"/>			

7. Si Usted no ha utilizado prácticamente las fuentes externas (d) hasta h); ¿Cuál fue la razón? Marque las razones:

- No fue necesario / relevante contar con capital adicional.
- Preferí evitar el uso de fuentes externas



Marque las opciones de fuentes externas que evito utilizar:

- Inversores privados
- Empresas de capital de riesgo
- Bancos
- Instituciones públicas nacionales
- Gobiernos locales

- Esa fuente no se adecuaba a mis necesidades (alta tasa de interés, demasiados requerimientos de información/garantías).
- No contaba con información sobre esa fuente.

8. Por favor, indique cuáles de los siguientes medios han contribuido a facilitar el acceso a los recursos necesarios para empezar la empresa?

	<u>INFORMACION</u>		<u>TECNOLOGÍA</u>		<u>OTROS RECURSOS</u> (ej. insumos)	
	Si	No	Si	No	Si	No
a) Amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Conocidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Personas desconocidas presentadas por a), b) o c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Proveedores de su región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Proveedores de otra región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Consumidores localizados en la misma región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Consumidores localizados en otra región	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Otros colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Profesores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Institución Pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Asociación Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↳ Especificar:

9. Cuantas personas recuerda que han contribuido a facilitarle el acceso a los recursos necesarios para comenzar la empresa?

- Ninguna de 1 a 3 de 4 a 8 de 9 a 15 de 16 a 30 Mayor a 30

SECCION E:

1. Una vez lanzado el negocio, la oportunidad ha sido: Mantenido igual que la original
 Redefinida en algunos aspectos
 Cambiada totalmente

2. Califique las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

Totalmente de acuerdo Parcialmente de acuerdo Neutral Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

“Una vez penetrado el mercado ...”

- a) Uno debe estar preparado para rápidamente ajustar el nuevo producto o servicio a los requerimientos del mismo
- b) Se realizan grandes cambios basándose en el “feedback” de los clientes
- c) Es más fácil detectar verdaderas oportunidades

ANEXO II

La lista de emprendedores entrevistados se detalla a continuación, haciendo mención de sus emprendimientos actuales, año de inicio y una breve descripción de sus actividades:

EMPRENDEDOR	EMPRENDIMIENTO	AÑO DE INICIO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1. Federico Schejtman	Amazing Argentina	2000	Agencia de turismo receptivo.
2. María Eugenia Belmonte Barascout	Anison y Cingalana	2003	Fabricación y venta de indumentaria, accesorios y artículos de decoración.
3. Diego Rubinstein	Argentina Delivery	2003	Venta de artículos típicos argentinos para argentinos residentes en el exterior.
4. Patricio Cruces	Azafox s.r.l.	2003	Transformación de papel tissue, pañuelos descartables y paños húmedos en general
5. Liliana Manganiello	Bedroom Baby&Kids	2003	Diseño y decoración de artículos para bebés y niños.
6. Diego Vorobechik	Bibliografika	2002	Impresión y distribución de libros por demanda.
7. Santiago Saravia	Blessit	2000	Consultora en accesibilidad, soluciones para que las empresas atiendan mejor a sus clientes discapacitados.
8. Guillermo Coussio	BNCafé	2003	Café, restaurante y almacén.
9. Gimena Arari	Clásicos Argentinos	2003	Cajas temáticas alimenticias de sabores característicos argentinos para turismo, obsequios empresariales, mercado interno y externo.
10. Adelaida Elizalde	Caracoles Argentinos	2004	Cría de caracoles en sistema mixto (nursery y campo) para exportar.
11. Diana Agudelo	Co&Co	2000	Diseño, producción, venta y comercialización de joyas tanto para el mercado local como para el internacional.
12. José de Carlo	DVD Zone	2001	Alquiler y venta de DVD's.
13. Pablo Sosa	Estudio C.I.A.	2003	Servicio de inspección de autos usados, ofrecido a particulares que están en vistas de comprarse un vehículo y desean conocer el estado técnico del mismo.

EMPRENDEDOR	EMPRENDIMIENTO	AÑO DE INICIO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
14. Nicolás Lanusse	Grupo Interrupción	2002	Genera y gestiona herramientas que contribuyan a un cambio social desde lo económico. Entre sus actividades figuran: exportación de agro alimentos, restaurante, multiespacio cultural, revista y promoción de conductas socialmente responsables
15. Guillermo Casarotti	IntiZen té	2003	Elaboración y distribución de té de alta calidad en saquitos.
16. Mario Sampaolesi	Kite Beach	2003	Escuela y guardería de kite surf, resto bar y salón de eventos con vista al río.
17. Ignacio Moretti	Mama Natura	2001	Distribución de alimentos frescos a domicilio.
18. Néstor Vicente	Mels Peltre s.r.l.	2002	Producción artesanal de productos de peltre y combinados con madera, cristal y cerámica.
19. Viviana Patricia Sousa	Mr. Mate	2001	La primera materia argentina en la cual enseñan a turistas los valores culturales típicos argentinos como ser el tano, el mate y el folklore.
20. Juan Pablo Vila Moret	Picardías	2003	Entrega de tablas de fiambres a domicilio (delivery de picadas).
21. Gastón Pezzi	Picassonet.com	2001	Brinda a todos los artistas contemporáneos de todo el mundo un espacio virtual para exponer sus obras con el fin de promocionarlas y venderlas.
22. Marilyn Libert de Dickinson	Pilates "El Pino"	2002	Clases del método pilates con máquinas, capacitación para instructores de pilates
23. Martín Marengo	Pmovil	2001	Desarrollo de servicios y aplicación para la telefonía celular.
24. Mariana Szwarc	Salsipuedes	2000	Fabricación y venta de ropa y accesorios de autor.
25. Samanta Nogaro	Sr. Cool	2002	Elaboración de comidas gourmet congeladas que luego se entregan a los clientes.
26. Esperanza García Acha	Roll Dolls Sushi	2004	Catering de sushi para eventos, reuniones, cumpleaños, etc.
27. Victoria Orden	Wild Outdoor Adventures	2003	Agencia de turismo, cacería y pesca con presencia en los cinco continentes.