

**FOMIN**  
**Perfil de Asistencia Técnica**  
**MIF**

**I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO**

Título del Proyecto:	Desarrollo de una Sociedad Emprendedora
País:	Argentina
Número de Proyecto:	TC
Agencia ejecutora:	Fundes Internacional
Costo estimado y financiamiento:	MIF: US\$ 800.000 (Ventanilla IIIA) <u>LOCAL: US\$ 800.000</u> TOTAL: US\$ 1.600.000
Equipo a cargo del Proyecto:	Héctor Castello (COF/CAR); Bibiana Vásquez (MIF) y María Victoria Sáenz (SDS/MSM).

**II. ANTECEDENTES**

**A. La importancia de la “Empresarialidad” (Entrepreneurship) y los mecanismos más adecuados para su promoción**

- 2.1 La “Empresarialidad” entendida como la capacidad de los individuos de crear empresas dinámicas, cobra cada día más relevancia al existir evidencia empírica sobre el papel que desempeña la creación de este tipo de empresas en el desarrollo económico y social, en particular en las economías emergentes. En efecto, tanto en el proyecto “Global Entrepreneurship Monitor (GEM)” de Babson College y London School of Economics como en el estudio y publicación del BID *“Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia”*, se destaca la positiva correlación entre sociedades con capacidad para reconocer, perseguir y desarrollar oportunidades empresariales y su propio desarrollo económico. En un entorno globalizado y en cambio permanente, las Empresas Nuevas Orientadas al Crecimiento (ENOC) son los agentes del éxito; pero esas empresas no pueden surgir ni consolidarse sin “empresarios”. Por su parte, para que una sociedad desarrolle la capacidad de su gente para reconocer y perseguir oportunidades empresariales, es decir, para que existan empresarios, se requiere acceso a talento, a redes, a capital y a infraestructura.
- 2.2 Las conclusiones y recomendaciones para la formulación de políticas que presenta el estudio del BID constituyen una guía importante para la asignación eficiente de recursos a la hora de diseñar e implementar programas de promoción de la Empresarialidad. Se destaca la necesidad de desarrollar una estrategia integral que se implemente coordinadamente entre diferentes actores institucionales, conformando una red o *cadena institucional de valor*, con el objetivo de promover la sinergia resultante de las habilidades y recursos complementarios de las diferentes instituciones.

**B. Barreras que enfrenta la “Empresarialidad” en la Región Metropolitana de Buenos Aires – Argentina y solución propuesta.**

- 2.3 El área seleccionada para la aplicación de un programa piloto que fomente la cultura de la Empresarialidad son tres municipios de la Región Metropolitana de Buenos Aires (Malvinas Argentinas, San Fernando y Tigre). Estos municipios conforman un triángulo ubicado a 35 km. de la Capital Federal, su población es alrededor de 700 mil

personas, y el nivel de desempleo que supera el 20%. El área se encuentra atravesada por los dos ramales de la ruta Panamericana, que son utilizados diariamente como corredores obligados para el transporte de productos que se comercializan en el Mercosur.

- 2.4 Las empresas *nuevas* que se crean en el área objetivo son Micro y Pequeñas Empresas (PYMES) de escaso dinamismo y poco innovadoras. Por su parte, las empresas *maduras* se caracterizan por la falta de renovación en el tejido productivo y por ende, poca competitividad. El estudio del BID obtuvo evidencias con respecto a las barreras a la creación y el desarrollo de nuevas empresas en las áreas metropolitanas argentinas, las cuales se resumen en: (i) *debilidad del sistema educativo para desarrollar personas motivadas y bien entrenadas como nuevos emprendedores potenciales*; (ii) *falta de coordinación y cooperación entre instituciones que brindan servicios de apoyo a las empresas*; (iii) *debilidad de las redes de negocios*; y, (iv) *dificultad para el acceso al financiamiento*. Todo lo anterior se traduce en una gran barrera: *falta de cultura emprendedora*.
- 2.5 **Debilidad del sistema educativo.** La zona cuenta con 87 establecimientos de enseñanza media, 6 establecimientos de enseñanza superior no universitaria y tres instituciones de educación universitaria de excelencia, de las cuales dos (Universidad Nacional de General Sarmiento –UNGS- y Universidad de San Andrés –UdeSA-) se destacan por su trayectoria y experiencia en el área de Empresariedad. Sin embargo, los esfuerzos de estas dos entidades no son suficientes y la zona (el país en general) adolece de debilidad en los contenidos de la enseñanza, falta de capacitación de docentes y número suficiente de programas para atender la demanda de formación de empresarios dinámicos.
- 2.6 **Falta de coordinación entre las instituciones.** Las instituciones locales de apoyo a la PYME son: (i) Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB); (ii) la Unión Industrial (UI); y (iii) las Cámaras de Comercio. Apoyan a PYMES a través del asesoramiento y actividades de capacitación. Sin embargo, las conclusiones de un estudio efectuado por FUNDES<sup>1</sup> muestra que los empresarios desconocen esas entidades y programas. En cualquier caso, los programas existentes no brindan sistemas integrales que apoyen el concepto de Empresariedad. Por otra parte, el apoyo a la creación de ENOCs no ha sido incorporado en la agenda pública, limitándose los programas existentes a atender las necesidades de las microempresas y de las PYMES maduras, cuya problemática sólo parcialmente coincide con la de las ENOC. Otro tanto puede decirse en relación con las cámaras empresarias y las universidades. Existe una brecha muy importante entre el papel a desempeñar por estas instituciones y el que efectivamente cumplen.
- 2.7 **Debilidad de las redes de negocios.** Tanto instituciones como emprendedores se caracterizan por mantener actitud individualista. Ello no ha contribuido a la conformación de redes y le han conferido a las existentes (UI o la Asociación de Pequeña y Mediana Empresa -APYME-) un carácter más orientado al cabildeo.
- 2.8 **Dificultad para el acceso a financiamiento.** Diversos estudios, no sólo los de GEM y el BID sino también el de FUNDES anteriormente mencionado, concluyen que los empresarios, y en particular los “start-ups” o empresas nacientes, adolecen de los

---

<sup>1</sup> Para información sobre FUNDES ver párrafo 6.2

recursos financieros necesarios para llevar a cabo su emprendimiento. No obstante, la National Commission on Entrepreneurship, analizando las estadísticas de “Inc 500”, concluyó que el 69% de las empresas dinámicas nacientes requirió menos de US\$50.000 para su arranque, el 50% comenzaron en sectores no tecnológicos, sólo el 18% utilizó capital de riesgo y el 56% comenzó el negocio en casa.

- 2.9 A pesar de los problemas mencionados, según GEM, en Argentina existe un importante número de personas con intención de crear nuevas empresas; sin embargo, no se concretan en empresas nuevas debido, tanto a la falta de capacidad de los empresarios para gerenciarlos como a las condiciones del entorno. Por ello, el presente proyecto propone apoyar la creación de ENOCs a través de la actuación articulada de las instituciones de educación superior, de apoyo a la PYME y de la sociedad civil local. Esta articulación refuerza la cultura emprendedora, facilita el desarrollo de sistemas y esquemas para fomentar la cultura emprendedora y mejora la habilidad de la sociedad para buscar el punto de encuentro entre las oportunidades empresariales y las capacidades, habilidades y motivaciones de sus potenciales empresarios, facilitando la conformación de redes de negocios, formales e informales.

### **III. BENEFICIARIOS**

- 3.1 Los beneficiarios directos del programa serán: (i) jóvenes que aún no han descubierto su vocación para desarrollar una carrera emprendedora (15 a 25 años de edad); (ii) individuos que se encuentran en el proceso de concepción de una nueva idea de negocio (20 a 35 años de edad); (iii) emprendedores que poseen empresas pequeñas con menos de tres años de fundadas; y (iv) los actores institucionales de apoyo a la Empresarialidad.

### **IV.OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES**

#### **A. Objetivos**

- 4.1 El objetivo del proyecto es la promoción de la cultura emprendedora, a través del diseño, desarrollo y difusión de un modelo integral para la promoción de la creación y el desarrollo de nuevos negocios.
- 4.2 Los objetivos específicos son: (i) desarrollar las competencias de la población objetivo generar, crear y desarrollar nuevos negocios; (ii) promover el desarrollo de las redes de empresarios; y, (iii) fortalecer las competencias y multiplicar el impacto de las instituciones que promueven la Empresarialidad en el área.

#### **B. Componentes y Actividades**

- 4.3 Para poder cumplir los objetivos planteados, el proyecto constará de dos componentes. A través del primer componente “Educación y capacitación en Empresarialidad” se pretende desarrollar recursos pedagógico y competencias tanto a maestros, tutores y acompañantes del proceso, como a estudiantes. Esta parte del proceso termina con una competencia de planes de negocios, a través de la cual se espera poder apoyar a 120 jóvenes en el proceso de crear 120 ENOC. A través del segundo componente “Formación del Club de Emprendedores” se pretende apoyar a los jóvenes con planes de negocios de ENOC en todo el proceso necesario para lograr el crecimiento. Un mayor detalle de los componentes es el siguiente:

## **Componente I: Educación y capacitación en Empresarialidad**

### **a. Desarrollo de recursos pedagógicos**

- 4.4 Incluye la producción de materiales de enseñanza basados en casos de emprendedores locales y otros materiales tipo videos con el objetivo de alimentar un banco de recursos pedagógicos específicos para la enseñanza y difusión de la Empresarialidad.

### **b. Desarrollo de Recursos Humanos.**

- 4.5 Se formarán Promotores, Formadores y Mentores. Los *Promotores* son agentes de las diferentes instituciones y los municipios con una gran influencia local. Los *Formadores* son docentes que participan en la formación de estudiantes, emprendedores y otros actores de la comunidad. Los *Mentores* son empresarios, ejecutivos, consultores, y profesores con experiencia en negocios. La formación abarcará las estrategias de supervisión, observación y tutorización.

### **c. Educación para estudiantes universitarios y secundarios**

- 4.8 Las actividades previstas son: (i) articulación de currículas a la enseñanza de la Empresarialidad; (ii) desarrollo de programas de mentores que sirvan de guía y apoyo a los estudiantes durante el inicio de su carrera empresarial; (iii) desarrollo de programas de pasantías en empresas jóvenes; (iv) competencias en planes de negocios; (v) talleres de capacitación y foros de negocios para que los estudiantes puedan interactuar con expertos; y, (vi) en los colegios secundarios, conferencias con emprendedores invitados, y motivación y capacitación a través de concursos de simuladores de empresas.

## **Componente II. Formación del Club de Emprendedores (CE)**

- 4.9 El objetivo es promover la relación entre los emprendedores y los diferentes actores clave que contribuyen al proceso emprendedor. El Club de Emprendedores vinculará a actores institucionales de la comunidad, emprendedores jóvenes, ejecutivos de grandes empresas, empresarios PYME exitosos y asesores de empresas.
- 4.10 Las acciones principales del CE serán: (i) la difusión de la cultura emprendedora a través de conferencias y talleres en los que se presenten casos de emprendedores locales exitosos y a través de medios de comunicación; (ii) el desarrollo de redes con la participación de actores institucionales de la comunidad, emprendedores jóvenes, ejecutivos de grandes empresas, empresarios PyME exitosos, asesores de empresas, etc; (iii) desarrollo de un portal informativo sobre aspectos regulatorios y financieros para crear empresas; y, (iv) la facilitación al acceso a los recursos financieros a través de acciones como coordinación con bancos y otras instituciones financieras para el acceso a los fondos de garantías recíprocas, la promoción de un centro de redes de financiamiento incluyendo a los inversores “angel”, y capacitación sobre formulación y presentación de la información acerca del proyecto para solicitar financiamiento.

## **Componente III. Difusión y transferencia del proyecto**

- 4.11 Se pretende difundir y transferir los resultados del proyecto en 4 áreas del país que cuenten con una plataforma institucional adecuada para replicarlo. Las acciones incluyen: (i) identificación de socios potenciales; y, (ii) acuerdos para la replicación del proyecto en cada área.

## **V. COSTO, FINANCIACIÓN Y DURACIÓN DEL PROYECTO**

- 5.1 El proyecto contará con un presupuesto total de aproximadamente US\$1.600.000, de

los cuales el MIF contribuirá con US\$800.000.

Rubro	FOMIN	FUNDES	Total
Educación/capacitación en Empresarialidad	235.000	300.000	535.000
Club de Emprendedores	60.000	350.000	410.000
Difusión y transferencia	455.000	35.000	490.000
Coordinación del proyecto	40.000	105.000	145.000
Evaluación y auditoría	10.000	10.000	20.000
<b>TOTAL</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>	<b>1.600.000</b>
%	50,0%	50,0%	100,0%

- 5.2 Se espera ejecutar el proyecto en el término de 3,5 años.

## **VI. INSTITUCIONES EJECUTORAS**

- 6.1 Este proyecto será ejecutado por FUNDES Internacional. Participarán también en calidad de coejecutores el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, la Cátedra Karel Steuer de la Universidad de San Andrés y la Universidad Tecnológica Nacional (Regional Gral. Pacheco). Las entidades de educación superior vinculadas al proyecto tendrán la responsabilidad de desarrollar componentes específicos pero la implementación será integrada a través del papel de articulación que desempeñará FUNDES en asocio con empresarios locales. Estas instituciones cuentan con antecedentes de actividades conjuntas, que incluyen intercambio de docentes, realización de foros y seminarios así como participación conjunta en diversos estudios.
- 6.2 FUNDES Internacional es una institución dedicada al apoyo a la pequeña y mediana empresa con presencia en diez países de América Latina y el Caribe. Sus actividades están orientadas hacia la formación empresarial, y el mejoramiento de las condiciones del entorno de negocios que enfrentan las PYMES de la región.
- 6.3 El Instituto de Industria de la Universidad Nacional de Gral. Sarmiento se ocupa de la investigación, la docencia y el desarrollo de servicios a la comunidad en el campo del desarrollo de las PYMES. Cuenta con carreras de economía de la industria, ingeniería industrial y una Maestría con orientación a la PYME y el desarrollo emprendedor. Cuenta con un Programa de Desarrollo Emprendedor que articula las actividades de docencia de grado, postgrado, investigación y extensión comunitaria en este campo. Ha tenido a su cargo la Coordinación Regional del Estudio Empresarialidad en Economías Emergentes del BID.
- 6.4 La Universidad de San Andrés ofrece formación en las áreas de Administración y Economía. Desde 1997 se ofrecen actividades enfocadas hacia el área de la Empresarialidad, las cuales conforman la Cátedra Karel Steuer de Empresarialidad. Este programa despliega actividades de investigación, capacitación y sensibilización sobre la problemática del emprendedor. Se ha posicionado como una de las universidades pioneras y especializadas en el área de Empresarialidad.
- 6.5 La Universidad Tecnológica Nacional (UTN) es una institución de estudios universitarios con orientación tecnológica que genera y difunde conocimiento científico y nuevas tecnologías orientadas a la transformación social y desarrollo económico. La población estudiantil de la UTN en todo el país comprende alrededor de 70.000 alumnos, graduando anualmente el 70% de los ingenieros argentinos. Se

destaca la oferta de carreras de cada una de las Facultades Regionales en función de las características productivas del entorno regional. La Regional de General Pacheco cuenta actualmente con 2.000 alumnos.

## **VII. RESULTADOS ESPERADOS Y JUSTIFICACIÓN**

- 7.1 El proyecto se propone alcanzar los siguientes resultados: (i) 2.000 estudiantes universitarios y terciarios capacitados en el programa emprendedor; (ii) 3.000 estudiantes secundarios sensibilizados y capacitados; (iii) 120 agentes promotores y 60 agentes formadores capacitados y entrenados; (iv) red institucional local articulada, con sus instituciones fortalecidas y re-orientadas al área de Empresarialidad; (v) un Club de Emprendedores en marcha con 250 miembros; (vi) 120 nuevos negocios en el área de referencia; (vii) un aumento en el porcentaje de adultos que demuestran interés e iniciativa para comenzar un nuevo negocio; (viii) un aumento en los medios locales de la difusión de temas vinculados a la Empresarialidad; y, (ix) un aumento en el porcentaje de padres que apoyan el interés de sus hijos en iniciar un nuevo negocio.
- 7.2 El FOMIN ha trabajado en diferentes áreas para la promoción de la Empresarialidad, tales como entrenamiento y capacitación, tutoría y asistencia técnica, incubación de negocios, marcos regulatorios y capital semilla. También ha brindado su apoyo a diferentes instituciones con el objetivo de implementar ese tipo de proyectos, incluyendo Empretec, PROBIDE, Endeavor, Fundación Biominas, Instituto Euvaldo Lody, World Cap, entre otras. Sin embargo, todos estos programas se han enfocado en algunos de los aspectos críticos referentes a la creación de nuevos negocios pero su diseño no contempla una estrategia integrales. Este proyecto constituye un intento de integrar las lecciones aprendidas en las diferentes áreas en las que el FOMIN ha estado trabajando para apoyar la Empresarialidad, con el objetivo de considerar un rango más amplio de obstáculos para la creación de nuevos negocios a escala local y regional, y de un modo más integrado.

## **VIII. ASPECTOS ESPECIALES**

- 8.1 El equipo a cargo del proyecto pondrá especial atención en los siguientes puntos en el análisis de la ejecución: (i) demanda por los servicios del programa; (ii) definición de los acuerdos institucionales para la ejecución del proyecto; (iii) establecimiento de indicadores clave que midan cambios en la creación de nuevos negocios y generación de empleo; (iv) capacidad institucional de las agencias ejecutoras; (v) posible necesidad por parte de ciertas actividades del proyecto que requieran aspectos relacionados con el registro de negocios; (vi) mecanismos que ayuden a asegurar la sostenibilidad de las actividades del proyecto una vez que el financiamiento haya concluido; (vii) factibilidad de formalizar dentro del Club de Emprendedores una ventanilla de acceso a financiamiento, tanto a través de mecanismos para conseguir inversores “angel” como mediante convenios con los establecimientos financieros; y, (viii) la importancia de la vinculación de empresarios desde el inicio del proyecto.

## **IX. RECOMENDACIONES DE COF/CAR Y SDS/MSM**

- 9.1 La COF/CAR y SDS/MSM recomiendan esta operación para ser aprobada por el FOMIN dado que se basa sobre el concepto de que una mejora en la base de emprendedores de un país, una región o un área local debería promoverse utilizando

estrategias tanto de corto como de largo plazo. La experiencia demuestra que los programas más exitosos combinan ambas estrategias.

**X. TIEMPO ESTIMADO DE PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROYECTO:**

Misión de Análisis: Julio 2003

CRG: Septiembre 2003

Donantes: Noviembre 2003

Aprobado por: \_\_\_\_\_  
Antonio Vives  
SDS/PEF

Fecha: \_\_\_\_\_