



# Perspectivas sobre el desarrollo

## Emprendimientos para la transformación productiva

---

- ▶ **Los Emprendedores en América Latina:**  
Evidencia y lecciones a partir de las encuestas de hogares  
*Pablo Gluzmann, David Jaume y Leonardo Gasparini*  
Comentarios: *Sergio David Zuluaga Martínez*
- ▶ **El impacto del programa “Buenos Aires Emprende”**  
en la creación de empresas innovadoras  
*Hernán Ruffo, Inés Butler, Gabriela Galassi y Guadalupe González*  
Comentarios: *Luciano Crisafulli*
- ▶ **Todo se queda en familia: Propiedad y prácticas de gestión**  
en firmas de Latinoamérica  
*Renata Lemos y Daniela Scur*  
Comentarios: *Carlos Pombo Vejarano*
- ▶ **Edad y tamaño como criterios de focalización de la política**  
de desarrollo empresarial: Una revisión de estudios recientes  
*Marcela Eslava*  
Comentarios: *William F. Maloney*

Editor: Pablo Brassiolo

Vol. 11 · 2013





# Perspectivas sobre el desarrollo

**Emprendimientos para la transformación productiva**

Editor: Pablo Brassiolo

**Título:**

*Perspectivas sobre el desarrollo:  
Emprendimientos para la transformación productiva*  
Vol. 11

**ISSN:** 1690-6268

El objetivo de esta publicación es divulgar el resultado de trabajos de investigación realizados por investigadores CAF e investigadores auspiciados por el Programa de Apoyo a la Investigación o por otros programas de la Institución. **Perspectivas** busca acercar al sector académico al debate sobre las políticas públicas en la región, por lo que cuenta con la colaboración de actores de los sectores público, privado y académico de sus países, quienes participan en la discusión de los trabajos sobre los problemas de América Latina.

Editor: Pablo Brassiolo con la colaboración de Carlos Catanho y Julieta Vera, CAF

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

**Diagramación:**

Estudio Bilder

**Impreso en:**

Panamericana  
Formas e Impresos S.A.

Nº de ejemplares: 150

Bogotá, Colombia – Febrero 2015  
La versión digital de este libro se encuentra en:  
<http://scioteca.caf.com/>

**© 2013 Corporación Andina de Fomento**  
**Todos los derechos reservados**



# Contenido

---

## **Introducción**

*Pablo Brassiolo, CAF* . . . . . 6

## **Los Emprendedores en América Latina: Evidencia y lecciones a partir de las encuestas de hogares**

*Pablo Gluzmann, David Jaume y Leonardo Gasparini* . . . . . 12

Introducción . . . . .	13
El concepto de emprendedor . . . . .	15
Composición del empleo . . . . .	19
Caracterización de los emprendedores . . . . .	22
Tamaño de firma . . . . .	25
Brechas de ingresos . . . . .	29
Decisiones de empleo en el ciclo . . . . .	34
Conclusiones e implicaciones de política . . . . .	38
Referencias bibliográficas . . . . .	41

*Comentarios: Sergio David Zuluaga Martínez* . . . . . 43

## **El impacto del programa “Buenos Aires Emprende” en la creación de empresas innovadoras**

*Hernán Ruffo, Inés Butler, Gabriela Galassi y Guadalupe González* . . . . 48

Introducción . . . . .	49
El programa Buenos Aires Emprende . . . . .	52
Metodología . . . . .	58
Encuesta a emprendedores . . . . .	58
Métodos de Discontinuidad . . . . .	59
Evaluación de impacto . . . . .	61
Creación de empresas . . . . .	61
Supervivencia y duración . . . . .	64
Ventas, ingresos y empleo . . . . .	68
Financiamiento . . . . .	74
Simulación del impacto del BAE . . . . .	74
Conclusiones e implicaciones de política . . . . .	77



Referencias bibliográficas . . . . .	79
Apéndice I: Puntaje y selección de proyectos . . . . .	83
Puntaje perfil . . . . .	83
Puntaje proyecto . . . . .	85
Puntaje Final . . . . .	87
Apéndice II: Métodos de discontinuidad. . . . .	88
Apéndice III: Simulación . . . . .	92
<i>Comentarios: Luciano Crisafulli . . . . .</i>	<i>95</i>

**Todo se queda en familia: Propiedad y prácticas de gestión en firmas de Latinoamérica**

<i>Renata Lemos y Daniela Scur . . . . .</i>	<i>102</i>
--	------------

Introducción . . . . .	103
Análisis bibliográfico . . . . .	106
A. Propiedad y productividad . . . . .	106
B. Gestión y productividad . . . . .	107
Metodología . . . . .	108
A. Marco muestral . . . . .	108
B. Datos . . . . .	109
C. Validación de la medición de calidad de gestión . . . . .	112
Principales hallazgos . . . . .	119
A. Contexto: estadística descriptiva. . . . .	119
B. Prácticas de gestión en cada país y comparación con otros países . . . . .	119
C. Proporción de firmas de fundador o familiares en América Latina. . . . .	122
D. Prácticas de gestión en los distintos tipos de propiedad y diferencias entre ellos . . . . .	124
E. Prácticas de gestión en los distintos tipos de propiedad dentro de las regiones. . . . .	127
Conclusiones e implicaciones de política. . . . .	131
Referencias bibliográficas . . . . .	136

<i>Comentarios: Carlos Pombo Vejarano . . . . .</i>	<i>139</i>
---	------------



**Edad y tamaño como criterios de focalización de la política de desarrollo empresarial: Una revisión de estudios recientes**

*Marcela Eslava* . . . . . 148

    Introducción . . . . . 149

    Revisión de la literatura: cuatro hechos para reflexionar . . . . . 151

    Conclusiones e implicaciones de política . . . . . 161

    Referencias bibliográficas . . . . . 163

*Comentarios: William F. Maloney* . . . . . 165



# Introducción

Pablo Brassiolo, CAF





**El crecimiento de** la productividad agregada de un país es clave en su proceso de desarrollo, porque permite producir más bienes y servicios con la mano de obra, el capital físico y el capital humano disponibles. Precisamente una de las razones del rezago relativo de América Latina en términos de desarrollo es el escaso dinamismo de su productividad agregada<sup>1</sup>.

La evolución de la productividad agregada de una economía depende de muchos factores, entre los cuales se destaca el emprendimiento. Los emprendedores, con sus talentos, aptitudes y experiencias, son actores clave en los procesos de innovación y adopción tecnológica, en la creación de nuevos productos y servicios, en las mejoras de los procesos de producción y diseño de los productos, y en la selección de las mejores prácticas de administración y gerenciamiento de las empresas, todos factores que favorecen el aumento de la productividad agregada. El surgimiento de nuevos emprendimientos dinámicos y con capacidad de generar empleo contribuye, además, a reasignar factores productivos desde firmas y sectores más rezagados, impulsa la productividad de otras actividades que utilizan los nuevos productos y servicios como insumos, y favorece una mayor competencia en los mercados.

¿Cuál es el estado del emprendimiento en América Latina? Un termómetro del estado de la actividad emprendedora y su impacto sobre la productividad de la economía viene dado por la distribución de las empresas según su tamaño. Esto se debe a que la actividad emprendedora se plasma en el nacimiento de empresas, muchas de las cuales crecen a ritmo acelerado, pasando de pequeños negocios a firmas medianas y grandes con alta productividad. Esta medida pone en evidencia un contraste importante entre la situación de América Latina y la de economías más avanzadas. En la región existe una abrumadora mayoría de emprendimientos de pequeña escala, muchos de ellos unipersonales, mientras que hay relativamente pocas empresas medianas

---

1. Ver Pagés, C. (Ed.). (2010). "The Age of Productivity: Transforming Economies from the Bottom Up." Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, y Sanguinetti, P. y Villar L. (2012). "Patrones de desarrollo en América Latina: ¿Convergencia o caída en la trampa del ingreso medio?" *Documentos de Trabajo CAF* N° 2012/02. Caracas: CAF.

y grandes. La mayoría de esos negocios de reducida escala no busca crecer y genera ingresos relativamente bajos, constituyendo muchas veces lo que se denomina emprendimientos de subsistencia.

La situación del emprendimiento en la región plantea algunas preguntas cuyas respuestas pueden contribuir a enriquecer el debate sobre las mejores políticas para promover la iniciativa empresarial: ¿Quiénes son los emprendedores en la región? ¿Cuáles son los motivos para emprender? ¿Cuáles son las principales trabas para que las buenas ideas de negocios se conviertan en emprendimientos productivos y competitivos? ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendimientos de mayor escala para seguir creciendo y generar más puestos de trabajo? ¿Qué papel debe jugar la política pública? ¿Cómo pensar las políticas de desarrollo productivo para que los recursos lleguen a los emprendimientos con mayor potencial de crecimiento?

Este número de *Perspectivas sobre el desarrollo* contribuye con este debate a través de cuatro artículos que se complementan entre sí. Cada uno aborda la problemática del emprendimiento en la región desde un ángulo diferente, con un fuerte énfasis en la discusión de políticas públicas. Asimismo, la discusión planteada por cada uno de estos artículos es enriquecida por el comentario de un experto en el área. De esta manera, la publicación pretende servir de puente entre el debate académico y la discusión de políticas, promoviendo un intercambio indispensable para el buen diseño de las intervenciones públicas.

El primer artículo, elaborado por Pablo Gluzmann, David Jaume y Leonardo Gasparini, se enfoca en entender quiénes son los emprendedores en América Latina. La región se destaca por tener una elevada proporción de su población involucrada en la creación o el desarrollo de algún tipo de emprendimiento; pero esta alta iniciativa empresarial no se plasma en aumentos de productividad sostenidos que puedan apuntalar los procesos de desarrollo. Por esto resulta clave comenzar con un buen diagnóstico que nos permita saber quiénes son los emprendedores y cómo son sus emprendimientos. El trabajo se basa en datos de encuestas de hogares de los países de la región, lo que le permite presentar estadísticas comparables sobre la situación del emprendimiento en cada uno de ellos. Los resultados muestran que la población emprendedora en la región se caracteriza por una alta heterogeneidad, representada por individuos con elevadas capacidades y

talentos al frente de grandes empresas de alta productividad, así como por personas que emprenden como una forma de generar recursos para ellos y sus familias, ante la falta de mejores oportunidades de empleo. Esta heterogeneidad está también presente en economías más desarrolladas, las cuales están representadas en el artículo por Estados Unidos. Sin embargo, la característica distintiva del emprendimiento en América Latina parece ser una sobreabundancia de micro-emprendimientos y emprendimientos unipersonales sin el potencial para convertirse en negocios de alto valor agregado. Los autores señalan otro contraste importante con relación a la situación de las economías más avanzadas; si bien la proporción de emprendedores con negocios con escala suficiente para generar empleo para otros trabajadores es parecida entre los países de la región y Estados Unidos, el tamaño de esos negocios y la calificación de sus dueños difieren significativamente: los emprendimientos son más pequeños en los países de América Latina, y sus dueños están menos formados para el emprendimiento. Esto lleva a los autores a sugerir que la región necesita, más que una mayor tasa de iniciativa empresarial, que los emprendedores actuales sean más exitosos y preparados, y se organicen de forma más eficiente en empresas de mayor tamaño. Sus recomendaciones de política, por tanto, pasan por mejorar los marcos regulatorios, facilitar la toma de decisiones y favorecer la formación y la capacitación de emprendedores en la región.

Evidentemente, no todos los emprendedores tienen el potencial de crear empresas dinámicas y transformadoras. Pero muchos sí lo tienen, por lo que el desafío para la política pública es que estas iniciativas de negocio puedan avanzar y consolidarse, superando las dificultades que habitualmente se presentan en las primeras etapas de un emprendimiento, como por ejemplo el acceso al financiamiento. ¿Cómo hacer que las buenas ideas y proyectos se concreten en emprendimientos? Esto es lo que intenta responder el segundo artículo de esta publicación, elaborado por Hernán Ruffo, Inés Butler, Gabriela Galassi y Guadalupe González. Ellos evalúan el impacto de un programa orientado a promover la creación y desarrollo de emprendimientos innovadores en la ciudad de Buenos Aires. El programa consiste en la provisión de financiamiento y asistencia técnica a emprendedores con ideas innovadoras. Los proyectos a apoyar son seleccionados en función de as-

pectos técnicos (viabilidad económico-financiera de la idea) y del perfil del emprendedor (experiencia, conocimiento del proyecto, liderazgo, capacidad de gestión y aptitud emprendedora). Los resultados son muy alentadores, particularmente en términos de creación de empresas y de su supervivencia, permitiendo así la generación de puestos de trabajo.

Como se mencionó, muchos de los emprendimientos en la región surgen como respuesta a la falta de oportunidades de empleo de calidad. Esto nos lleva a poner la lupa sobre la capacidad de generación de empleo en el sector de empresas medianas y grandes. ¿Por qué las empresas no crecen lo suficiente generando más y mejores puestos de trabajo para la población? La respuesta tiene múltiples aristas, que van desde factores externos como los regulatorios o los impositivos, hasta factores internos a las empresas, como por ejemplo sus prácticas corporativas y gerenciales.

El tercer artículo de esta publicación, elaborado por Renata Lemos y Daniela Scur, se enfoca precisamente en el estudio de las prácticas gerenciales de las empresas medianas y grandes de la región. Las autoras utilizan una base de datos sobre prácticas gerenciales en distintas regiones del mundo y documentan que, en general, en las empresas de América Latina la calidad de estas prácticas es baja para los estándares internacionales: el monitoreo es limitado, tienden a plantearse objetivos de muy corto plazo y tienen prácticas de recursos humanos deficientes. También muestran que en la región coexisten unas pocas empresas muy bien manejadas con una importante cantidad de empresas con prácticas gerenciales muy pobres. Las autoras luego se preguntan en qué medida la calidad del manejo gerencial se relaciona con la estructura de propiedad de las empresas. Los resultados son muy interesantes. Las empresas familiares, manejadas tanto por el fundador como por algún miembro de la familia fundadora, tienden a estar significativamente peor manejadas que empresas con estructuras de propiedad diferentes, tales como las sociedades accionarias, las empresas de capital privado o incluso las firmas familiares con gerenciamiento externo.

Un último aspecto que se aborda en este volumen se refiere al direccionamiento de las políticas de desarrollo empresarial. Estas políticas suelen tener componentes de innovación, de talento empresarial, de

capacitación de la mano de obra y, sobre todo, de financiamiento. De hecho, gran parte de la ayuda al desarrollo productivo se concentra en recursos financieros. En la mayoría de los países de la región, estos servicios financieros están dirigidos a las empresas más pequeñas. El artículo de Marcela Eslava cuestiona la utilización del tamaño de la empresa como criterio suficiente para direccionar los recursos financieros de fomento al desarrollo empresarial. La racionalidad detrás de este criterio suele basarse en que las empresas pequeñas generalmente tienen dificultades para acceder al crédito, por una parte, y son las que generan una importante proporción del empleo y la producción de la economía, por otra. Sin embargo, a partir de analizar la evidencia rigurosa más reciente en esta materia, el artículo sugiere que la pequeña empresa típica está estancada en esa categoría, lleva largo tiempo produciendo con baja productividad y no busca expandirse. Esto implica que canalizar los recursos de fomento al aparato productivo hacia este tipo de empresas no es lo más eficaz si lo que se quiere es estimular el crecimiento y el empleo. ¿Qué hacer entonces? La autora propone que la edad de la empresa puede ser una dimensión importante para direccionar los fondos públicos: las empresas jóvenes son, en definitiva, las que crecen más aceleradamente, independientemente del tamaño que tengan.



# Los Emprendedores en América Latina: Evidencia y lecciones a partir de las encuestas de hogares<sup>1</sup>

**Pablo Gluzmann**  
**David Jaume**  
**Leonardo Gasparini<sup>2</sup>**

---

1. Este documento es una derivación del trabajo “Decisiones laborales en América Latina: el caso de los emprendedores. Un estudio sobre la base de encuestas de hogares”, preparado para CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. Se agradecen los comentarios de Pablo Sanguinetti, Pablo Brassiolo, Francisco Buera, Fernando Álvarez, Marcela Eslava, Daniel Ortega, Hernán Ruffo, Gustavo Ventura y Lucila Berniell, y la excelente colaboración de Darío Tortarolo y Margarita Machelett. Las opiniones son exclusivamente de los autores y no comprometen al Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS) ni a la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

2. CEDLAS-UNLP y CONICET.

**El papel de** los emprendedores es clave en toda economía dinámica y vital en cualquier proceso de desarrollo. Las economías que progresan son aquellas que logran estimular la capacidad emprendedora de su población. La decisión de iniciar, mantener o expandir un emprendimiento productivo depende de las características y posibilidades de cada individuo, pero es también fuertemente afectada por las condiciones de mercado y las políticas estatales. Comprender quiénes optan por la alternativa de emprendedor, cuáles son los sectores y la forma en la que operan, cuáles las restricciones por las que están limitados, y cómo incentivar su productividad es central para poder contribuir a la toma informada de decisiones.

El estudio de la actividad emprendedora es particularmente relevante en América Latina, una región a menudo acusada de falta de dinamismo productivo, pero que en las últimas décadas ha experimentado fuertes transformaciones económicas. Los cambios han sido particularmente significativos en el mercado laboral, afectando potencialmente las decisiones de iniciar y expandir un emprendimiento productivo.

Este trabajo contribuye al estudio del emprendimiento en América Latina a través de una caracterización de las decisiones laborales en la región, realizada sobre la base de información de las encuestas de hogares oficiales que regularmente implementan todos los países. A diferencia de estudios previos que se concentran en alguna economía o en algún grupo reducido de países, este trabajo provee una amplia cobertura que alcanza al total de América Latina. El documento está basado en un esfuerzo previo para homogeneizar las definiciones de las categorías laborales y otras variables en las encuestas de hogares de la región, de modo que las estadísticas obtenidas resulten comparables entre países y a lo largo del tiempo. Adicionalmente, el trabajo incluye comparaciones con Estados Unidos, a partir del procesamiento de la encuesta de ese país (CPS) con una metodología consistente a la aplicada al caso latinoamericano.

El trabajo encuentra que el porcentaje de emprendedores, definidos como empresarios con empleados a cargo, en los países de América Latina es similar o superior al de Estados Unidos, y en general no varía sustancialmente durante el ciclo económico, ni parece estar ligado al nivel de desarrollo de la economía. En contraste, las diferencias sí se vuelven significativas al analizar el tamaño promedio de las empresas y

el nivel educativo de quienes las dirigen: la proporción de emprendedores con más de 10 empleados en Estados Unidos triplica al valor promedio de Latinoamérica, mientras que la proporción de empresarios con nivel educativo universitario en Estados Unidos más que duplica al de la región. La evidencia sugiere entonces que América Latina no parece tener un déficit en términos de cantidad de emprendedores, sino más bien deficiencias relativas en términos de preparación y de organización en unidades más eficientes.

El resto del trabajo está estructurado de la siguiente forma. En la sección 2 se discute el concepto de emprendedor y se lo implementa en la práctica, previa presentación de las bases de datos utilizadas. La sección 3 incluye un panorama de la estructura laboral por categoría de empleo en los distintos países de la región, lo que permite cuantificar el fenómeno del emprendimiento. La sección 4 describe las características sociodemográficas de los emprendedores y otros grupos ocupacionales, mientras que la sección 5 se concentra en la evidencia sobre el tamaño de las firmas, la sección 6 brinda información sobre los ingresos de cada categoría laboral, y la sección 7 estudia el efecto del ciclo económico en las decisiones de empleo. Finalmente, la sección 8 resume los resultados obtenidos y discute las implicancias de política económica.





## El concepto de emprendedor

---

**El concepto de** emprendedor ha sido considerado por Baumol (1968) como uno de los más intrigantes y elusivos de la economía. Según Wennekers *et al.* (2002) la definición de emprendedor resulta ser instrumental a la dimensión que se desea analizar. En este contexto se destaca el trabajo realizado por Peneder (2009), quien estudia las definiciones más utilizadas por la literatura, identificando tres bloques conceptuales. Estos bloques dependen de las diferentes dimensiones donde recae el interés del estudio: la función, el comportamiento o el estatus ocupacional de los emprendedores.

La literatura referida al primer bloque se concentra en analizar la función de la ambición y la innovación de los emprendedores como factores de desequilibrio y/o equilibrio de los mercados y catalizador del crecimiento económico. En esta literatura se destacan los trabajos de Shumpeter (1934), Hayek (1945), Schultz (1975), Kirzner (1997) y Audretsch (2002). En el segundo bloque la literatura se focaliza en el estudio del comportamiento del emprendedor, basado en buscar y explotar nuevas oportunidades, dispuesto a tomar riesgos para aprovechar una oportunidad que observe en el mercado (Audretsch, 2002; OCDE, 1998). Finalmente, el tercer bloque se centra en las decisiones laborales de los individuos. Esta literatura considera emprendedores a aquellas personas que administran su propio negocio trabajando por su cuenta (en adelante cuentapropistas), sin realizar consideraciones sobre la función, actitud o antigüedad de las empresas. Por tanto, el enfoque se focaliza en los emprendedores independientes y se acerca a la definición provista por Hebert y Link (1989), para quienes el empresario es alguien que se especializa en asumir responsabilidades y tomar decisiones que afectan la localización, la forma y el uso de bienes, recursos o instituciones.

Si bien los dos primeros bloques ofrecen perspectivas sobre el concepto de emprendedor más amplias y potencialmente más ricas, las limitaciones de información sólo nos permiten avanzar en la implementación del tercer concepto, según el cual el emprendedor es quien asume una actividad económica por cuenta propia. Dado que es discutible que toda persona que trabaje por su cuenta sea definida como emprendedora, especialmente si su estatus es involuntario, en el resto del trabajo se analiza por separado a los trabajadores independientes según tengan o no empleados.

Las encuestas de hogares, ampliamente utilizadas para el estudio de las decisiones laborales por la literatura económica, constituyen la principal fuente de información de este trabajo. Las encuestas de América Latina típicamente permiten identificar cinco categorías laborales para la población económicamente activa: (i) empresario o patrón; (ii) cuentapropista (trabajador por cuenta propia sin empleados a su cargo); (iii) asalariado (empleado); (iv) desempleado (busca activamente trabajo pero no encuentra) y (v) trabajador familiar sin remuneración.

Trabajos recientes definen como emprendedores a las personas que trabajan por cuenta propia, independientemente del hecho de ser empleadoras. Se utiliza como grupo de comparación a los asalariados y se deja fuera del análisis a los desempleados y los trabajadores familiares sin remuneración. En esta línea se encuentran los trabajos de Praag y Stel (2011), Stel, Cieslik y Hartog (2010), Praag y Versloot (2007) y Bogana y Darity (2008). Estos estudios se focalizan en países desarrollados, principalmente de Europa, donde el estatus ocupacional de los trabajadores por cuenta propia resulta comparable. Es posible que estas mismas categorías de relación laboral sean más heterogéneas en países en desarrollo, especialmente aquellas que reúnen a los cuentapropistas sin empleados. Según Desai (2009), esta definición puede no capturar adecuadamente los matices de la actividad emprendedora en estos países debido a que cierto porcentaje de personas caerían en la categoría de emprendedores aun cuando trabajan por cuenta propia por necesidad, no por la búsqueda de oportunidad, como establece la definición de emprendedor de los dos primeros bloques. En el caso latinoamericano, Larroulet y Couyoumdjian (2009) estiman que un 35% de los trabajadores independientes de la región están motivados por la necesidad, porcentaje que aumenta a 55% si sólo se considera a las personas que están en su actual trabajo por menos de 42 meses.

Este trabajo se concentra principalmente en la categoría de empresario/patrón como la más cercana a las diferentes definiciones de emprendedor, dado que resulta ser una buena aproximación a la actitud emprendedora (Storey, 1991) y posibilita la comparación a lo largo del tiempo y entre países (Audretsch, 2002).<sup>3</sup> Esto es particularmente relevante en el contexto latinoamericano.

3. Audretsch, Carree, Stel y Thurik (2002) y Carree, Stel, Thurik y Wennekers (2001) utilizan un criterio semejante.

americano, donde los cuentapropistas son sumamente heterogéneos y una alta proporción de los mismos se encuentra en esa situación por necesidad.<sup>4</sup>

La implementación práctica del concepto de emprendedor y del resto de las categorías laborales se realiza con información de las encuestas de hogares nacionales de los países de la región. En particular, se utiliza la base SEDLAC, o Base de Datos Socioeconómicos para América Latina y el Caribe (Socioeconomic Database for Latin America and the Caribbean), un proyecto realizado conjuntamente por el Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS) de la Universidad Nacional de La Plata en Argentina, y el grupo de Pobreza y Género de América Latina del Banco Mundial (LCSPP). En el marco de dicho proyecto, las encuestas de hogares de América Latina son procesadas de la forma más homogénea posible, sujetas a las restricciones de los cuestionarios. La base SEDLAC contiene información de aproximadamente 300 encuestas de hogares nacionales en 25 países de América Latina y el Caribe.<sup>5</sup>

En el Cuadro 1 se listan las encuestas de hogares utilizadas en el trabajo. En general, las últimas bases de datos corresponden al periodo 2009-2011, a excepción de Bolivia, Guatemala, México, Nicaragua y Venezuela. Con la excepción de Argentina<sup>6</sup>, todas las encuestas tienen cobertura nacional, y en conjunto representan más de 540 millones de personas, que corresponden al 94% de la población latinoamericana. En 14 de los 18 países de la región es posible elaborar series temporales de estadísticas comparables en el tiempo. Adicionalmente, el presente estudio es uno de los pocos trabajos que incluyen comparaciones de América Latina con Estados Unidos. Con este fin se utiliza la encuesta Current Population Survey (CPS) de Estados Unidos, procesada con una metodología consistente a la aplicada al caso de la región.

---

4. No obstante, los cuentapropistas pueden ser considerados como emprendedores bajo una definición más general. Además, en Gluzmann, Jaume y Gasparini (2012) se encuentran altas tasas de movilidad desde el cuentapropismo hacia los empresarios, en base al análisis de transiciones ocupacionales para Argentina, Chile y Brasil. Aun bajo la definición más restringida, esta evidencia muestra que los cuentapropistas pueden ser considerados como emprendedores potenciales.

5. Las estadísticas resultantes pueden ser consultadas en la página del proyecto SEDLAC: [sedlac.econo.unlp.edu.ar](http://sedlac.econo.unlp.edu.ar)

6. En Argentina la encuesta es de carácter urbano y representa dos tercios de la población total del país.

## Cuadro 1. Encuestas de hogares utilizadas

País	Nombre de la encuesta	Acrónimo	Años	Individuos	Población representada
<b>América Latina</b>					
Argentina	Encuesta Permanente de Hogares	EPH	1992 - 2011	118.833	24.948.494
Bolivia	Encuesta Continua de Hogares- MECOVI	ECH	2008	15.030	10.027.973
Brasil	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilios	PNAD	1994-2009	399.387	191.795.854
	Pesquisa Mensal de Empleo	PME	2002 - 2011	98.376	47.441.892
Chile	Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional	CASEN	1992- 2009	246.924	16.977.395
	Encuesta Panel CASEN		1996, 2001 y 2006	26.882	9.590.087
Colombia	Gran Encuesta Integrada de Hogares	GEIH	2010	205.545	44.281.530
Costa Rica	Encuesta Nacional de Hogares	ENAHO	1989- 2010	41.163	4.560.430
Ecuador	Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo	ENEMDU	2003-2009	82.759	14.277.841
El Salvador	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples	EHPM	1991-2010	85.159	6.181.405
Guatemala	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida	ENCOVI	2006	68.739	12.987.781
Honduras	Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples	EPHPM	1994 - 2010	98.028	7.908.453
México	Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares	ENIGH	1989 - 2006	107.781	112.739.699
Nicaragua	Encuesta Nacional de Hogares sobre Medición de Nivel de Vida	EMNV	2005	36.614	5.142.848
Panamá	Encuesta de Hogares	EH	1991 - 2010	48.881	3.456.443
Paraguay	Encuesta Permanente de Hogares	EPH	1997 - 2010	20.475	6.381.940
Perú	Encuesta Nacional de Hogares	ENAHO	1997- 2010	94.218	32.357.095
R. Dominicana	Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo	ENFT	2000- 2010	29.901	9.823.020
Uruguay	Encuesta Continua de Hogares	ECH	1992- 2010	132.010	3.368.598
Venezuela	Encuesta de Hogares por Muestreo	EHM	1989 - 2007	168.823	27.404.667
<b>América del Norte</b>					
Estados Unidos	Current Population Survey	CPS	2011	206.404	298.216.287



## Composición del empleo

**Esta sección documenta** la estructura de empleo en los países de América Latina con el objeto de definir y cuantificar la relevancia de la categoría de emprendedor. El cuadro 2 muestra el porcentaje de la población económicamente activa en cada categoría laboral. En promedio para América Latina<sup>7</sup>, el 4% de los individuos activos es empresario, lo cual resulta ligeramente mayor al 3,3% de Estados Unidos, Bolivia, Perú y Paraguay tienen la mayor proporción de empresarios (5,9%, 5,7% y 5,0% respectivamente), mientras que Honduras, Chile y Panamá se ubican en el extremo contrario (2,4%, 2,8% y 3,0% respectivamente). Estas estadísticas sugieren una significativa variabilidad en el porcentaje de empresarios entre países; el coeficiente de variación es de 0,21 para la región.

El examen del resto de las categorías ocupacionales sugiere algunos resultados interesantes. Los cuentapropistas profesionales representan, en promedio para América Latina, el 1,6% de la población activa, porcentaje que varía desde el 0,4% en Guatemala al 3,2% en Perú. Los cuentapropistas no profesionales representan el 26,8% de la PEA en promedio para la región, donde Honduras se destaca como el país en el que esta categoría laboral es más importante (42%), mientras que Argentina se encuentra en el extremo contrario (13,5%). La variabilidad entre países es aún mayor en esta categoría que en la de empresarios (el coeficiente de variación es de 0,25). En esta categoría todos los países de América Latina se ubican muy por encima del 3,8% de Estados Unidos. Por su parte, el sector de asalariados no escapa de esta variabilidad: en promedio, el 55% de la población activa es asalariada, mientras que a nivel de país el rango va de 37,2% en Bolivia a 71,3% en Argentina, aunque el coeficiente de variación (0,15) es menor al de empresarios y cuentapropistas no profesionales. En Estados Unidos, la proporción de asalariados es mayor que en todos los países latinoamericanos, con más del 80% de su población activa en esa categoría laboral.

---

7. A menos que se aclare lo contrario, los promedios a los que se hace referencia son computados sin ponderar por la población de cada país.

## Cuadro 2. Porcentaje de la PEA por categoría ocupacional

País	Año	Empresarios	Cuentapropistas	Cuentapropistas profesionales	Cuentapropistas no profesionales	Asalariados	Desempleados	PEA
Argentina	2010	4,1%	16,5%	3%	13,5%	71,3%	7,4%	60,4%
Bolivia	2008	5,9%	33,9%	1,6%	32,2%	37,2%	4,6%	73,3%
Brasil	2009	4%	18,9%	1,4%	17,4%	61,3%	8,3%	68,6%
Chile	2009	2,8%	18,1%	2,1%	15,9%	68,5%	10,2%	55,7%
Colombia	2010	4,5%	39,1%	2,9%	36,3%	41,7%	10,5%	68,2%
Costa Rica	2010	3,1%	17,5%	1%	16,5%	70,6%	7,3%	59,1%
Ecuador	2010	3,3%	30%	1,7%	28,3%	52,4%	5,2%	62,7%
El Salvador	2010	3,8%	28,3%	0,6%	26,6%	53,7%	7%	61%
Guatemala	2006	3,8%	30,6%	0,4%	30,1%	50,8%	1,5%	66,2%
Honduras	2009	2,4%	42,8%	0,5%	42%	42,9%	3,3%	61,3%
México	2006	3,9%	21,8%	1,5%	20,3%	64,9%	3,3%	64,5%
Nicaragua	2005	4,4%	29,8%	0,7%	29%	46,9%	6,6%	64,9%
Panamá	2010	3%	24,9%	0,9%	24%	61,9%	6%	63,3%
Paraguay	2010	5%	32,2%	1,1%	27,8%	49,6%	5,7%	68,3%
Perú	2010	5,7%	35,9%	3,2%	32,7%	41,5%	3,6%	74,7%
Rep. Dominicana	2010	3,6%	42%	2,3%	39,7%	49%	3,1%	55,5%
Uruguay	2010	4,5%	21%	1,7%	19,4%	66,5%	6,8%	64%
Venezuela	2007	3,9%	32,9%	2,1%	30,7%	54,9%	7,5%	65%
Estados Unidos	2011	3,3%	6,1%	2,3%	3,8%	80,4%	9,1%	63,2%
<b>Promedio América Latina</b>		<b>4%</b>	<b>28,7%</b>	<b>1,6%</b>	<b>26,8%</b>	<b>54,8%</b>	<b>6%</b>	<b>64,3%</b>

Con respecto a los determinantes de las diferentes distribuciones ocupacionales, sólo se observa una leve relación negativa entre el porcentaje de empresarios y el nivel de desarrollo de los países, que se puede aproximar a través del producto per cápita.<sup>8</sup> La correlación es -0,24 incluyendo Estados Unidos y -0,19 excluyendo este país. Mucho más definidas y evidentes son las correlaciones de las proporciones de cuentapropistas y asalariados: los países más desarrollados tienen mayor porcentaje de asalariados (la correlación es de 0,79 incluyendo Estados Unidos y de 0,71 para América Latina), menor porcentaje de cuentapropistas no profesionales (con correlaciones de -0,72 incluyendo Estados Unidos y -0,58 para América Latina), y mayor porcentaje de cuentapropistas profesionales (la correlación es de 0,55 con y sin Estados Unidos).

Es posible ensayar una explicación intuitiva de estos resultados. En economías más desarrolladas es probable que la producción se organice más eficientemente (razón por la cual el producto per cápita es mayor), por lo que es de esperar que las empresas proliferen (caracterizadas por la especialización, división del trabajo y aprovechamiento de las economías de escala), generando oportunidades de empleo asalariado para un alto porcentaje de la población, reduciendo el trabajo por cuenta propia. Si bien el trabajo asalariado tenderá a incrementarse en relación a los cuentapropistas, la cantidad de empresarios no necesariamente aumentará, ya que es probable que el tamaño de las empresas se incremente a la par del producto per cápita.

La evolución de la participación de los empresarios en el total de la población laboralmente activa no ha cambiado significativamente en América Latina en las últimas décadas. Los datos disponibles sugieren una participación aproximadamente constante en todos los países de la región, con caídas más pronunciadas en El Salvador y Venezuela, y un aumento en Costa Rica<sup>9</sup>.

---

8. A lo largo de todo el documento se utiliza el PBI per cápita a PPP del año 2005, obtenido de la base de datos World Development Indicators (WDI).

9. Un análisis más extenso sobre la evolución en el tiempo de la participación de empresarios en el empleo se realiza en Gluzmann, Jaume y Gasparini (2012) donde se muestran gráficos de evolución para 14 de los 18 países analizados.



## Caracterización de los emprendedores

---

**El objetivo de** esta sección es describir las características de las personas empleadas en cada categoría ocupacional, con particular foco en el caso de los empresarios/patronos. La tabla 3 muestra distintas características socioeconómicas de los individuos por grupos de empleo. Tanto en América Latina como en Estados Unidos los empresarios tienen en promedio más edad que en el resto de las categorías —en América Latina un año más que los cuentapropistas, 11 más que los asalariados y 15 más que los desocupados—, mientras que la proporción de hombres es también significativamente mayor en ese grupo; en América Latina el 75% de los empresarios son hombres, proporción que supera en 15 puntos porcentuales a la correspondiente a los cuentapropistas, cerca de 14 puntos a los asalariados y 24 puntos a los desempleados. Si bien los empresarios tienen en promedio más ingresos que el resto de la población activa, no se observan grandes diferencias en el tamaño promedio del hogar respecto del resto de las categorías laborales, lo cual contrasta con la evidencia general de que el número de hijos tiende a caer con el nivel de ingresos.

Es interesante notar que en América Latina los años promedios de educación son semejantes entre empresarios y asalariados, mientras que el porcentaje de individuos con educación superior completa es solo ligeramente mayor para el grupo de empresarios (20%, comparado con 18% entre los asalariados). Esta brecha educativa entre empresarios y asalariados, que en promedio en América Latina es casi inexistente, se ensancha para los países de mayor grado de desarrollo. Consistente con este patrón, en Estados Unidos la brecha es superior a la de cualquier país de la región. Un empresario estadounidense típico tiene un nivel educativo claramente superior a un asalariado tipo de ese país, lo cual en promedio no ocurre en Latinoamérica. En términos absolutos, la diferencia entre Estados Unidos y nuestra región también es significativa: en aquel país el 55% de los empresarios tienen nivel terciario de educación completo, una proporción muy superior al 22% de América Latina.



### Cuadro 3. Características de los grupos ocupacionales

	Empresarios	Cuentapropistas	Cuentapropistas profesionales	Cuentapropistas no profesionales	Asalariados	Desempleados	PEA
Promedio de edad							
Estados Unidos	50	49	51	48	41	37	42
América Latina	46	45	43	45	35	31	38
Porcentaje de hombres							
Estados Unidos	72%	62%	58%	64%	51%	59%	53%
América Latina	75%	60%	56%	61%	61%	51%	59%
Tamaño del hogar (cantidad de miembros)							
Estados Unidos	2,7	2,5	2,4	2,6	2,5	2,5	2,5
América Latina	4	4,1	3,4	4,1	3,9	3,8	4
Porcentaje urbano							
Estados Unidos	73%	65%	74%	60%	71%	69%	70%
América Latina	75%	62%	94%	60%	77%	80%	69%
Años de educación promedio							
América Latina	10	7	17	7	10	9	9
Porcentaje de personas con educación superior completa							
Estados Unidos	55%	38%			43%	24%	41%
América Latina	22%	7%			18%	14%	14%
Porcentaje de migrantes							
América Latina	48%	43%	47%	42%	41%	36%	41%
Porcentaje de migrantes extranjeros							
Estados Unidos	15,2%	17,5%	14,6%	19,2%	16,9%	17,9%	17%
América Latina	3%	2,4%	3,3%	2,4%	2,3%	2,5%	2,4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SEDLAC (CEDLAS y Banco Mundial).

En promedio para Latinoamérica los empresarios son el grupo con mayor movilidad geográfica: el 48% reporta haber migrado hacia el lugar en donde fue encuestado, 5 puntos porcentuales más que los cuentapropistas, 7 puntos porcentuales más que los asalariados y 12 puntos porcentuales más que los desocupados. El 3% de los empresarios migraron desde otro país, lo que supera el porcentaje de cuentapropistas y asalariados. El único subgrupo con tasas de migración extranjera superior a los empresarios es el de los cuentapropistas profesionales (superior en 0,3 puntos porcentuales). Las mayores tasas de migración en el grupo de empresarios pueden ser reflejo de la actitud "empresarial" de este grupo que motiva a estos individuos a mudarse en busca de una oportunidad específica de negocio.



## Tamaño de firma

---

**Las encuestas de** hogares generalmente consultan a los individuos ocupados sobre la cantidad de personas que trabajan en su negocio, empresa o institución. El cuadro 4 muestra el porcentaje de empresarios, asalariados y total de ocupados que trabajan en firmas de más de 5 personas.<sup>10</sup> El porcentaje promedio reportado por todos los ocupados puede ser interpretado como una aproximación de la importancia de las grandes empresas en el empleo de cada país. En promedio para América Latina, el 33% de los ocupados trabaja en una empresa de más de 5 empleados. Los países con mayor proporción de “empresas grandes” son Chile y Costa Rica, seguidos de México, Uruguay, Panamá y Argentina. La correlación entre esta aproximación al tamaño de las firmas y el producto per cápita es muy alta (0,75). La tabla también muestra que, en promedio para América Latina, solo el 25% de los empresarios tienen empresas de más de 5 miembros. Llama la atención que en Chile ese porcentaje asciende al 60%, seguido de lejos por Costa Rica (38%) y Uruguay (33%). La correlación con el nivel de desarrollo también es positiva pero menor a la correspondiente a la población ocupada (0,49).

Es razonable pensar que en países más desarrollados la producción se organiza de forma más eficiente (generando un mayor producto per cápita), lo cual a su vez se asocia con empresas grandes que aprovechan economías de escala en la producción de bienes y servicios.

---

10. Las encuestas de hogares de América Latina difieren en el tipo de pregunta para captar el tamaño de firma. Las categorías más usuales permiten identificar firmas de más y menos de 5 trabajadores.

#### Cuadro 4. Porcentaje de personas que trabajan en empresas de más de 5 empleados

País	Año	Empresarios	Asalariados	Ocupados
Argentina	2010	28%	49%	39%
Bolivia	2008	29%	46%	27%
Brasil	2009	16%	50%	34%
Chile	2009	60%	63%	49%
Colombia	2010	15%	56%	31%
Costa Rica	2010	38%	55%	44%
Ecuador	2010	23%	46%	27%
El Salvador	2010	13%	53%	32%
Guatemala	2006	15%	52%	29%
Honduras	2009	13%	44%	22%
México	2006	22%	63%	44%
Nicaragua	2005	19%	49%	27%
Panamá	2010	31%	56%	40%
Paraguay	2010	20%	39%	22%
Perú	2010	22%	47%	24%
Rep. Dominicana	2010	28%	53%	28%
Uruguay	2010	33%	55%	41%
Venezuela	2007	23%	51%	34%
<b>Promedio América Latina</b>		<b>25%</b>	<b>51%</b>	<b>33%</b>

Fuente: elaboración propia en base a SEDLAC (CEDLAS y Banco Mundial).

Cada panel del cuadro 5 muestra el porcentaje de patrones en empresas “chicas” y “grandes”, para definiciones alternativas en base al número de empleados. Es interesante notar que si bien la correlación entre producto per cápita y proporción de empresarios en el agregado de la economía es baja, al dividir a los empresarios según el tamaño de firma los resultados cambian: la correlación del producto con la proporción de empresarios en firmas de 5 o menos empleados es negativa (-0,36), mientras que se vuelve

positiva (0,42) con la proporción de empresarios en firmas con más de 5 empleados. Esta evidencia sugiere una relación positiva entre producto per cápita y tamaño de la empresa. Cuando se cambia el umbral de definición de empresa “grande”, el contraste entre las correlaciones se profundiza: cuando el umbral se fija en 10 empleados, la correlación es de -0,40 para las de menor tamaño y de 0,77 para aquellas de mayor tamaño, mientras que al fijar el umbral en 50 empleados las correlaciones son de -0,30 y 0,65 respectivamente.

### Cuadro 5. Porcentaje de empresarios en la población económicamente activa, de acuerdo a la cantidad de miembros en su empresa

País	Año	Umbral = 5 empleados		Umbral = 10 empleados		Umbral = 50 empleados	
		Menos de 5	Más de 5	Menos de 10	Más de 10	Menos de 50	Más de 50
Argentina	2010	2,97%	1,14%	3,50%	0,48%	3,86%	0,12%
Bolivia	2008	4,15%	1,73%	5,58%	0,29%	5,83%	0,04%
Chile	2009	1,06%	1,58%	1,64%	1,00%	2,22%	0,42%
Colombia	2010	3,72%	0,74%	4,20%	0,21%	4,39%	0,02%
Costa Rica	2010	1,94%	1,17%	2,41%	0,44%		
Ecuador	2010	2,53%	0,77%	3,00%	0,29%	3,27%	0,03%
El Salvador	2010	3,27%	0,51%	3,59%	0,18%	3,77%	0,00%
Guatemala	2006	3,24%	0,55%	3,62%	0,17%	3,75%	0,04%
Honduras	2009	2,07%	0,32%	2,26%	0,13%	2,34%	0,04%
Panamá	2010	2,09%	0,93%	2,74%	0,28%	2,96%	0,06%
Paraguay	2010	3,89%	1,00%	4,52%	0,37%	4,80%	0,09%
Perú	2010	4,43%	1,23%	5,40%	0,26%	5,64%	0,02%
Rep. Dominicana	2010	2,60%	1,03%	3,47%	0,10%	3,57%	0,00%
Uruguay	2010	3,03%	1,49%	3,93%	0,58%	4,43%	0,08%
Venezuela	2007	2,98%	0,88%	3,65%	0,21%		
Estados Unidos	2011			2,27%	1,03%	2,81%	0,49%
<b>Promedio América Latina</b>		<b>2,93%</b>	<b>1,00%</b>	<b>3,57%</b>	<b>0,33%</b>	<b>3,91%</b>	<b>0,07%</b>

Es interesante notar que si bien la proporción de empresarios en Estados Unidos no es superior a la de muchos países de América Latina, la proporción de empresarios de empresas con más de 10 miembros triplica al valor promedio de Latinoamérica. Solo Chile, con el 1%, tiene un valor cercano al de Estados Unidos (1,03%). Algo similar ocurre al analizar la proporción de empresarios con más de 50 miembros: el valor de Estados Unidos (0,49%) es más de 6 veces mayor que el promedio de Latinoamérica (0,07%).

**En esta sección** se documentan las brechas de ingreso entre los empresarios y el resto de las categorías ocupacionales. El análisis se divide en dos partes: en la primera se caracteriza la distribución del ingreso laboral (mensual y horario); mientras que en la segunda se realiza un análisis condicional para dar cuenta de la diferencia de ingresos controlando por características individuales observables.

En promedio, en América Latina los ingresos horarios de los empresarios equivalen a 2,6 veces el valor de los asalariados y 2,7 veces el de los cuentapropistas (tabla 6). Ratios similares se encuentran en Estados Unidos, aunque el valor real de los ingresos es muy superior al promedio latinoamericano. Los empresarios son el grupo que, en promedio, le dedica más horas semanales al trabajo, tanto en Estados Unidos como en todos los países de América Latina. Los empresarios trabajan, en promedio, 3 horas semanales más que los asalariados y 8 horas más que los cuentapropistas (profesionales y no profesionales). En términos de ingresos mensuales, los empresarios obtienen ingresos 2,6 veces mayores que los asalariados y 3,4 veces superiores a los cuentapropistas (3,9 respecto a los no profesionales y 1,35 respecto a los profesionales). Estos números son superiores a los de Estados Unidos, donde los empresarios obtienen ingresos que, en promedio, duplican al de los cuentapropistas y equivalen a 1,8 veces el valor de los asalariados.

Los coeficientes de Gini proveen información sobre la desigualdad de las distribuciones de ingresos dentro de cada categoría laboral (ver últimas filas del cuadro 6). En promedio para América Latina, los empresarios representan el grupo con mayor desigualdad de ingreso laboral. Esta relación se repite en Estados Unidos, pero sobre la base de un nivel de desigualdad para el grupo de empresarios más elevada que en América Latina (0,666 contra 0,564).

## Cuadro 6. Ingresos, horas trabajadas y desigualdad por grupos ocupacionales

País	Empresarios	Cuentapropistas	Cuentapropistas profesionales	Cuentapropistas no profesionales	Asalariados
Ingreso laboral promedio por categoría ocupacional					
Estados Unidos	8.112	4.031	5.624	3.038	4.520
América Latina	1.538	446	1.143	399	592
Salario horario promedio en la actividad principal					
Estados Unidos	77,2	44,8	55,5	38,1	33,0
América Latina	9	3,3	8,2	2,9	3,4
Horas trabajadas por semana					
Estados Unidos	44	36	36	36	38
América Latina	49	41	41	41	46
Coeficiente de Gini del ingreso horario en la actividad principal					
Estados Unidos	0,666	0,660	0,648	0,656	0,466
América Latina	0,564	0,548	0,486	0,531	0,426

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SEDLAC (CEDLAS y Banco Mundial).

Hasta aquí las comparaciones de los ingresos laborales realizadas no tienen en cuenta que se están considerando grupos de personas con características diferentes. Resulta entonces importante evaluar la magnitud de las brechas de ingresos, controlando por las características de los individuos. En otras palabras, es relevante conocer qué parte de las diferencias de salario entre empresarios, cuentapropistas y asalariados tiene relación con la categoría laboral en que se encuentran, independientemente de las características individuales observables. Con este fin se estimaron ecuaciones de Mincer para el logaritmo de los ingresos horarios de la actividad principal, en función de dos variables dicotómicas, la primera toma valor 1 para los



empresarios y la segunda toma valor 1 para los cuentapropistas (dejando como categoría base los asalariados), además de considerar distintas variables de control que representan las características de los individuos.<sup>11</sup> Este análisis se realiza para cada uno de los países de América Latina.

**Cuadro 7.**  
**Regresiones del ingreso horario de la actividad principal, coeficientes de los grupos salariales**

País	Variable dependiente: log del ingreso horario de la actividad principal						
	A			B			
	Empresarios	Cuentapropistas	Empresarios de empresas grandes	Empresarios de empresas chicas	Asalariados en empresas grandes	Asalariados en el sector público	Cuentapropistas
Argentina	-0,051 (3,02)**	-0,328 (35,35)**	0,316 (9,80)**	0,156 (7,67)**	0,267 (27,26)**	0,410 (34,37)**	-0,104 (9,13)**
Bolivia	0,221 (3,36)**	-0,327 (8,49)**	0,803 (6,41)**	0,464 (5,14)**	0,325 (4,84)**	0,650 (8,47)**	0,0003 (0,00)
Brasil	0,557 (61,83)**	-0,096 (19,77)**	1,233 (55,04)**	0,732 (71,42)**	0,252 (46,03)**	0,492 (69,73)**	0,107 (18,33)**
Chile	1,034 (61,10)**	0,440 (60,14)**	1,270 (54,23)**	1,054 (36,44)**	0,164 (18,25)**	0,293 (25,71)**	0,585 (56,63)**
Colombia	0,143 (14,70)**	-0,386 (86,65)**	0,700 (29,62)**	0,292 (26,37)**	0,260 (39,55)**	0,605 (54,29)**	-0,193 (32,28)**
Costa Rica	0,197 (5,42)**	-0,209 (11,94)**	0,754 (13,16)**	0,229 (4,80)**	0,215 (11,14)**	0,492 (19,53)**	-0,008 (0,35)

*Continúa*

11. En particular se incluyeron las siguientes variables de control: la edad, la edad al cuadrado, variables dicotómicas para el sexo, la condición de jefe de hogar, los niveles educativos (primario completa, secundario incompleto, secundario completo, superior incompleto y superior completo), el área (urbana) y las distintas regiones geográficas de cada país.

Variable dependiente: log del ingreso horario de la actividad principal

País	A		B				
	Empresarios	Cuentapropistas	Empresarios de empresas grandes	Empresarios de empresas chicas	Asalariados en empresas grandes	Asalariados en el sector público	Cuentapropistas
Ecuador	0,381 (14,13)**	-0,337 (29,35)**	1,028 (18,24)**	0,427 (13,65)**	0,175 (11,90)**	0,421 (20,63)**	-0,197 (13,96)**
El Salvador	0,443 (18,86)**	-0,090 (8,16)**	1,099 (16,98)**	0,632 (24,70)**	0,215 (16,72)**	0,669 (36,22)**	0,109 (8,17)**
Guatemala	0,604 (18,33)**	-0,309 (18,45)**	1,191 (13,79)**	0,688 (18,00)**	0,159 (7,08)**	0,398 (11,81)**	-0,188 (8,90)**
Honduras	0,413 (10,60)**	-0,109 (7,09)**	1,154 (11,14)**	0,664 (14,93)**	0,352 (14,78)**	0,604 (18,26)**	0,135 (6,60)**
México	0,309 (11,34)**	-0,362 (26,77)**	0,832 (14,93)**	0,373 (11,69)**	0,251 (18,08)**		-0,214 (13,63)**
Nicaragua	0,663 (16,01)**	-0,281 (12,81)**	1,297 (14,48)**	0,700 (14,35)**	0,217 (7,38)**	0,278 (7,01)**	-0,144 (5,28)**
Panamá	0,221 (6,82)**	-0,287 (19,38)**	0,683 (11,90)**	0,498 (12,03)**	0,317 (15,95)**	0,551 (23,99)**	0,003 (0,12)
Paraguay	0,512 (10,46)**	-0,281 (10,21)**	0,690 (6,70)**	0,628 (10,76)**	0,175 (4,76)**	0,284 (6,10)**	-0,175 (5,37)**
Perú	0,429 (19,73)**	-0,198 (16,05)**	0,802 (18,25)**	0,574 (21,18)**	0,246 (13,32)**	0,361 (15,49)**	-0,013 (0,77)
Rep. Dominicana	0,845 (20,52)**	0,235 (13,38)**	1,348 (16,19)**	1,031 (19,68)**	0,289 (9,62)**	0,358 (10,66)**	0,480 (16,79)**
Uruguay	0,398 (26,71)**	-0,158 (19,69)**	0,837 (31,82)**	0,526 (27,44)**	0,221 (22,54)**	0,394 (33,07)**	0,050 (4,66)**
Venezuela	0,273 (20,08)**	-0,163 (27,01)**	0,699 (24,89)**	0,450 (26,59)**	0,248 (25,47)**	0,349 (32,42)**	0,062 (6,53)**
Estados Unidos	0,116 (5,00)**	-0,332 (17,99)**	0,518 (12,21)**	0,251 (8,27)**	0,237 (16,95)**	0,275 (16,08)**	-0,118 (5,37)**

Nota: Estadísticos t entre paréntesis.

\*\*\* p < 1%; \*\* p < 5%

El panel A del cuadro 7 muestra los coeficientes estimados que pueden ser interpretados como el “plus salarial” (en porcentaje) que obtienen los empresarios y cuentapropistas respecto de los asalariados, independientemente de sus características observables. El panel B replica la metodología pero divide las categorías ocupacionales en empresarios de empresas grandes (de más de 5 empleados), empresarios de empresas chicas, asalariados de empresas grandes, asalariados del sector público y cuentapropistas (donde se considera como categoría base los asalariados de empresas chicas).

A excepción de Argentina, el coeficiente de empresarios es siempre positivo y significativo, lo que implica que, a igualdad de características observadas, los empresarios tienen un ingreso horario superior al de los asalariados. En promedio para América Latina, los empresarios ganan un 42% más que los asalariados, porcentaje que varía desde un 103% más en Chile a 5% menos en Argentina (ver panel A). Estas diferencias se amplían con respecto a los cuentapropistas, ya que los empresarios obtienen, en promedio, un 60% más. Por su parte, en Estados Unidos el plus salarial de los empresarios es del 12% respecto de los asalariados y de 45% respecto de los cuentapropistas.

En el panel B se desagregan las categorías laborales por tipo de empresa, considerando como grupo de referencia a los asalariados en empresas pequeñas (menos de 5 empleados). En este caso los empresarios de empresas grandes obtienen un 93% más que los asalariados de pequeñas empresas (en promedio para Latinoamérica), mientras que este valor se reduce al 56% en empresarios de pequeñas empresas. Adicionalmente, los empresarios de empresas grandes tienen un plus salarial positivo en todos los países respecto de todas las otras categorías laborales, a excepción de Argentina cuando se compara respecto a los asalariados de empresas públicas. Los empresarios de empresas chicas siempre tienen un plus salarial positivo respecto de los cuentapropistas, respecto de los asalariados de empresas chicas y respecto de los asalariados de empresas grandes (excepto Argentina). No obstante, si comparamos con los asalariados del sector público, el plus salarial es negativo en 6 de los 18 países. Por su parte, en Estados Unidos los empresarios obtienen un 52% más de ingreso que los asalariados de empresas chicas si son dueños de empresas grandes y un 25% si son dueños de empresas chicas. Los empresarios en este país obtienen un plus salarial positivo respecto al resto de las categorías, a excepción de la comparación entre empresarios de pequeñas empresas y asalariados en el sector público.

# Decisiones de empleo en el ciclo

**Las decisiones laborales** suelen estar influidas por el ciclo económico. Por ejemplo, en épocas de recesión es probable que se acorten las oportunidades laborales asalariadas y la gente pase al desempleo o a otras categorías laborales, o que los empresarios tengan grandes pérdidas de ingresos que los lleven a la bancarrota. Por el contrario, en épocas de crecimiento económico es posible que se incrementen las oportunidades laborales en el sector asalariado, y que se generen nuevas oportunidades de negocios para las empresas, aumentando el número o el tamaño de las empresas e incrementando la cantidad de personal que estas demandan, lo que afecta el nivel y la relación entre trabajo asalariado y cuentapropismo.

**Cuadro 8.**  
**Composición del empleo y ciclo económico**

Variable dependiente: Participación en la Población Ocupada										
	Empresarios		Asalariados		Cuentapropistas		C.P. Profesionales		C.P. no Profesionales	
Log del PIB pc	0,002		0,023		-0,025		0,017		-0,042	
	(0,37)		(2,60)**		(2,49)**		(9,39)***		(4,09)***	
Ciclo del PIB pc		0,015		0,110		-0,125		-0,010		-0,126
		(1,18)		(2,70)***		(2,66)***		(2,04)**		(2,60)***
Tendencia del PIB pc		0,001		0,013		-0,014		0,020		-0,032
		(0,09)		(1,55)		(1,51)		(12,21)***		(3,53)***
Constante	0,031	0,045	0,439	0,530	0,530	0,425	-0,134	-0,163	0,656	0,568
	(0,61)	(0,84)	(5,50)***	(7,06)***	(5,85)***	(5,32)***	(8,42)***	(11,16)***	(7,27)***	(7,15)***
Obs.	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201
R <sup>2</sup>	0,69	0,70	0,96	0,97	0,95	0,96	0,91	0,93	0,95	0,95

Nota: Estadísticos t entre paréntesis.

\*\*\* p < 1%; \*\* p < 5%; \* p < 10%

Fuente: elaboración propia en base a datos de SEDLAC (CEDLAS y Banco Mundial).

En el cuadro 8 se muestran los coeficientes resultantes de la regresión de la participación de cada grupo laboral en la población ocupada contra el logaritmo del producto con su descomposición entre ciclo y tendencia, controlando por efectos fijos a nivel país. Se observa que los coeficientes para el ciclo son positivos en el caso de asalariados, negativos en el caso de cuentapropistas, pero no significativos para los empresarios. Esta evidencia sugiere que la proporción de empresarios no parece estar muy relacionada con la evolución del producto per cápita, y tampoco con su ciclo o crecimiento de largo plazo, mientras que lo contrario sucede con el resto de las categorías. La proporción de asalariados es pro-cíclica; la de cuentapropistas no profesionales es anti-cíclica y además su participación se reduce a medida que el país aumenta su crecimiento de largo plazo.

Además de los efectos del ciclo y la tendencia del PIB en las decisiones laborales, resulta de interés estudiar la relación de los ingresos de cada categoría laboral con estas variables. El cuadro 9 muestra los coeficientes del PIB, o de la descomposición del mismo en ciclo y tendencia de las estimaciones en panel (nuevamente controlando por efectos fijos a nivel país). Este cuadro arroja varios resultados interesantes. En primer lugar, los empresarios son el grupo que muestra mayor sensibilidad en los ingresos en relación al PIB per cápita, seguido por los asalariados y cuentapropistas no profesionales, mientras que en los cuentapropistas profesionales esta relación no es significativa. En segundo lugar, al considerar el ciclo y tendencia por separado se observa que los ingresos más pro-cíclicos se encuentran en los cuentapropistas (tanto profesionales como no profesionales), seguidos por los empresarios y, por último, por los asalariados. Finalmente, con el crecimiento de largo plazo los ingresos que más aumentan son los de los empresarios, seguidos por los asalariados, mientras que no se observa un efecto significativo en el grupo de cuentapropistas.

## Cuadro 9. Ingresos laborales y ciclo económico

Variable dependiente: Logaritmo del ingreso horarios en la actividad principal

	Empresarios		Asalariados		Cuentapropistas		C.P. Profesionales		C.P. no Profesionales	
Log del PIB pc	0,456 (4,84)***		0,312 (4,48)***		0,299 (3,13)***		0,076 (0,46)		0,227 (2,45)**	
Ciclo del PIB pc	1,519 (5,39)***		1,298 (7,74)***		1,819 (8,06)***		1,969 (5,22)***		1,775 (8,27)***	
Tendencia del PIB pc	0,328 (3,38)***		0,194 (2,55)**		0,118 (1,08)		-0,151 (0,80)		0,042 (0,40)	
Constante	-2,016 (2,40)**	-0,889 (1,03)	-1,603 (2,58)**	-0,559 (0,83)	-1,554 (1,82)*	0,056 (0,06)	1,449 (1,00)	3,456 (2,07)**	-1,016 (1,23)	0,624 (0,67)
Obs.	198	198	198	198	198	198	198	198	198	198
R <sup>2</sup>	0,80	0,82	0,74	0,78	0,76	0,80	0,59	0,63	0,72	0,77

Nota: Estadísticos t entre paréntesis.

\*\*\* p < 1%; \*\* p < 5%; \* p < 10%

Fuente: elaboración propia en base a datos de SEDLAC (CEDLAS y Banco Mundial).

Los resultados anteriores pueden explicarse intuitivamente: los empresarios ante shocks económicos negativos pierden gran cantidad de ingresos y reducen, principalmente, la cantidad de personal (lo cual genera que el porcentaje de personas en el sector asalariado sea pro-cíclico), en menor magnitud los salarios de su personal, que son menos flexibles que los ingresos de los empresarios (razón por la cual estos son menos pro-cíclicos), y sólo un porcentaje de los mismos dejan de ser empresarios (lo cual explica la baja relación entre el ciclo económico y el porcentaje de empresarios). Por su parte, el sector cuentapropista es el destino de muchos de los que dejan de ser asalariados (por lo cual su participación es anti-cíclica), mientras que la flexibilidad de sus ingresos (y quizás la mayor precariedad de

sus empleos) ocasiona que los mismos sean tan o más pro-cíclicos que los de los empresarios.

Es posible también analizar la evolución del plus salarial, esto es, el diferencial de ingresos que obtienen los empresarios y cuentapropistas respecto de los asalariados, controlando por las características personales observables. La tabla 10 muestra que el diferencial de ingresos de empresarios y cuentapropistas está positivamente correlacionado con el ciclo económico, siempre que se compare con los asalariados. Esto es compatible con que los ingresos en estas categorías son más pro-cíclicos, como fue analizado con anterioridad, pero también indica que dadas las características individuales, el diferencial de salario atribuible a ser empresario respecto de ser asalariado es mayor en las épocas de auge y menor en las recesiones. En relación al plus salarial entre empresarios y cuentapropistas, la correlación con el ciclo no es significativa.

**Cuadro 10.**  
**Plus salarial y ciclo económico**

Variable dependiente: Plus salarial						
	Empresarios vs. asalariados		Cuentapropistas vs. asalariados		Empresarios vs. Cuentapropistas	
Log del PIB pc	-0,007		-0,074		0,067	
	(0,08)		(1,47)		(1,05)	
Ciclo del PIB pc		0,617		0,565		0,052
		(3,28)***		(4,73)***		(0,37)
Tendencia del PIB pc		-0,081		-0,150		0,069
		(0,91)		(2,74)***		(1,02)
Constante	0,479	1,137	0,547	1,219	-0,068	-0,083
	(0,62)	(1,44)	(1,22)	(2,51)**	(0,12)	(0,14)
Obs.	201	201	201	201	201	201
R <sup>2</sup>	0,79	0,80	0,81	0,83	0,75	0,75

Nota: Estadísticos t entre paréntesis.

\*\*\* p < 1%; \*\* p < 5%; \* p < 10%

Fuente: elaboración propia en base a datos de SEDLAC (CEDLAS y Banco Mundial).

**Este trabajo caracteriza** el perfil de los emprendedores en América Latina, utilizando información de las encuestas de hogares de la región. El grupo de empresarios es el más cercano al concepto de emprendedor; se trata de un reducido grupo de personas que representa entre el 3% y el 6% de la población laboralmente activa en América Latina. Su participación en el empleo total no parece depender significativamente del nivel de desarrollo o de la fase del ciclo de la economía. Los empresarios latinoamericanos en general son hombres y mayores en edad que los asalariados. Están, en promedio, más educados que los cuentapropistas, pero no necesariamente más que sus propios empleados, fenómeno que se da con particular claridad en los países menos desarrollados. Adicionalmente, poseen las mayores tasas de migración tanto interna como externa, lo que puede estar motivado por la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. Los empresarios tienen en promedio los ingresos más altos entre todas las categorías laborales, y son los que más horas se dedican a trabajar.

La comparación con Estados Unidos ofrece algunos resultados interesantes. Por un lado, el porcentaje de emprendedores en cada país de América Latina es similar o superior al de Estados Unidos, y no varía mucho en el tiempo ni en el ciclo económico, ni parece estar ligado al nivel de desarrollo de cada país. Por otro lado, las diferencias sí se vuelven significativas al analizar el tamaño promedio de las empresas y el nivel educativo de quienes las dirigen. La principal diferencia del emprendimiento en Estados Unidos y América Latina (y entre países de la región) no está vinculada a la existencia de una mayor proporción de emprendedores, sino al tamaño de sus firmas y la calificación de sus dueños. En otras palabras, América Latina no parece necesitar de un mayor porcentaje de emprendedores, sino que los mismos sean más exitosos y preparados, organizándose de forma más eficiente en empresas de mayor tamaño. En lo que sigue se enumeran algunas recomendaciones de políticas orientadas a mejorar el marco regulatorio, facilitar la toma de decisiones y favorecer la formación y la capacitación de emprendedores en la región.

Dada la evidencia sobre el bajo nivel relativo de instrucción formal de los emprendedores latinoamericanos, resulta clara la necesidad de favorecer mediante políticas públicas la formación profesional de los empresarios. Programas de entrenamiento en uso de tecnología y co-



nocimientos de manejo empresarial, aun a niveles básicos, podrían ser importantes para el aumento de la productividad. Asimismo, en algunos países podría ser útil establecer políticas migratorias específicas para la captación de emprendedores de otros países o regiones que puedan tomar ventaja del desfase tecnológico.

Los países de América Latina aún tienen mucho espacio para avanzar y mejorar el marco regulatorio de los emprendimientos productivos. En este sentido, es fundamental establecer reglas claras, apuntando a mejorar los incentivos de los emprendedores a invertir. Las reglas de juego de cada país resultan fundamentales para el desarrollo de emprendimientos productivos de largo plazo. Las buenas reglas establecen con precisión los derechos de propiedad, reducen el costo de resolver disputas y proveen de certidumbre a las partes involucradas respecto a sus transacciones económicas. Las regulaciones deben ser diseñadas para ser eficientes, accesibles y fáciles de implementar. En el mismo sentido, es fundamental reducir la burocracia referida a la creación de nuevas empresas y al registro de patentes. La excesiva burocracia y regulación por parte del Estado se traduce en costos para las empresas. Por ejemplo, en la región el costo de iniciar formalmente una nueva firma (33% del ingreso per cápita) y la cantidad de días requeridos (casi dos meses), se encuentra muy por encima de los países desarrollados (4,5% del ingreso per cápita y 12 días) (Banco Mundial, 2013). Por otra parte, las empresas de innovaciones necesitan una vía ágil para la protección de sus desarrollos, para no limitar sus posibilidades de crecimiento o forzarlas a migrar hacia los países desarrollados.

Es importante mejorar las condiciones tanto de entrada como de salida de las empresas, de forma tal de incentivar la competencia promoviendo la creación de nuevas compañías y eliminando privilegios para aquellas que ya se encuentran en el mercado. En esta categoría pueden considerarse, por ejemplo, beneficios fiscales para las startups. El hecho de que las transiciones ocupacionales sean tan altas para emprendedores de empresas pequeñas refleja, en parte, la dificultad que enfrenta quien comienza un negocio en la región.

En promedio para América Latina, el 52% de los asalariados no se encuentra registrado en un sistema de pensión, lo cual indica el elevado nivel de informalidad en la región. Lo anterior resulta en un impedimento para aumentar el tamaño y la eficiencia de las empresas por

varias razones, como la imposibilidad de acceder a fuentes formales de crédito y a ciertos mercados (por ejemplo: a contratos con el sector público y mercados del exterior). En este sentido, facilitar e incentivar el paso a la formalidad de las pequeñas y medianas empresas, sin que esto implique una carga tributaria pesada, debe figurar en un lugar prioritario de la agenda de política de los países de la región.

La existencia de un gran número de empresas pequeñas en la región (el 75% está compuesta por menos de 5 empleados) puede deberse, en parte, a las dificultades financieras que enfrentan las mismas para incrementar su capacidad productiva. De modo que incrementar el acceso al financiamiento por parte de las empresas, tanto nuevas como existentes, es importante para fomentar su crecimiento, y así aumentar su productividad al acercarse a su tamaño de escala óptimo.

Existe un alto porcentaje de emprendedores que se dedica a las actividades agrícolas, fenómeno que se ha incentivado por las ventajas comparativas de la región y la reciente evolución de los precios internacionales de estos productos. De esta manera, las políticas orientadas a incrementar la competitividad en el sector agrícola favorecerán a un amplio espectro de emprendedores, y le agregarán mayor productividad a la economía. Por otro lado, el desarrollo del sector de servicios puede ser clave por una razón diferente: su uso intensivo de mano de obra. Políticas orientadas hacia este sector pueden mejorar las oportunidades de empleo asalariado en la región, especialmente para la extensa proporción de cuentapropistas con ingresos y condiciones laborales muy inferiores a los de sus pares asalariados.

Finalmente, propiciar la estabilidad macroeconómica resulta fundamental para sostener la productividad de la economía en general y de los emprendedores en particular. Mantener el crecimiento de la economía por una senda estable evita los ciclos económicos profundos y propicia un clima de negocios favorable, disminuyendo la incertidumbre e incentivando la inversión. Del mismo modo, en muchos países de la región resulta difícil acceder a información básica sobre variables macroeconómicas, tal como la evolución futura del tipo de cambio y los precios domésticos. De esta manera, para incentivar la inversión productiva por parte de los emprendedores de la región, el futuro debe ser lo menos incierto posible.



## Referencias bibliográficas

---

Audretsch, D. (2002). "Entrepreneurship: A Survey of the Literature". European Commission, Institute for Development Strategies, Indiana University and Centre for Economic Policy.

Audretsch, D., Carree, M., Stel, A. y Thurik, R. (2002). "Impeded Industrial Restructuring: The Growth Penalty". *Kyklos* 55(1), 81-98.

Banco Mundial (2013). "Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises". Washington, DC.

Baumol, W. (1968). "Entrepreneurship in Economic Theory". *American Economic Review* 58: 64-71.

Bogana, V. y Darity W. (2008). "Culture and entrepreneurship? African American and immigrant self-employment in the United States". *The Journal of Socio-Economics* 37 (2008) 1999-2019.

Carree, M., Stel, A., Thrik, A. y Wennekers, A. (2001). "Economic Development and Business Ownership: Economic Development and Business Ownership". *Small Business Economics*, 19 (2).

Desai, S. (2009). "Measuring Entrepreneurship in developing countries". *UNU-WIDER Research Paper No. 2009/10*.

Gluzmann, P., Jaume, D. y Gasparini, L. (2012). "Decisiones Laborales en América Latina: El Caso de los Emprendedores. Un Estudio sobre la Base de Encuestas de Hogares". *CAF Documento de Trabajo No. 2012/06. También: CEDLAS Documento de Trabajo No. 139*.

Hayek, F. (1945). "The Use of Knowledge in Society". *American Economic Review*, 35: 519-530.

Hebert, R. y Link, A. (1989). "In Search of the Meaning of Entrepreneurship". *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.

Kirzner, I. (1997). "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach". *Journal of Economic Literature* 35: 60-85.

Larroulet, C y Couyoumdjian, J. (2009). "Entrepreneurship and Growth A Latin American Paradox?" *The Independent Review*, 14 (1).

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (1998). "Fostering Entrepreneurship". Paris: OECD.

Peneder, M. (2009). "The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept". *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9 (2).

Praag, M. y Stel, A. (2011). "The More Business Owners the Merrier? The Role of Tertiary Education". *Scales Research Reports, H201010*.

Praag, M. y Versloot, P. (2007). "What Is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research". *IZA Discussion Paper No. 3014*.

Schultz, T. (1975). "The Value of the Ability to Deal with Disequilibria". *Journal of Economic Literature*, 13: 827-846.

Schumpeter, J. (1934). "The Theory of Economic Development". Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Stel, A., Cieslik, J. y Hartog, C. (2010). "Measuring Business Ownership Across Countries and Over Time: Extending the COMPENDIA Data Base". *Scales Research Reports, H201019*.

Storey, D. (1991). "The Birth of New Firms, Does Unemployment? A Review of the Evidence". *Small Business Economics*, 3(3): 167-178.

Wennekers, A., Uhlaner, L. y Thurik, A. (2002). "Entrepreneurship and its conditions: a macro perspective". *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1 (1), 25-64.

## Comentario a “Los Emprendedores en América Latina: Evidencia y lecciones a partir de las encuestas de hogares”, de Leonardo Gasparini

Sergio David Zuluaga Martínez, Director de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional, Unidad de Desarrollo e Innovación, iNNpulsa Colombia.

**Como servidores públicos**, cada vez que nos acercamos al estudio del Emprendimiento para buscar una mejor definición de Políticas nos enfrentamos a un dilema permanente sobre qué programas, incentivos o estrategias se deben implementar para fomentar la generación de más y mejores empresas en nuestros países. Si bien existen “enfoques generalizados”, es cierto que también existen diversas definiciones y aproximaciones al concepto que han impedido que lleguemos a un consenso sobre qué estrategias priorizar; especialmente en regiones como Latinoamérica, donde los recursos públicos y privados son tan limitados.

Como sabemos, son muchos los factores que afectan un Ecosistema de Emprendimiento; tantos, que los gobiernos encuentran difícil determinar dónde y con qué instrumentos intervenirlos. ¿Deberían trabajar de la mano con la academia para fortalecer las capacidades técnicas de los Emprendedores?, ¿fomentar la creación de nuevos vehículos de financiación públicos y privados?, ¿disminuir los costos de transacción para facilitar el ambiente de negocios?, ¿diseñar campañas para fomentar una mentalidad y cultura distinta?, ¿mejorar los servicios de incubación y aceleración?... la respuesta a estas preguntas es ¡Sí, todas!; y es por esto que la determinación de políticas públicas en este campo es tan compleja para los gobiernos.

Así, son tres los principales retos que tiene la región en materia de Emprendimiento y para los cuales el artículo “Emprendedores en América Latina” provee varias luces. i) Identificar cuáles son esos factores determinantes capaces de catalizar y acelerar procesos de emprendimiento en un ecosistema, ii) definir e implementar eficientemente aquellas estrategias con mayor impacto y pertinencia, y iii) hacerlo de manera articulada y sistémica apalancando los esfuerzos de todos los actores.

Aunque sabemos que las implicaciones económicas de la generación de más empresas son inequívocas, que el Emprendimiento es quizás el camino más rápido al desarrollo, y que este debe ser parte central de la agenda pública en todos los países de la región, para

nadie es un secreto que las definiciones de Emprendimiento y Emprendedor son, si se quiere, un “blanco en movimiento”.

### ***El Concepto de Emprendedor***

Como bien lo expresa el artículo, “el concepto de Emprendedor ha sido considerado uno de los más intrigantes y elusivos de la economía”, por esto, con gran mérito los autores buscan una definición juiciosa, y comparable a nivel latinoamericano, del concepto de “Emprendedor” partiendo de tres acepciones fundamentales pero escogiendo de manera pragmática sólo una.

- i. **Funcionalidad:** Se concentra en analizar “la función de la ambición y la innovación de los emprendedores como factores de desequilibrio y/o equilibrio de los mercados y catalizador del crecimiento económico”, entre otros, propuesta por Schumpeter (1934)<sup>1</sup> y Hayek (1945)<sup>2</sup>.
- ii. **Comportamental:** Concentrada en el estudio del comportamiento emprendedor, basado en “buscar y explotar nuevas oportunidades, dispuestos a tomar riesgos en busca de aprovechar una oportunidad que observan en el mercado”; propuesta por Audretsch (2002)<sup>3</sup> y OCED (1998)<sup>4</sup>.
- iii. **Decisiones:** Enfocada en las motivaciones y “decisiones laborales de los individuos, entendiendo como emprendedores a aquellas personas que administran su propio negocio trabajando por su cuenta”, provista por Hebert y Link (1989)<sup>5</sup>.

---

1. Schumpeter, J. (1934). “The Theory of Economic Development”. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

2. Hayek, F. (1945). “The Use of Knowledge in Society”. *American Economic Review*, 35: 519-530.

3. Audretsch, D. (2002). “Entrepreneurship: A Survey of the Literature”. European Commission, Institute for Development Strategies, Indiana University and Centre for Economic Policy.

4. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) (1998). “Fostering Entrepreneurship”. Paris: OECD.

5. Hebert, R. y Link, A. (1989). “In Search of the Meaning of Entrepreneurship”. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.

Así, escogiendo la tercera y entendiéndolo como “una persona que asume una actividad económica por cuenta propia”, aunque “menos sexy” que las expuestas por Schumpeter o Audretsch, nos permite lanzarnos con mayor precisión a la identificación de las características de este grupo, y por lo tanto, a la definición de recomendaciones más precisas para incrementar esta actividad en toda América Latina.

Aunque para algunos parezca sencilla esta escogencia, no lo es; de hecho es una de las grandes discusiones en materia de Política en la que orbitamos todos los días. La sola renuncia de las primeras aproximaciones para el estudio, se constituye como un elemento fundamental para poder llegar a conclusiones relevantes; en nuestro tiempo, el “glamour” que rodea el concepto de Emprendedor nos hace, en algunas ocasiones, olvidar la importancia de analizarlo con rigurosidad y en contexto, más allá de tan sólo una historia de un Emprendedor que retó las probabilidades y movió las fronteras de lo posible con éxito.

La lógica de un Ecosistema no puede ser entendida únicamente a la luz de unos cuantos casos de desequilibrio en el mercado o innovación disruptiva, el fenómeno del Emprendimiento debe analizarse en abstracto, sistémicamente y con la mayor rigurosidad posible, así como intenta, con éxito, el artículo.

### ***Del tamaño de las empresas y de nuestra Mentalidad***

Quizás uno de los aportes más valiosos del artículo es el hallazgo comparativo frente al ecosistema de Estados Unidos. Es cierto, allá hay más recursos, más instituciones públicas y privadas de apoyo al Emprendimiento, mayor participación del sector privado, menores costos de transacción, un mercado mayor; pero no, al menos significativamente según se presenta en el artículo, una mayor proporción de Emprendedores.

Casi triplicando el promedio latinoamericano en tamaño de las empresas, el artículo propone que en estas economías desarrolladas “las corporaciones se organizan mejor y logran modelos de eficiencia superiores”, entonces, ¿más que concentrarnos en la generación masiva de micro y pequeñas empresas, no deberíamos concentrarnos en la aceleración, consolidación e internacionalización de las existentes, o en la generación de nuevas empresas que nazcan con una visión global, capaces de lograr colectivamente, un mayor impacto en el agregado económico?

“Es interesante notar que si bien la proporción de empresarios en Estados Unidos no es superior a la de muchos países de América Latina, sin embargo, la proporción de Empresas con más de 10 miembros que triplica el valor promedio de Latinoamérica... Algo similar ocurre al analizar la proporción de empresarios con más de 50 miembros: el valor de Estados Unidos (0,49%) es más de 6 veces mayor que el promedio de Latinoamérica (0,07%)”.

Esta comparación tan directa, evidencia, quizás, una de las premisas más importantes a la hora de analizar y fortalecer un Ecosistema. Necesitamos entonces empresas capaces de crecer rápida, rentable y sostenidamente, y aunque para lograrlo debemos rodear al Emprendedor con la mayor cantidad de instrumentos posible, existe una barrera fundamental que casi siempre pasamos por alto. ¿No será un tema en esencia de mentalidad y cultura?, ¿no estaremos envueltos en una mentalidad mediocre y conformista que nos impide pensar en grande, pensar en soluciones globales, o al menos regionales, que permitan un crecimiento más acelerado de nuestras empresas?, ¿estaremos inmersos en una lógica de subsistencia que nos impide obtener crecimientos extraordinarios en nuestros tejidos empresariales?

Si nos basamos sólo en lo anterior, es posible pensar que quizás nos hemos estado concentrando en las soluciones equivocadas, o por lo menos, hemos dejado por fuera de nuestra lógica de fortalecimiento uno de los catalizadores más importantes de todas las otras estrategias como creación de nuevos vehículos de financiación, mejores programas de incubación y aceleración o una mayor sofisticación de nuestros productos.

Es cierto, incidir en el comportamiento y la mentalidad de nuestros empresarios es una de las tareas más complejas, pero quizás, en el largo plazo, lo único capaz de apalancar con contundencia todos los otros esfuerzos que realizamos permanentemente en los otros frentes de intervención.

### ***Necesitamos emprendedores más preparados***

Otros hallazgos presentes en el estudio indican que los Emprendedores ganan más, trabajan más horas, tienen una mayor movilidad geográfica y se encuentran mejor preparados que los cuentapropistas. De estos, quizás el que más debe llamarnos la atención, y también



determinante para los autores, es la falta de preparación de nuestros Emprendedores.

“En términos absolutos la diferencia entre Estados Unidos y nuestra región también es significativa: en aquel país el 55% de los empresarios tienen un nivel terciario de educación completo, una proporción muy superior al 22% de América Latina”.


Entonces, “América Latina no parece necesitar de un mayor porcentaje de Emprendedores, sino que los mismos sean más exitosos y preparados, organizándose de forma más eficiente en empresas de mayor tamaño... dada la evidencia sobre el bajo nivel relativo de instrucción formal de los emprendedores latinoamericanos, resulta clara la necesidad de favorecer mediante políticas públicas la formación profesional de los Empresarios. Programas de entrenamiento en uso de tecnología y conocimientos de manejo empresarial, aún a niveles básicos, podrían ser importantes para el aumento de la productividad”.

### ***Conclusión***

Como dijimos al inicio, son muchos los factores en los que se debe trabajar a la hora de definir políticas de fortalecimiento de Ecosistemas, sin embargo, la focalización de estas, tanto a tipo específicos de Emprendimiento como a los catalizadores de toda la oferta, debe ser tenida en cuenta por todos los gobiernos de América Latina. Avanzar “un poco” en todas las direcciones probablemente generará desgastes e ineficiencias que nuestros países no se pueden permitir.

Así las cosas, el artículo evidencia la importancia de dos elementos fundamentales que no necesariamente han sido entendidos, ni aproximados, con la contundencia y relevancia que se merecen en América Latina.

Avanzar en estrategias de Mentalidad y Cultura y en la preparación de emprendedores permitiría consolidar Empresas con mayor potencial de crecimiento y con propuestas de valor más sofisticadas capaces de impulsar un proceso de crecimiento colectivo en nuestros países.



# El impacto del programa “Buenos Aires Emprende” en la creación de empresas innovadoras

**Hernán Ruffo**  
**Inés Butler**  
**Gabriela Galassi**  
**Guadalupe González<sup>1</sup>**

---

1. [hruffo@utdt.edu](mailto:hruffo@utdt.edu), [ibutler@ieral.org](mailto:ibutler@ieral.org), [ggonzalez@bice.com.ar](mailto:ggonzalez@bice.com.ar), [ggalassi@ieral.org](mailto:ggalassi@ieral.org). Agradecemos la invaluable asistencia de Augusto Terracini y de Martín Clause en versiones anteriores de este trabajo. Agradecemos también la disponibilidad de los miembros de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, cuya ayuda fue imprescindible para la realización de esta investigación. En particular, quedamos en deuda con Gustavo Svarzman y sus colaboradores Analía Avella y Cecilia Galarza, así como con Oscar Grisetti. Esta investigación fue posible gracias al financiamiento de CAF. Hernán Ruffo agradece el financiamiento de FONCyT, PICT/2588-2010.

**La creación de** empresas tiene una fuerte incidencia en la economía y su desarrollo. Esta es una conclusión de una amplia literatura. Por ejemplo, las empresas nuevas son las que más crecen y aunque nacen pequeñas, representan una proporción importante de la creación de empleo. Paralelamente, una proporción de las empresas nacientes se orientan a mercados nuevos y a sectores innovadores, lo que ayuda a incrementar la diversidad de la actividad económica. Asimismo, las empresas nuevas promueven una importante proporción del crecimiento de la productividad, tanto por la creación como por la selección de las empresas en el mercado.<sup>2</sup>

Sin embargo, la creación de empresas es un proceso complejo, en donde son múltiples los factores que limitan que la masa de potenciales ideas se concrete en proyectos comerciales, que los proyectos se implementen en empresas y que las empresas nacientes crezcan y se formalicen, transformándose en unidades competitivas.<sup>3</sup>

Es en este contexto que surge el análisis de la importancia y el impacto de las políticas de desarrollo emprendedor y creación de empresas. ¿En qué medida pueden las políticas públicas mejorar las chances de que buenas ideas y proyectos se concreten en emprendimientos? ¿Las políticas ayudan de manera efectiva a sobrellevar las principales limitantes para convertirse en empresas rentables? ¿Pueden estas políticas ser escalables para modificar el perfil de los emprendedores y la tasa de creación de empresas? Estas preguntas son importantes para proveer alternativas de intervención para los gobiernos locales o nacio-

---

2. Para una medición de la importancia de la creación y dinámica de las empresas en el empleo y la productividad ver Foster, Haltiwanger y Krizan (1998), Scarpetta, Hemmings, Tressel y Woo (2002) y Bartelsman, Scarpetta y Schivardi (2003); Butler, Rozenberg, Ruffo y Sánchez (2008) muestran ejemplos del aporte de las empresas nuevas en el desarrollo de nuevos mercados externos, basándose en el análisis de Hausman y Rodrik (2003); para un análisis más estructural ver Kortum (1997), Klette y Kortum (2004) y Lentz y Mortensen (2008) entre otros.

3. Felcman, Kidyba, Ruffo y Sánchez (2004) dan cuenta de la baja tasa de supervivencia de las nuevas empresas en Argentina; Tybout (2000) realiza un análisis más global sobre la dinámica empresarial en países en desarrollo; Clementi y Hopenhayn (2002) y Buera (2009) enfatizan mediante modelos la importancia de las restricciones al financiamiento en la creación y supervivencia de las empresas.

nales que quieran promocionar la creación de empresas con potencial competitivo.<sup>4</sup>

De hecho, la literatura no es concluyente sobre en qué medida las intervenciones públicas son eficaces en lograr una mayor cantidad de empresas nacientes o una mejor calidad de ellas. De ser efectivas, las políticas tendientes a mejorar el flujo de nuevas empresas y su crecimiento generarían ganancias en términos de productividad, empleo y bienestar potencialmente considerables.

En un estudio realizado para la CAF<sup>5</sup> evaluamos las políticas de apoyo a emprendedores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en particular el programa Buenos Aires Emprende. Esta política busca apoyar a emprendedores con ideas innovadoras con alta potencialidad en el diseño y desarrollo de su emprendimiento, proveyendo capital y asistencia técnica. Las transferencias monetarias son relativamente importantes: pueden llegar hasta un 40% de la inversión inicial. Por otro lado, la asistencia técnica es provista por instituciones especializadas en desarrollo empresarial, y constituye una tutoría de hasta un año de duración.

Utilizando métodos de discontinuidad para la evaluación de impacto identificamos los efectos de la política a partir de una encuesta especialmente diseñada. La encuesta fue dirigida a los proyectos, tanto beneficiarios como no beneficiarios, presentados al programa, indagando sobre la realización del proyecto presentado, su duración y otros resultados, incluyendo ventas, ingresos netos, empleo y financiamiento adicional. Los resultados muestran que los efectos sobre creación de empresas son fuertes y significativos (el programa permite la concreción de proyectos que en otro caso hubieran quedado en buenas ideas) y permite una supervivencia mayor. Los efectos sobre otras variables de resultados son menos claros: si bien hay una diferencia en ventas e ingresos a favor de los beneficiarios, estas diferencias no siempre resultan significativas cuando implementamos métodos de disconti-

---

4. Saxenian (1996) y Lerner (2012) analizan las condiciones para el nacimiento de empresas y polos de innovación, focalizándose en el posible impacto de las políticas públicas.

5. Ver Ruffo, Butler, Galassi y González (2012).

nidad principalmente por su amplia variabilidad. El impacto sobre el empleo sí es apreciable y significativo, implicando que las empresas apoyadas por el programa crean más empleo que las no beneficiarias que subsisten.

Este trabajo busca contribuir a la literatura de evaluación de impacto de programas de fomento empresarial. La misma es ciertamente escasa, sobre todo en América Latina (ver por ejemplo Storey, 1998 y López Acevedo *et al.*, 2011). Los ejemplos más cercanos a nuestro trabajo son los de De Mel, McKenzie y Woodruff (2011), Kortum y Lerner (2000) y Kerr, Lerner y Schoar (2010). Este último, por ejemplo, utiliza un método similar al utilizado aquí para identificar el impacto del financiamiento de grupos ángeles.

En la siguiente sección se presentarán las características del programa Buenos Aires Emprende. Luego se describen los datos y la metodología a utilizar, para pasar a la estimación del impacto. En la última sección ofrecemos una breve discusión y algunas conclusiones.



## El programa Buenos Aires Emprende

---

**El Gobierno de** la Ciudad de Buenos Aires a través de su Subsecretaría de Desarrollo Económico (SDE-GCBA) ha implementado diversas políticas vinculadas con la creación de empresas y el talento empresarial. Desde un punto de vista general, estas políticas buscan aumentar la cantidad y calidad de emprendimientos generados en la ciudad, a partir de proveer asistencia y financiamiento. En particular, el programa Buenos Aires Emprende busca identificar y promocionar a emprendedores con ideas innovadoras, de modo de permitir que las potenciales buenas ideas tengan una oportunidad en el mercado.

La creación de nuevas empresas y emprendimientos es fundamental por su aporte a la generación de nuevos puestos de trabajo y su fuerte relevancia en términos del fortalecimiento del tejido productivo. En la visión de la SDE-GCBA, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con ciertas características que justifican las políticas de apoyo al emprendimiento:

- Ambiente y población apta para generar nuevos negocios, pero con dificultades para identificarlos, formularlos y desarrollarlos.
- Limitaciones del sistema educativo en la formación de vocaciones y competencias emprendedoras.
- Falta de información de las características de los mercados.
- Insuficiencia de las redes institucionales de apoyo y asistencia a nuevos emprendedores.
- Escasa difusión de la cultura emprendedora.
- Insuficiencias de los mercados financieros.

La SDE-GCBA se propuso trabajar con instituciones que puedan estar vinculadas al ambiente emprendedor, de modo de aprovechar su trayectoria y conocimiento técnico, de difundir los programas entre los potenciales emprendedores y de identificar a aquellos con mayor potencial. Adicionalmente, se busca contribuir de manera permanente al fortalecimiento de instituciones ligadas al desarrollo empresarial.

El programa Buenos Aires Emprende (BAE) está dirigido a los emprendedores que puedan potencialmente generar un emprendimiento con características innovadoras. Este se estructura en varias etapas detalladas a continuación:

- En una primera etapa, se seleccionan entidades especializadas en la temática emprendedora. En general se trata de unas 8 entidades en cada edición del programa. Estas entidades difunden el programa entre los potenciales emprendedores. Luego, las entidades asisten a los emprendedores en el proceso de presentarse al BAE a partir de una interacción constante para la elaboración del plan de negocios. Finalmente, cada entidad patrocina una selección de proyectos (generalmente unos 10), que son presentados a la SDE-GCBA.

### Cuadro 1. Buenos Aires Emprende – Entidades y cantidad de proyectos patrocinados

<b>Universidades</b>	
UBA-FCE	25
ACES-IAE	20
CEMA	17
UDESА	14
UAI	11
EAN	9
UTN-BA	8
ESEADE	6
FGP-UTN	1
<b>ONG</b>	
EMPREAR	28
FUNDES	22
IECYT	18
ENDEAVOR	14
POLO-IT	9
CAI-UB	3
CPCE	3
BAIREXPORT	9

Fuente: elaboración propia en base a datos administrativos del BAE.

- En una segunda etapa, la SDE-GCBA evalúa de forma detallada los proyectos presentados. La selección se basa en asignar un puntaje para cada proyecto y en elegir aquellos proyectos que logren un puntaje mayor a 55.<sup>6</sup> En concreto se evalúan dos dimensiones:
  - **Evaluación técnica:** se enfoca en aspectos relacionados con el proyecto en sí y su viabilidad económica-financiera. Por ejemplo, se analiza el diagnóstico de base, la formulación del proyecto y su consistencia entre otros aspectos. Se le asigna al proyecto un máximo de 40 puntos.
  - **Perfil del emprendedor:** surge de entrevistas personales en profundidad realizadas por especialistas que evalúan al emprendedor (individual o grupo emprendedor). Entre otras dimensiones, se evalúa la experiencia, el conocimiento del proyecto, el liderazgo y la capacidad de gestión, así como la aptitud y actitud emprendedora. Se le asigna un máximo de 60 puntos en esta dimensión.
- Los proyectos seleccionados reciben los beneficios del programa y las entidades patrocinantes también reciben una asistencia económica por cada proyecto seleccionado. Los beneficios son los siguientes:
  - Los emprendedores reciben un Aporte No Reembolsable (ANR) por un monto máximo de \$70.000 (equivalente a 16.000 dólares) o hasta el 40% del monto total del proyecto para apoyar la ejecución de las acciones incluidas en los planes de negocios aprobados.

---

6. La forma de evaluación fue modificándose progresivamente en las consecutivas ediciones del BAE. Aquí nos centramos en describir la edición de 2011. En el Anexo A se presentan con más detalle los instrumentos de evaluación.



- Las entidades patrocinantes reciben un premio por cada proyecto seleccionado de \$3.000 (equivalente a 750 dólares) y un monto por la asistencia técnica de \$2.200 mensuales (monto de 2011). En total, la entidad recibirá hasta un máximo equivalente al 35% del ANR otorgado al emprendimiento.<sup>7</sup>
  - Durante la etapa de desarrollo (de aproximadamente un año) los emprendedores reciben asistencia técnica de parte de las entidades patrocinantes.
- En su etapa de implementación, los emprendedores son incentivados a participar en la Red de Emprendedores Porteños, un ámbito de intercambio de información y experiencias.

El siguiente cuadro describe algunas estadísticas de las ediciones consecutivas del programa. Entre 2008 y 2011 se presentaron 412 proyectos, de los cuales 233 fueron aprobados.

## Cuadro 2. Buenos Aires Emprende - Beneficiarios y no beneficiarios por año de implementación

Buenos Aires Emprende	2008	2009	2010	2011
Total de proyectos presentados	80	115	105	112
Cantidad de proyectos ganadores	51	61	59	62
Proyectos desestimados o desistidos	29	54	46	50
Cantidad de entidades patrocinantes	8	12	14	14
Monto total de la inversión (\$)	5.592.656	6.504.919	6.283.217	8.889.837
Inversión promedio (\$)	69.908	56.565	59.840	79.374
ARN solicitado (\$)	1.781.198	2.323.881	2.334.003	3.202.112
ARN / Inversión total	31,8%	35,7%	37,1%	36,0%

Fuente: elaboración propia sobre la base de información de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del GCBA.

7. Los montos son de la edición de 2011, al igual que el tipo de cambio utilizado para su conversión a dólares.

Antes de centrarnos en la evaluación del programa resulta de interés destacar algunos aspectos del diseño del programa BAE.

En primer lugar, el programa se vincula con entidades especializadas en la materia, buscando no sólo su conocimiento sino también promoviendo un ambiente de generación de emprendimientos innovadores. Adicionalmente, esta vinculación con universidades y entidades ayuda al descubrimiento de potenciales emprendedores. En este sentido, no se trata de forzar u orientar hacia el emprendedurismo innovativo a cualquier tipo de trabajador, sino de fortalecer a aquellos que tienen ideas y capacidades específicas.

En segundo lugar, el programa no desoye los incentivos del mercado. Lejos de tener una prioridad en un sector de actividad, la selección del programa se orienta a descubrir emprendedores con talento empresarial y asistirlos en la generación de un emprendimiento innovador. El hecho de que el puntaje se determine en un 60% en el “perfil del emprendedor” más que en “la viabilidad del proyecto” da cuenta de esta aproximación.

Un aspecto central del programa es el financiamiento (en rigor un aporte no reembolsable) de los nuevos proyectos. Este componente es fundamental debido a las fuertes restricciones al financiamiento en Argentina que afectan a las PYMES, pero en mayor medida afectarán a los proyectos nuevos. Adicionalmente, los grupos ángeles o de *venture capital* son muy escasos o poco visibles, por lo que el programa también cubre este déficit. Sumado a esto, el programa tiene una escala relativamente pequeña, por lo que está lejos de generar un “*crowding out*”, es decir, de desplazar iniciativas privadas de financiamiento. Más bien, puede ser la base para potenciar un financiamiento adicional de los emprendimientos.

El programa no se basa sólo en transferencias monetarias, sino que también promueve la asistencia técnica y las tutorías de parte de las instituciones, que acompañan al emprendedor en una primera etapa. Este componente es potencialmente importante. Las experiencias en los Estados Unidos y otros países muestran que un aspecto que señala el éxito de los grupos de *venture capital* es su constante monitoreo y asistencia en el gerenciamiento de las nuevas empresas generadas (Lerner, 2012).

Por otro lado, el diseño parece tener algunos aspectos para revisar. En primer lugar, el tamaño del BAE parece ser pequeño para generar un

impacto realmente importante si el objetivo es construir un conglomerado de innovación con externalidades de aglomeración. En concreto, los recursos destinados no parecen ser suficientes para modificar la composición de las nuevas empresas en la ciudad de Buenos Aires. Si bien el presupuesto del programa y el hecho de que se invierta principalmente en transferencias no reembolsables limitan las posibilidades, parecería recomendable extender progresivamente el programa.

Una mayor visibilidad también podría potenciar el aspecto de señalización de emprendimientos que el programa realiza al seleccionar proyectos, un aspecto que podría fortalecerse con acciones complementarias. Por ejemplo, sería importante tomar otras acciones complementarias como el financiamiento bancario en las etapas posteriores al emprendimiento.

Una herramienta que utilizan otros programas es la del aporte en etapas, condicionales al desempeño del emprendimiento. En el BAE, la administración del ANR es parte de las responsabilidades de la entidad patrocinante, que organiza el desembolso. Una alternativa podría ser el disponer de dos etapas de asistencia, la segunda vinculada al desempeño inicial. Una orientación de este tipo conformaría un programa más ambicioso, en donde tanto las entidades como el programa deberían vincularse un tiempo más extendido con los proyectos, e incluso potenciar aún más aquellos que muestran tener un desempeño excepcional.

Por último, sería importante especificar métodos de seguimiento de más largo plazo. En el diseño, la vinculación con el emprendedor está mediada por las entidades patrocinantes y tiene un plazo máximo de un año. Este sistema parece resultar inconveniente para una evaluación de impacto de largo plazo del programa y para una eventual implementación en etapas. Por ello, parece conveniente realizar, periódicamente, un seguimiento en profundidad de los emprendimientos beneficiarios y no beneficiarios.

**En esta sección** describimos los instrumentos para implementar la evaluación de impacto del BAE, tanto los datos como los métodos utilizados.

## Encuesta a emprendedores

Para esta evaluación de impacto se ha diseñado una encuesta específica, que complementa la información disponible por parte de la SDE-GCBA, y se focaliza en el desempeño de los emprendimientos de manera retrospectiva, incluyendo los primeros períodos del emprendimiento. Teniendo en cuenta que algunos de los proyectos tienen más de 4 años desde su inicio, el análisis no sólo logrará revisar el impacto inmediato (la ayuda para la implementación del proyecto) sino también su impacto en el mediano plazo en términos de supervivencia y desempeño.

La encuesta releva información sobre ventas, ingresos netos y empleo (en el primer año después de otorgado el beneficio), así como ventas, ingresos netos y empleo en 2011. Ha sido enviada a todos los proyectos presentados a la Subsecretaría en sus ediciones desde 2008, hayan sido estos seleccionados o no. Esto es, un universo de más de 400 emprendedores.

La encuesta ha logrado obtener 107 respuestas completas y válidas, con 67 casos entre los aprobados y 40 no aprobados.<sup>8</sup> El análisis muestra que los emprendedores que contestaron la encuesta no representan ningún tipo de selección. Por ejemplo, la distribución del *score* para los que contestaron no se diferencia de la de todos los proyectos. En otras palabras, la probabilidad de contestar la encuesta no se vincula con el *score*.

---

8. Es importante aclarar que la tasa de respuesta se ve afectada por las anteriores encuestas realizadas por el GCBA, generalmente tendientes a evaluar la satisfacción de los emprendedores. En particular, hacia fines de 2011 se realizó una encuesta de este tipo, lo que desalienta a los emprendedores a contestar encuestas adicionales.

### Cuadro 3. Encuesta de evaluación de impacto - beneficiarios y no beneficiarios por año de implementación con respuesta

	2008	2009	2010	2011	Total
Aprobados	7	11	14	35	67
No Aprobados	0	4	11	25	40
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>60</b>	<b>107</b>

Fuente: elaboración propia.

### Métodos de Discontinuidad

En nuestra evaluación de impacto comparamos a los beneficiarios del programa con los proyectos presentados pero no seleccionados. Esta primera comparación muestra una diferencia a favor de los beneficiarios (mayor creación, mayor supervivencia, mayores ingresos, etc.). Sin embargo, esta medición no tiene en cuenta que los proyectos seleccionados y los no seleccionados son esencialmente diferentes, por lo que cualquier diferencia en los resultados puede ser tanto por efecto del programa o simplemente por el hecho de que los seleccionados eran, de todos modos, mejores proyectos.

Para identificar el impacto explotamos el diseño para la selección en el programa utilizando métodos de Regresión Discontinua (RD). En concreto, la SDE-GCBA evalúa a cada proyecto otorgándole un puntaje o *score*; los proyectos con puntajes superiores a 55 son seleccionados. Este corte, en un punto arbitrario de una variable continua, permite la identificación, bajo el supuesto de que un proyecto cuyo puntaje fue inferior a 55 pero cercano a ese valor es prácticamente igual a un proyecto aprobado con un puntaje de 55.

Más específicamente, los métodos de RD identifican el efecto de un programa a partir de los saltos en las variables de resultados (creación, supervivencia, ingresos, etc.) en el valor crítico de la variable de selección (en este caso el valor 55 del *score*). El supuesto es que el potencial efecto del *score* (y de cualquier otra variable) es continuo, y que la única discontinuidad en el valor crítico surge del tratamiento, es decir, del hecho de que los proyectos pasan a ser beneficiarios. Luego, cualquier

cambio discontinuo de una variable resultado en un *score* de valor 55 se explica por efecto de la política.

Para medir este salto, utilizamos dos tipos de aproximaciones. La primera se basa en regresiones locales. En este caso el efecto del *score* es medido de forma independiente para los proyectos seleccionados y no seleccionados. Para ambos grupos se les asigna mayor ponderación a los proyectos cuyo *score* se acerca al valor crítico de 55.

La segunda aproximación se basa en una regresión en la que todas las observaciones entran con la misma ponderación, se busca controlar por el efecto del *score* a partir de una función flexible (por ejemplo cuadrática) y una variable dicotómica de selección identifica a los proyectos beneficiarios. El efecto de la política será el coeficiente asociado a la variable dicotómica, y será una estimación del cambio discontinuo en el valor crítico de 55 dado que el efecto continuo del *score* está captado por la función. En estas regresiones es natural incluir controles adicionales como la educación y edad del emprendedor, sector de actividad del proyecto, etc. Además, es especialmente adecuada para su implementación directa en modelos no lineales (logit o modelos de duración).

En el trabajo, siempre que resulta posible, realizamos ambos análisis para comprobar que la estimación del impacto no dependa del método elegido.<sup>9</sup>

9. En Ruffo, Butler, Galassi y González (2012) y en el Anexo B se describe más detalladamente el método de RD, su aplicación a este caso y los tests para validar este enfoque.

**En esta sección** nos concentramos en la evaluación de impacto del programa BAE. El objetivo de esta política es potenciar la creación y desarrollo de emprendimientos innovadores en la ciudad. En este sentido, se orienta a un perfil particular de las potenciales empresas nacientes, es decir, las innovadoras.

Los instrumentos de esta política se centran en la provisión de una transferencia para la inversión en el proyecto (provisión de capital no reembolsable) y una asistencia técnica. Dadas sus características, el impacto de esta política debería verse en dos aspectos centrales: la tasa de creación de empresas y el desempeño de las empresas creadas.

En primer lugar, un aspecto prioritario de la política es el de lograr que las ideas con alto potencial innovador se concreten. Por ello, es importante intentar medir el impacto del programa en la tasa de creación de empresas. Para esto, nos centraremos en la proporción de proyectos presentados (tanto aprobados como no aprobados) que efectivamente fueron implementados. En segundo lugar, analizaremos el impacto del programa en el desempeño del emprendimiento. Para ello, nos preguntaremos en qué medida la política ha mejorado la probabilidad de supervivencia de los emprendimientos, en qué medida ha generado una diferencia en facturación, ingresos netos y empleo, y si la participación en el programa ha permitido acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

## Creación de empresas

Un resultado básico que el programa busca generar es la creación de empresas. En concreto, las ideas innovadoras, potencialmente competitivas, pueden quedar en proyectos por la falta de financiamiento o por la aversión al riesgo del emprendedor, que evita poner sólo capital propio en un proyecto. Por lo tanto, el primer objetivo del programa es que las buenas ideas se implementen y se conviertan en empresas.

Para analizar este efecto comparamos la proporción de proyectos presentados que fueron realizados. Encontramos una fuerte diferencia entre los proyectos aprobados y los no aprobados en términos de la probabilidad de la creación de las empresas. En

concreto, 63% de los proyectos no aprobados comenzaron a operar, mientras que dicho porcentaje fue del 97% para el caso de los aprobados.<sup>10</sup>

#### Cuadro 4. Probabilidad de comienzo del proyecto

	No aprobados	Aprobados	Total
No comenzó	36,8	3	15,2
Comenzó	63,2	97	84,8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

Para encontrar el efecto de la aprobación en la creación de empresas realizamos una regresión logística controlando por el nivel del *score* del proyecto (tomando una función cúbica). Encontramos aquí un impacto muy fuerte y significativo de ser beneficiario. En concreto, el coeficiente asociado a la variable dicotómica “aprobado” toma un valor de 3,6, siendo significativa al 10%. La significancia se mantiene cuando restringimos el análisis a las observaciones cercanas al *score* crítico (con un *score* entre 44 y 66) y el efecto es aún mayor, llegando a 6,4.

10. Nótese que en este caso se toma en cuenta si el proyecto *presentado* fue comenzado. De hecho, los pocos emprendedores que declaran no haber comenzado a pesar de ser aprobados declaran comenzar otro proyecto diferente.



## Cuadro 5. Regresión logística sobre la probabilidad de comenzar el emprendimiento

	Polinomios ordinarios				Polinomios ordinarios con controles				Polinomios de Chebyshev con controles			
	Total		score entre 44 y 66		Total		score entre 44 y 66		Total		score entre 44 y 66	
	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar
Apobado	3,6334*	1,9609	6,3970**	3,2549	4,3740**	2,1125	8,3674**	3,8455	3,5554*	2,1017	8,3573**	3,8455
Score	1,1519	1,5783	64,3294*	35,3000	2,1374	1,9092	65,6552*	36,6075	-0,9715	1,9685	84,18128*	50,5320
score <sup>2</sup>	-0,0201	0,0305	-1,2124*	0,6745	-0,0393	0,0373	-1,2329*	0,6908	0,3567	1,0507	8,4299	10,3185
Score <sup>3</sup>	0,0001	0,0002	0,0075*	0,0043	0,0002	0,0002	0,0076*	0,0043	-0,4143	1,4095	35,4407*	20,0037
Otros controles	No		No		Si		Si		Si		Si	
N	103		66		103		59		103		59	
Efecto marginal	0,35*		0,58**		0,36**		0,62***		0,18*		0,62***	

Nota: coeficientes y desvío de la regresión logística, donde “\*”, “\*\*” y “\*\*\*” implican una significatividad del coeficiente al 10, 5 y 1% respectivamente. El efecto marginal es el efecto de la variable “aprobado” sobre la probabilidad de comenzar el proyecto evaluado en la media del resto de las variables.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

Los efectos son significativos cuando se incluyen controles en la regresión, por ejemplo, una cuadrática de la edad, y variables dicotómicas para identificar experiencia, fracaso previo, y el nivel educativo.<sup>11</sup> También en este caso se encuentra que el hecho de ser aprobado genera un incremento sustancial y significativo de la probabilidad de comenzar el emprendimiento, siendo este efecto aún mayor. Este resultado se mantiene al restringir el análisis a aquellas observaciones cercanas al *score* crítico (con un *score* entre 44 y 66).<sup>12</sup>

En suma, el efecto de estar aprobado incrementa la probabilidad de implementar el proyecto entre 0,2 y un 0,6, según las estima-

11. Los niveles educativos identificados son los niveles completos de secundario, terciario, universitario y posgrado.

12. Los resultados no varían con diferentes funciones del *score*, incluyendo funciones lineales, cuadráticas o con polinomios de Chebyshev de segundo grado.

ciones de efectos marginales (evaluando el efecto de la variable dicotómica “aprobado” sobre la probabilidad de realizar el proyecto).

Se trata de un efecto muy importante y fuerte: de no existir el programa, alrededor de un 40% de los proyectos aprobados no se hubieran implementado. Se trata de casi 100 proyectos/empresas generados por el efecto del programa en las cuatro ediciones (los proyectos aprobados fueron 233). Es un primer impacto del programa que hace falta destacar.<sup>13</sup>

### Supervivencia y duración

Un segundo aspecto importante que el programa busca generar es la supervivencia de las empresas asistidas. En particular, las empresas nuevas e innovadoras pueden tener una alta tasa de salida, no necesariamente por deficiencias del proyecto en sí, sino por limitaciones de financiamiento, inadecuada escala inicial, o por los problemas asociados a aspectos técnicos y de mercado de los proyectos innovadores. Para tratar este aspecto nos focalizamos en primer lugar en la probabilidad de continuar el proyecto.

Encontramos en este caso que la probabilidad de continuar el proyecto es mayor entre el grupo de aprobados comparados con los no aprobados: 79% entre los no aprobados y 92% entre los aprobados.

### Cuadro 6. Probabilidad de supervivencia

	No aprobados	Aprobados	Total
No comenzó	20,8	7,7	11,2
Comenzó	79,2	92,3	88,8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

13. Las respuestas de los emprendedores que no comenzaron son ilustrativas del efecto causal. En general, los emprendedores destacan el hecho de la “falta de financiamiento” para realizar el proyecto o condicionaban la implementación a los beneficios del programa.

Para analizar econométricamente este aspecto realizamos una regresión logística controlando por una función cuadrática del *score* y por una serie de variables dicotómicas para identificar la edición del BAE. Los resultados muestran que la probabilidad de supervivencia es significativamente mayor para los aprobados en comparación con los no aprobados. De hecho, la variable dicotómica, de ser un proyecto aprobado (beneficiario del BAE) es la única variable significativa a un 5% de probabilidad. Este resultado, sin embargo, no es significativo si restringimos la regresión a aquellas observaciones con *score* entre 44 y 64.<sup>14</sup>

**Cuadro 7.**  
**Regresión logística sobre la probabilidad de supervivencia**

	Polinomios ordinarios				Polinomios de Chebyshev con controles			
	Total		score entre 44 y 66		Total		score entre 44 y 66	
	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar
Apobado	5,679**	2,489	7,275	5,654	5,679**	2,489	7,275	5,654
Score	2,384	3,854	16,669	32,382	-3,643	3,568	11,860	35,841
Score <sup>2</sup>	-0,052	0,069	-0,305	0,600	1,117	1,983	-2,398	4,866
Score <sup>3</sup>	0,000	0,000	0,002	0,004	1,563	1,837	8,419	16,961
Otros controles	No		No					
N	88		56		88		56	
Efecto marginal	0,41***		0,43*		0,41***		0,43*	

Nota: coeficientes y desvío de la regresión logística, donde \*\*\*, \*\* y \* implican una significancia del coeficiente al 10, 5 y 1% respectivamente. El efecto marginal es el efecto de la variable "aprobado" sobre la probabilidad de comenzar el proyecto evaluado en la media del resto de las variables.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

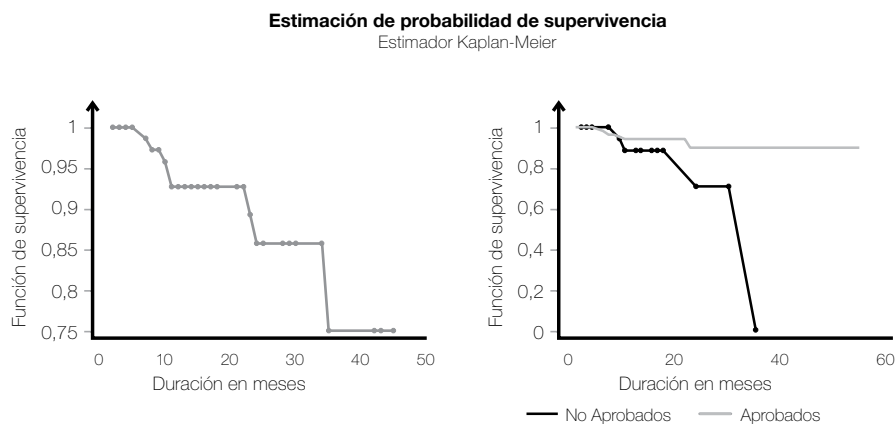
14. Otras especificaciones de la función dependiente del *score* generaron resultados similares o incluso con mayor significatividad.

A continuación pasamos a analizar este mismo efecto de los datos desde un análisis de duración. La diferencia en este caso es relevante dado que aquí no sólo es importante la probabilidad de supervivencia sino el análisis que surge de considerar que los datos incluyen casos de diferentes duraciones y casos censurados (siempre que el proyecto continúe en funcionamiento).

Primeramente se muestra una descripción no paramétrica de los datos, utilizando el método de Kaplan-Meier. Un análisis de la función de supervivencia muestra que, en promedio, la probabilidad de supervivencia es de alrededor de 75% hasta los primeros cuatro años.

Para analizar este efecto de manera no paramétrica se estima la función de supervivencia de ambos grupos, tanto aprobados como no aprobados. La diferencia es notoria: a los 2 años, la supervivencia de los aprobados es de un 90%, mientras de los no aprobados es de 70%.

Figura 1.  
Función de supervivencia de los emprendimientos



Para analizar el efecto, utilizamos un modelo de Cox de riesgo proporcional. Los resultados de estas estimaciones muestran un efecto significativo de ser aprobado sobre la probabilidad de salida (de finalización del proyecto). En otras palabras, controlando por el efecto del *score*, el modelo confirma lo que se observa en las funciones de supervivencia. Lo mismo ocurre cuando se restringe el análisis al entorno del punto de corte y cuando se introduce como control al año de edición.

Estos resultados implican que la probabilidad de salida se reduce en unas 5 veces si el proyecto es aprobado, un efecto sustancial.<sup>15</sup>

En suma, los resultados muestran que el BAE ha logrado un fuerte

## Cuadro 8. Modelos de duración

	Total		score entre 44 y 66		Total		score entre 44 y 66	
	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar	Coef.	Error estándar
Apobado	-5,175**	2,28	-5,501**	2,78	-4,957**	2,43	-6,456**	3,09
Score	1,339	0,88	1,035	1,72	1,304	0,96	-0,509	1,95
Score <sup>2</sup>	-0,010	0,01	-0,007	0,02	-0,009	0,01	0,009	0,02
Otros controles	No		No		Edición BAE		Edición BAE	
N	84		54		84		54	

Nota: coeficientes y desvío del modelo de duración, donde \*\*, \*\*\*, \*\*\*\* y \*\*\*\*\* implican una significatividad del coeficiente al 10, 5 y 1% respectivamente.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

impacto en la tasa de creación y supervivencia de los emprendimientos, con diferencias que no sólo son estadísticamente significativas sino también importantes desde un punto de vista económico: sin el

15. La significatividad es sólo marginal si se incluyen controles adicionales, no por un cambio en el efecto promedio, sino por un incremento en el desvío de los coeficientes. Al incluir una función cúbica en el *score* los coeficientes asociados a estas variables pasan a tener un desvío elevado, sugiriendo que la función cuadrática es más adecuada.

BAE, más de 100 empresas actualmente en vigencia no existirían, tanto por efecto de creación como de supervivencia.

### Ventas, ingresos y empleo

Entre las variables de resultados la encuesta releva el monto de ventas e ingresos netos de los emprendimientos y la cantidad de ocupados. Se releva retrospectivamente para el primer año en el que implementó el proyecto. Adicionalmente, estas variables son relevadas para 2011, con el objetivo de capturar un efecto de más largo plazo. Esta información se obtiene tanto para los beneficiarios como para aquellos que, a pesar de no haber obtenido el apoyo del programa, llevaron adelante su proyecto.

La asistencia de parte del programa puede afectar estas variables: mayor capital inicial y asistencia técnica en principio dotan a los emprendimientos de la posibilidad de crearse en una escala más cercana a la óptima y a una mayor eficiencia en términos de costos. Es por eso que también analizamos estas variables de desempeño.

En primera instancia cabe destacar la diferencia entre los grupos de beneficiarios y no beneficiarios en términos de estas variables. Por ejemplo, las ventas iniciales de los beneficiarios son un 39% mayores que la de los no beneficiarios. Los ingresos netos son un 44% mayores para los beneficiarios y el empleo es un 29% mayor al inicio.

En 2011 la diferencia tiende a reducirse e incluso para el caso de ventas es negativa.

Sin embargo, estas diferencias no tienen en cuenta el hecho de que

### Cuadro 9. Diferencias entre los beneficiarios y los no beneficiarios

	Inicial	2011
Ventas	39%	-2%
Ingreso Neto	44%	18%
Empleo	29%	22%

Nota: Las variables monetarias se encuentran reexpresadas en valores de 2011

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

los emprendimientos beneficiarios son diferentes de los no beneficiarios. Por lo tanto, estas diferencias no son sólo por el efecto de la política sino también por el hecho de que los emprendimientos beneficiarios tienen mayor potencialidad.

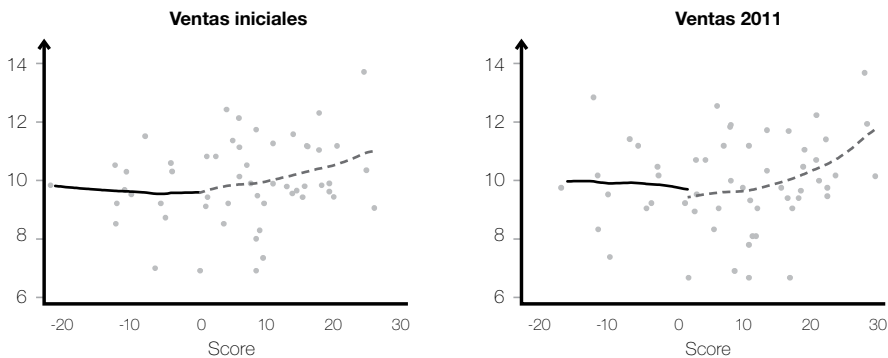
Para estudiar este aspecto aplicamos los métodos de discontinuidad a estas variables.

### **Ventas totales**

El gráfico muestra la dispersión del logaritmo de las ventas (iniciales en un caso y 2011 en el otro) y la medida de *score* utilizada para evaluar a los participantes.

Las líneas muestran el resultado de regresiones locales hacia ambos lados del criterio de selección de los beneficiarios. La distancia entre las dos regresiones locales en el criterio de selección (donde el *score* es 55) muestra el impacto del programa sobre las variables de interés. El análisis gráfico muestra un efecto levemente negativo en las ventas en 2011.

**Figura 2.**  
Relación entre el logaritmo de las ventas y el score del programa



Nota: resultados del análisis de discontinuidad mediante regresiones locales.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

Sin embargo, el cómputo del estadístico de Wald para evaluar la significancia de la diferencia muestra que no hay diferencias significativas en las ventas alrededor del punto de corte. El análisis de sensibilidad revela que la significatividad no mejora tanto reduciendo a la mitad como duplicando el ancho de banda.

**Cuadro 10.**  
**Impacto del programa, resultado de la regresión local de discontinuidad**

	Ventas Iniciales		Ventas 2011	
	Coefficiente	Error estándar	Coefficiente	Error estándar
Lwald (b=20)	-0,016	1,051	-0,263	0,753
Lwald (b=10)	-2,025	2,843	0,004	0,886
Lwald (b=40)	0,013	0,871	-0,546	0,668

Nota: resultados del análisis de discontinuidad por medio de regresiones locales, donde "\*\*\*\*", "\*\*\*\*" y "\*\*\*\*" implican una significatividad del coeficiente al 10, 5 y 1% respectivamente.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

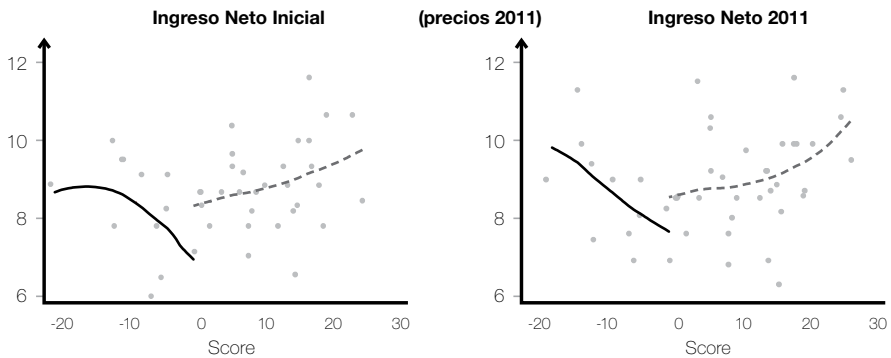
Los resultados de las regresiones tampoco muestran ninguna significatividad, incluso luego de incluir controles y de acotar la muestra alrededor del punto de corte.

### ***Ingreso neto***

En el caso del ingreso neto, el análisis gráfico muestra un efecto positivo sustancial, tanto en el primer año como en 2011.



**Figura 3.**  
 Relación entre el logaritmo del ingreso neto y el *score* del programa



Nota: resultados del análisis de discontinuidad por medio de regresiones locales.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

Sin embargo, el resultado de las regresiones locales muestra que las diferencias que en el gráfico parecieran ser importantes no son significativas según el test. En particular el desvío estándar de la estimación es también muy amplio.

**Cuadro 11.**  
 Impacto del programa, resultado de la regresión local de discontinuidad

	Ingreso Neto Inicial		Ingreso Neto 2011	
	Coefficiente	S.e	Coefficiente	S.e
Lwald (b=20)	1,410	1,085	0,883	0,682
Lwald (b=10)	-1,212	2,244	-0,238	0,513
Lwald (b=40)	0,692	0,830	0,726	0,643

Nota: resultados del análisis de discontinuidad por medio de regresiones locales, donde "\*, \*\*", "\*\*\*" y "\*\*\*\*" implican una significatividad del coeficiente al 10, 5 y 1% respectivamente.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

Estos resultados no se modifican si se toma como variable de resultado los ingresos netos en porcentaje de la inversión del proyecto. Por otra parte, las regresiones globales del ingreso neto no muestran ningún efecto estadísticamente significativo.

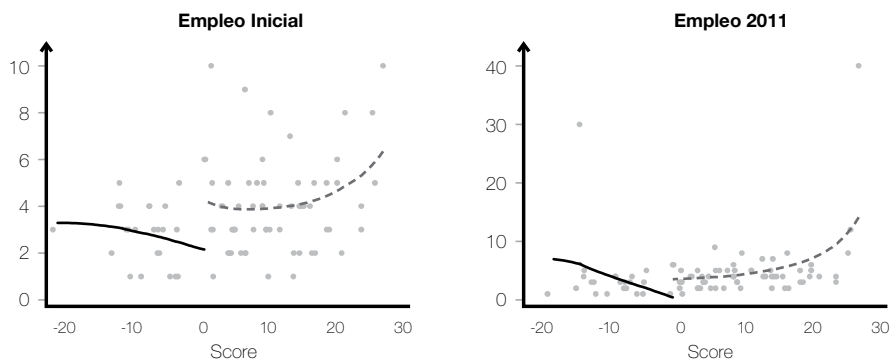
### **Empleo**

Las diferencias en el empleo son importantes y estadísticamente significativas tanto en la etapa inicial como en 2011.

Por ejemplo, el análisis gráfico de las regresiones locales muestra una distancia sustancial entre beneficiarios y no beneficiarios, distancia que es aún fuerte alrededor del criterio de selección del *score*.

El impacto positivo del programa es estadísticamente significativo tanto sobre el empleo inicial como sobre el empleo en 2011.

**Figura 4.**  
Relación entre el empleo y el *score* del programa



Nota: resultados del análisis de discontinuidad por medio de regresiones locales.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

**Cuadro 12.**  
**Impacto del programa, resultado de la regresión local de discontinuidad**

	Empleo Inicial y Score		Empleo 2011 y Score	
	Coefficiente	Error estándar	Coefficiente	Error estándar
Lwald (b=20)	1,165	1,126 ***	3,117	1,885*
Lwald (b=10)	2,139	1,535***	2,239	1,066**
Lwald (b=40)	0,901	1,031**	2,065	2,181

Nota: resultados del análisis de discontinuidad por medio de regresiones locales, donde \*\*\*, \*\* y \* implican una significatividad del coeficiente al 10, 5 y 1% respectivamente.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

El análisis de regresión muestra que el efecto del tratamiento es significativo al 5% para el empleo inicial. Los controles que se utilizan son, además de una dummy que identifica a los beneficiarios del programa, el dato del *score*, una función cuadrática del *score*, variables dicotómicas que identifican el nivel educativo y la edad del emprendedor, así como la antigüedad del proyecto. Por otro lado, el coeficiente pierde significatividad cuando la variable dependiente es el empleo en 2011, aunque el valor del coeficiente es incluso mayor que el empleo inicial.

En cualquier caso, el impacto del programa, si lo hubiera, se encontraría en alrededor de 2 ocupados adicionales.

**Cuadro 13.**  
**Regresión del nivel de empleo**

	Inicial		2011	
	Coefficiente	Error estándar	Coefficiente	Error estándar
Apobado	2,234	0,97**	2,974	2,59
Score	-0,570	0,25**	-2,213	0,82**
Score <sup>2</sup>	0,005	0,002**	0,019	0,006***
Otros controles	Si		Si	
N	86		77	

Nota: resultados de la regresión, donde \*\*\*, \*\* y \* implican una significatividad del coeficiente al 10, 5 y 1% respectivamente.

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

## Financiamiento

El acceso al programa también puede ser una puerta de entrada para otras alternativas de financiamiento. Es por eso que la encuesta indaga sobre esta dimensión, es decir, si el emprendimiento ha accedido a financiamiento adicional fuera de sus socios iniciales.

Se encuentra que cerca del 50% de los emprendimientos ha recibido financiamiento adicional, principalmente de familiares y amigos, pero también de otras fuentes (fondos de inversión e inversores ángeles). La proporción de emprendimientos con inversiones externas no difiere sustancialmente entre beneficiarios y no beneficiarios del programa. Las regresiones logísticas confirman el hecho de que el programa no parece haber afectado esta dimensión del desempeño de las empresas.

**Cuadro 14.**  
**Financiamiento adicional al BAE**

	No aprobados	Aprobados	Total	N. Obs.
Ninguno	47,7	50	48,3	43
Alguno	52,3	50	51,7	46
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>89</b>

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

## Simulación del impacto del BAE

En suma, el programa Buenos Aires Emprende parece haber tenido un fuerte impacto en la probabilidad de creación de empresas y en su tasa de supervivencia, pero el impacto sobre otras variables no es tan claro. Sólo los resultados de empleo muestran que los emprendimientos asistidos por el programa pueden haber tenido un mejor desempeño que los no seleccionados.

Cabe aclarar que las ventas e ingresos son variables con mucha dispersión y volatilidad, por lo que es esperable no encontrar efectos sig-

nificativos sobre estas variables. Por otro lado, es también importante destacar que existe un proceso de selección de las empresas: aquellas con peor desempeño relativo esperado cierran o directamente no se crean. Este proceso de selección es más fuerte en las no beneficiarias que entre las beneficiarias, como lo muestran las tasas de creación y supervivencia.

Para dar cuenta del efecto total del proyecto en términos económicos realizamos una simulación simple. La motivación de este ejercicio es el hecho de que, de no existir el programa, una cantidad de empresas y empleos no se hubieran generado. Por ello, simulamos el impacto del programa a partir de los datos relevados de empresas beneficiarias que podrían no existir sin el programa.

En concreto, a partir de las estimaciones de creación y supervivencia, computamos el impacto del programa en términos de cantidad de empresas para cada edición, desde 2008 hasta 2011. Adicionalmente, suponemos un impacto promedio en el empleo de alrededor de 2,23 ocupados por emprendimiento (con un desvío de 0,97).

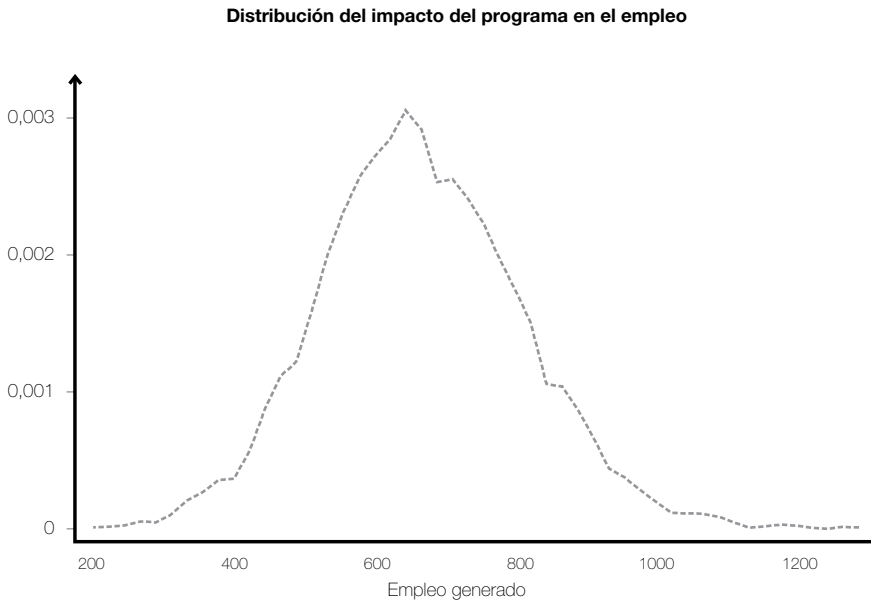
Para simular el impacto tomamos una muestra (con reemplazo) de esta cantidad de empresas, afectamos el empleo según el impacto en el empleo simulado y computamos el impacto total en ventas, ingresos y empleo. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro. La simulación permite computar una distribución del impacto en el empleo.

**Cuadro 15.**  
**Impacto del BAE- simulación**

	<b>Efecto</b>	<b>Desvío</b>
Empresas	136,52	
2008	33,9	6,66
2009	38,2	8,89
2010	34,2	9,29
2011	30,2	8,07
Empleo	664,8	141,09
Ventas	7.728.546	1.999.164
Ingresos	3.017.028	777.403

Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.

Figura 5.  
Impacto del BAE en el empleo – resultados de simulaciones



Fuente: encuesta a participantes del programa BAE.



## Conclusiones e implicaciones de política

---

**Este trabajo analiza** un programa de apoyo a nuevos emprendedores, contribuyendo a la discusión sobre la eficacia de las políticas en esta materia. Se trata de una temática donde existen pocos ejemplos de evaluaciones de impacto.

Mediante una encuesta especialmente diseñada se estimó el impacto de Buenos Aires Emprende sobre la tasa de creación de empresas, supervivencia y desempeño de los emprendimientos en ventas, ingreso neto, empleo y financiamiento externo. Para realizar estas mediciones nos basamos en métodos de discontinuidad (RD).

Encontramos que el programa genera una mayor creación de empresas. Adicionalmente, identificamos que los proyectos seleccionados tienen una tasa de supervivencia mayor que los proyectos no aprobados.

El impacto del programa sobre el desempeño en términos de ventas e ingresos es menos claro, en parte por la alta volatilidad de estas variables. En el empleo, sin embargo, los efectos son más evidentes y significativos.

Las simulaciones realizadas utilizando los efectos encontrados muestran que unos 665 empleos en 137 empresas hoy vigentes en la ciudad fueron generados gracias al programa. Dada la inversión del programa en transferencias, esto brinda un ratio de 6.000 USD por empleo generado.

Los efectos del programa se vinculan a todos los instrumentos que utiliza y a su diseño. En concreto, el programa provee capital (aportes no reembolsables) y asistencia técnica de especialistas por alrededor de un año. Aquí no se distingue la eficacia de estos dos instrumentos por separado. Sin embargo, conjeturamos que la intervención más importante para lograr los efectos encontrados es la provisión de capital: este es el instrumento que cambia más fuertemente los incentivos y los costos de iniciar una empresa, y es la creación lo que genera el mayor impacto global.

Es también importante destacar que el impacto del programa Buenos Aires Emprende no sólo surge de sus instrumentos sino también del diseño en general. En concreto, el programa utiliza entidades de la sociedad civil para descubrir a los emprendedores, se centra en asistir a emprendedores con aptitud y no limita los proyectos hacia sectores o actividades particulares, dejando que los incentivos del mercado orienten la inversión.

Dado que el programa genera efectos positivos, resulta relevante intentar potenciarlo. Para ello, una posibilidad es la de lograr una mayor escala. Los análisis realizados muestran que el grupo de proyectos que se presentan al BAE son parte de un grupo particular de trabajadores independientes que representan alrededor del 3% del empleo independiente; esto es, alrededor de 17.000 trabajadores. Así, el BAE puede ser extendido a una mayor escala que a su vez permitiría buscar efectos de aglomeración, señalización y complementariedades con otras intervenciones.

Una mayor escala también podría justificar una implementación más ambiciosa, con un seguimiento mayor, complementando los instrumentos actuales con otras intervenciones, como financiamiento bancario, provisión de servicios de innovación, etc., particularmente brindando mayores incentivos a aquellos emprendimientos que muestren un buen desempeño y una fuerte potencialidad en una primera etapa.

En suma, este trabajo muestra un programa de fomento a la actividad empresarial que ha logrado impactar eficazmente sobre la creación de empresas y su desempeño. Según estos resultados parece conveniente potenciar este tipo de políticas. El efecto que identificamos es sólo el de un mediano plazo, pero su efecto en el largo plazo puede ser mucho mayor. No debe olvidarse que un proyecto verdaderamente innovador que subsista y se desarrolle en el tiempo puede hacer una diferencia sustancial.





## Referencias bibliográficas

---

Acs, Z. J. (2008). "Foundations of High Impact Entrepreneurship". *Foundations and Trends in Entrepreneurship* 4 (6): 535-620.

Ahmad, N. y Hoffmann A. N. (2008). "A framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship". *OECD Statistics Working Paper*.

Baily, M., Hulten, C. y Campbell, D. (1992). "Productivity Dynamics in Manufacturing Plants". *Brookings Papers on Economic Activity, Microeconomics*, 187-249.

Bartelsman, E., Scarpetta S. y Schivardi F. (2003). "Comparative analysis of firm demographics and survival: micro-level evidence for the OECD countries". *OECD. Economics Department. Working Paper n. 348. Jan. 2003*.

Bouillon, C. y Tejerina P. (2006). "Do we know what Works? A Systematic Review of Impact Evaluations of Social Programs in Latin America and the Caribbean". *Working Paper, IDB 2006 Annual Meeting, IADB*.

Buera, F. (2009). "A dynamic model of entrepreneurship with borrowing constraints: theory and evidence". *Annals of Finance*, vol. 5 nr. 3.

Bulan, L., y Yan, Z. (2009). "The Pecking Order of Financing in the Firm's Life Cycle". *Banking and Finance Letters* 1 (3): 129-40.

Butler, I., Rozenberg R., Ruffo H. y Sánchez G. (2008). "The emergence of New Successful Export Activities in Argentina: Self-Discovery, Knowledge Niches, or Barriers to Riches". *IADB Working Paper. March 2008*.

Card, D., Chetty R. y Weber A. (2007). "Cash-on-Hand and Competing Models of Intertemporal Behavior: New Evidence from the Labor Market". *Quarterly Journal of Economics* 122(4): 1511-1560.

Chavis, L. W., Klapper L., and Love I. (2011). "The Impact of the Business Environment on Young Firm Financing". *World Bank Economic Review* 25 (3).

Clementi, G.L. y Hopenhayn H. (2002). "A Theory of Financing Constraints and Firm Dynamics". *The Quarterly Journal of Economics*, 2006, Vol. 121, N. 1.

De Mel, S., McKenzie D., y Woodruff C. (2011). "Getting Credit to High Return Microentrepreneurs: The Results of an Information Intervention". *World Bank Economic Review* 25 (3).

De Mel, S., McKenzie D. y Woodruff C. (2008). "Returns to Capital in Microenterprises: Evidence from a Field Experiment". *Quarterly Journal of Economics*, 123(4), 1329-72.

De Mel, S., McKenzie D. y Woodruff C. (2010). "Wage Subsidies for Microenterprises". *American Economic Review: Papers and Proceedings* 100, May 2010. 614-618.

Felcman, D., Kidyba S., Ruffo H. y Sánchez G. (2004). "La dinámica del empleo y las empresas en el sector formal en Argentina". *Reunión Anual AAEP, 2004*.

Foster, L., Haltiwanger J.C. y Krizan C.J. (1998). "Aggregate productivity growth: lessons from microeconomic evidence". *NBER Working Paper* n. 6803.

González-Rozada, M., Ronconi L. y Ruffo H. (2011). "Protecting Workers against Unemployment in Latin America and the Caribbean: Evidence from Argentina". *IDB Working Paper* No. IDB-WP-268.

Hausmann, R., y Rodrik D. (2003). "Economic Development as Self-Discovery". *Journal of Development Economics* 72(2): 603-33.

Hopenhayn, H. y Rogerson R. (1993). "Job Turnover and Policy Evaluation: A General Equilibrium Analysis". *Journal of Political Economy*, 101:5.

Hoxby, C. (1998). "The effects of class size and composition on student achievement: New evidence from natural population variation". *NBER Working paper* No. 6869.

Imbens, G. y Wooldbridge J. (2008). "Recent Developments in the econometrics of program evaluation". *NBER, Working Paper 14251*.

Kerr, William R., Lerner J. y Schoar A. (2010). "The Consequences of Entrepreneurial Finance: A Regression Discontinuity Analysis". *NBER Working Papers N. 15831. March 2010*.

Klette, T. J. y Kortum S. (2004). "Innovating Firms and Aggregate Innovation". *Journal of Political Economy*, 112, 986-1018.

Kortum, S. (1997). "Research, patenting, and technological change". *Econometrica*, 65(6), 1389-1419.

Kortum, S. y Lerner J. (2000). "Assessing the contribution of venture capital to innovation". *RAND Journal of Economics*, Vol. 31, No. 4, Winter 2000, pp. 674-692.

La Paz, A., Cancino C. y Miranda J. (2011). "Start-ups success using public funds: university versus industry sponsorship", mimeo.

Lalive, R., van Ours J. C. y Zweimüller J. (2006). "How Changes in Financial Incentives Affect the Duration of Unemployment". *Review of Economic Studies* 73(4): 1009-1038.

Lentz, R. y Mortensen, D. T. (2008). "An Empirical Model of Growth Through Product Innovation". *Econometrica*, 76: 1317-1373.

Lerner, J. (2012). "Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed-and What to Do About It". *Princeton University Press*.

López Acevedo, G. y Tan Hong W. (2011). "Impact Evaluation of Small and Medium Enterprise Programs in Latin America". *World Bank Publications*.

Mead, D. y Liedholm C. (1998). "The dynamics of micro and small enterprises in developing countries". *World Development, Elsevier*, vol. 26(1), pages 61-74, January.

Narodowski, P., Amadeo E. y Pozzo H. (2008). "Investigación sobre Resultados y Propuestas de Política para Programa de Fomento a la Creación de Nuevas Empresas Buenos Aires Emprende", mimeo.

OECD (2007). "Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes, Working Party on Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship".

OECD (2009). "Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship". *Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD*.

Saxenian, AL. (1996). "Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128". *Harvard University Press*.

Scarpetta, S., Hemmings P., Tressel T. y Woo J. (2002). "The role of policy and institutions for productivity and firm dynamics: Evidence from micro and industry data". *OECD. Economics Department. Working Paper n. 329. Apr. 2002*.

Schmieder, J., von Wachter T. y Bender S. (2010). "The effects of unemployment insurance on labor supply and search outcomes: regression discontinuity estimates from Germany". *IAB Discussion Paper*, Institute for Employment Research, Nuremberg, Germany.

Storey, D. (1998). "Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Businesses in Developed Economies". *Centre for Small and Medium Sized Enterprises, University of Warwick*.

Tybout, J. (2000). "Manufacturing Firms in Developing Countries: How Well Do They Do, and Why?" *Journal of Economic Literature*, 2000, Vol. 38, N. 1.

Van der Klaauw, W. (2008). "Regression-Discontinuity Analysis: A Survey of Recent Developments in Economics". *LABOUR*, Vol 22, N. 2.



## Apéndice I: Puntaje y selección de proyectos

---

**En este anexo** se presenta el esquema de evaluación utilizado por la SDE-GCBA para evaluar a los proyectos presentados al programa en la edición de 2011.

### Puntaje perfil

Evaluación del perfil emprendedor

#### **1. Experiencia previa (12 PUNTOS)**

Tiene experiencia en negocios similares que le serán útiles como emprendedor y en función del contenido del proyecto (12)

Conoce muy bien la temática desde un punto de vista conceptual (10,5)

Tiene experiencia en negocios similares que sólo le servirán como emprendedor (8)

Tiene experiencia en actividades similares pero dentro de empresas (6,5)

No tiene experiencia como emprendedor pero sí en la temática específica del proyecto (5)

No tiene experiencia ni como emprendedor ni en la temática concreta, ni conoce conceptualmente el tema (0)

#### **2. Conocimiento del Proyecto, del entorno del negocio y sus desafíos; y la capacidad para detectar y enfrentar contingencias (7 PUNTOS)**

Maneja con gran habilidad las principales variables del proyecto, su entorno y da respuestas claras sobre posibles escenarios contingentes (7)

Maneja bastante bien las variables del proyecto, su entorno y da respuestas claras sobre posibles escenarios contingentes, pero duda en puntos específicos (5)

Maneja bastante bien las variables del proyecto, pero no su entorno; no da respuestas claras sobre posibles escenarios contingentes; duda en puntos específicos (2)

No maneja las principales variables del proyecto, ni de su entorno, no da respuestas claras sobre posibles escenarios contingentes (0)

#### **3. Elementos relativos a la capacidad personal y del equipo de llevar adelante el proyecto (20 PUNTOS)**

**3.1.** ¿Ha sido exitoso en algún otro emprendimiento? Comente brevemente. ¿Cómo surge la idea y qué escollos ha debido salvar para transformarla en proyecto? ¿Qué expectativas de compromiso tiene una vez que se concrete el proyecto? (4 PUNTOS)

El emprendedor (o los emprendedores, está aclaración sirve para los casos sucesivos) muestra fuerte espíritu emprendedor, liderazgo y tiene la firme convicción de llevar adelante el proyecto (4)

El emprendedor cree en su proyecto, en sus habilidades y liderazgo, pero muestra dudas (2,5)

El emprendedor explicita una falta de espíritu emprendedor (0)

**3.2.** Para emprendedores individuales. Cuente, ¿cómo organizará la ejecución del proyecto? ¿Cómo será la administración, gestión y comercialización? ¿Cómo se prepara ante la necesidad de cambiar el rumbo? (8 PUNTOS)

El emprendedor muestra grandes dotes para la administración, gestión y comercialización (8).

El emprendedor muestra una capacidad media para la administración, gestión y comercialización (4).

El emprendedor muestra una casi nula capacidad para la administración, gestión y comercialización (0).

**3.3.** Para emprendedores asociados. Cuente, ¿cómo organizará la ejecución del proyecto? ¿Cómo será la administración, gestión y comercialización? ¿Específicamente, cómo ha armado el grupo? ¿Tienen un esquema que describa cómo se repartirán las responsabilidades entre ellos, etc.? (8 PUNTOS)

El grupo es sólido y en conjunto muestra grandes dotes para la administración, gestión y comercialización (8).

El grupo es bastante sólido pero muestra una capacidad media para la administración, gestión y comercialización (4).

El grupo es endeble y muestra una casi nula capacidad para la administración, gestión y comercialización (0).

**3.4.** Para emprendedores individuales y colectivos. Cuente, ¿cómo ha armado el grupo de colaboradores, qué calidades tienen? ¿Ha logrado convencer a su equipo ya conocido o empieza con un grupo nuevo? ¿Tiene un esquema que describa cómo se repartirán las responsabilidades, etc.? (8 PUNTOS) El/Los emprendedor/es está/n rodeado/s de un equipo fuerte y bien organizado (8)

El/Los emprendedor/es está/n rodeado/s de un equipo pobre (4)

No hay detrás del/de los emprendedor/es un equipo y debería haberlo (0)

No hay detrás del/de los emprendedor/es un equipo pero no parece hacer falta (8)

**4. Historia personal:** se refiere a la información sobre: la historia del emprendimiento y su relación con el emprendedor (7 PUNTOS)

El/Los emprendedor/es muestran un anclaje positivo entre pasado, situación actual y proyecto (7)

El/Los emprendedor/es muestran un anclaje poco claro entre pasado, situación actual y proyecto (4,5)

No se observa relación entre la historia del emprendedor y su proyecto actual, pero no aparecen disrupciones (2)

No hay detrás del/de los emprendedor/es un motivo claro que lo/s vincule con emprender (0)

**5. Vinculación con el trabajo:** Se refiere a la relación saludable y sostenible que establece el sujeto con su trabajo (7 PUNTOS)

El/Los emprendedor/es establece/n una relación equilibrada entre su/s vida/s personal/es y su/s trabajo/s. Valora/n el compromiso y toma/n responsabilidad (7)

El/Los emprendedor/es establece/n una relación poco equilibrada entre su/s vida/s personal/es y su/s trabajo/s. (3,5)

El/Los emprendedor/es establece/n una relación poco saludable entre su/s vida/s personal/es y su/s trabajo/s, con riesgo personal y para el proyecto (0)

**6. Modelo Emprendedor:** se refiere a las competencias (características de personalidad, aptitud y actitud) que son diferenciales en un emprendedor (7 PUNTOS)

El/Los emprendedor/es representa/n las competencias propias de un emprendedor (7). Tendencia al logro, flexibilidad y tolerancia a la frustración.

El/Los emprendedor/es muestra/n potencial desarrollo de las competencias propias de un emprendedor (3,5)

El/Los emprendedor/es tiene/n poco claras las competencias propias de un emprendedor y no aparece potencial (0)

## Puntaje proyecto

### E.1. Objetivo del proyecto.

Verificar si encuadra en los objetivos previstos en Res. 66/SSDE/2010

### E.2. Capacidad para integrar la contraparte necesaria para la ejecución del proyecto.

Se deberá evaluar sobre la base de la documentación ofrecida por el emprendedor, la que deberá ser descrita por el evaluador, indicando si proviene de sí o de terceros. Demuestra capacidad de integrar la contraparte. En caso de no poder demostrar el aporte de contraparte, el proyecto se considerará NO admitido y se discontinuará la evaluación.

### **E.3. Cuadro de fases y actividades del proyecto y cuadro del período de inversión**

El evaluador, luego de analizar el proyecto presentado por el emprendedor, deberá consignar los montos que a su juicio resultan razonables. Se deberá adjuntar a esta evaluación los cuadros tanto en el caso de realizar modificaciones como si no se realizan.

### **E.4. Análisis técnico del proyecto**

#### **1. Formulación**

Claridad y precisión del diagnóstico/necesidad y objetivos del proyecto (Anexo III, form.1) (2 PUNTOS)

Estructuración del plan de trabajo (Fases, Actividades, Tiempos) (Anexo III, form.2) (2 PUNTOS)

Posibilidad de verificación de resultados por actividad (Anexo III, form.2) (3 PUNTOS)

#### **2. Proyecto**

Adecuada selección de la propuesta en función del diagnóstico/necesidad (Anexo III, form.1) (2 PUNTOS)

La magnitud del presupuesto del proyecto y los conceptos que lo componen son razonables con los objetivos y resultados esperados del mismo (3 PUNTOS)

#### **3. Dimensionamiento y recursos**

La capacidad de producción proyectada (mano de obra, equipos, etc.) es consistente con las proyecciones de ventas estimadas (2 PUNTOS)

La cantidad de personal estimado es consistente con la capacidad de producción y/o oferta de servicios proyectada (2 PUNTOS)

#### **4. Calidad de la gestión**

La calificación (formación y experiencia) del equipo emprendedor y empleados es adecuada (Anexo III, form.1) (2 PUNTOS)

La propuesta organizacional es adecuada (Anexo III, form.1) (1 PUNTO)

#### **5. Ubicación del emprendimiento**

El emprendimiento se encuentra en zona sur (sí-no) (1 PUNTO)



### **E.5. Análisis económico-financiero del proyecto**

#### **1. La estrategia comercial**

El mercado objetivo y los competidores están claramente identificados y cuantificados (2,5 PUNTOS)

La necesidad de mercado que se va a satisfacer está claramente identificada (2 PUNTOS)

La estrategia comercial está claramente definida y es adecuada para los objetivos propuestos (2,5 PUNTOS)

#### **2. La fundamentación del flujo de fondos proyectado**

La proyección de ventas está bien fundamentada, es consistente con la demanda estimada (1,5 PUNTOS)

La estimación de costos se corresponde con la actividad propuesta (1,5 PUNTOS)

La proyección de costos considera las variables externas o de mercado (1,5 PUNTOS)

El flujo proyectado es sustentable (1) (2,5 PUNTOS)

#### **3. La identificación de posibles contingencias y el planeamiento de las estrategias para enfrentarlas**

Están debidamente identificadas (2 PUNTOS)

Se han cuantificado adecuadamente los posibles impactos (2 PUNTOS)

Las acciones para enfrentarlas son consistentes con los potenciales problemas (2 PUNTOS)

### **Puntaje Final**

**Perfil Emprendedor:** máximo de 60 puntos

**Proyecto de Negocio:** máximo de 40 puntos

**Puntaje total:** máximo de 100 puntos

## Apéndice II: Métodos de discontinuidad

**La regresión discontinua (RD)** es una metodología que aprovecha el método de selección en un programa para diseñar un esquema de evaluación de impacto cuasi-experimental. En concreto, si el tratamiento depende de si el individuo supera un determinado umbral en una variable utilizada para la selección, entonces es potencialmente un diseño de discontinuidad. Esta metodología supone que cerca del corte en la selección cualquier cambio en la variable de resultado puede ser atribuido al “tratamiento”, ya que todos los individuos en ese entorno son similares. Bajo ciertas condiciones el tratamiento es asimilable a una asignación aleatoria (Nichols, 2007 y Woolbridge e Imbens, 2008).

Más formalmente, existe un nivel  $z_0$  de una variable  $Z$  observable para el cual el nivel de tratamiento se modifica de manera discontinua. Por ejemplo, para todos individuos con  $z_i < z_0$  el tratamiento no se aplica, mientras que para aquellos con  $z_i \geq z_0$  se aplica el tratamiento (son beneficiarios de la política). Denominando  $Y_i$  a una variable de resultado y  $X_i$  a una serie de características observables de los individuos, los siguientes supuestos son importantes para justificar el análisis de RD:

1. El tratamiento cambia de manera discontinua en  $z_0$  (sin excepciones a esta regla).
2. La selección en el tratamiento se define exclusivamente a partir de la regla  $z \geq z_0$ . En otras palabras, ni los individuos ni la política son capaces de manipular este criterio.
3. No hay saltos en las características de los individuos o en cualquier otra variable determinante de  $Y$  en  $z_0$ . Esto es importante por dos razones: (i) podría confundirse el efecto del tratamiento con lo que es un cambio en otras características; (ii) cambios en las características podrían indicar endogeneidad de la regla de selección.
4. Todas las variables, incluyendo  $Z$ , afectan a  $Y$  de manera continua.

Bajo estos supuestos, resulta natural computar el impacto de una política como la diferencia de  $Y$  en torno al punto  $z_0$ :

$$\tau = \lim_{z \downarrow z_0} E[Y_i | z = z_0] - \lim_{z \uparrow z_0} E[Y_i | z = z_0]$$

donde  $\tau$  es la medición del efecto que resulta de la diferencia

de la esperanza de  $Y$  para las observaciones cuyo  $z_i$  tiende a  $z_0$  desde la derecha (para los beneficiarios con  $z_i \geq z_0$ ) y la esperanza tendiendo a  $z_0$  desde la izquierda (para los no beneficiarios con  $z_i < z_0$ ). Para implementar esta idea es posible utilizar métodos locales o globales.

### **Métodos locales**

Es posible aproximarse a este estimador a partir de métodos no paramétricos. En concreto, en este trabajo se utilizan regresiones locales, estimando los parámetros de la siguiente forma,

$$(\hat{\alpha}, \hat{\beta}) = \arg \min \sum_i \lambda_i (Y_i - \alpha - \beta(z_i - z))^2$$

donde los coeficientes  $(\alpha, \beta)$  surgen de una regresión lineal para cada valor de  $z$ , y donde cada observación está ponderada por el factor  $\lambda_i$ ,

$$\lambda_i = \frac{K\left(\frac{z_i - z}{h}\right)}{\sum_i K\left(\frac{z_i - z}{h}\right)}$$

Este ponderador es mayor para aquellas observaciones cercanas a  $z$ . La función  $K()$ , el Kernel, brinda esta ponderación, y la variable  $h$  es el ancho de banda elegido para el cómputo. Es importante notar que esta regresión se realiza de manera independiente para aquellos valores con  $z_i < z_0$  y para  $z_i \geq z_0$ . De estas regresiones se computa el estimador

$$\hat{m}(z) = \hat{a}$$

El impacto es entonces la diferencia del valor de  $m$  a la izquierda y a la derecha de  $z_0$ . Por último, el intervalo de confianza se construye a partir de los métodos habituales de bootstrap.

La implementación implica elegir una forma del Kernel (una función  $K$ ) y un ancho de banda ( $h$ ). Los resultados son relativamente robustos antes diferentes elecciones del Kernel (Imbens and Woolbridge, 2008), pero puede variar con el ancho de banda, por lo que generalmente resulta recomendable realizar las estimaciones para diferentes anchos de banda.

### **Métodos globales**

Es también posible, bajo los mismos supuestos, estimar el impacto a partir de métodos de regresión, incluyendo una función flexible de la variable de selección  $Z$  (por ejemplo, una función cuadrática). En este caso, es también natural incluir regresores adicionales para controlar por posibles efectos de las características de los individuos ( $X_i$ ). En otras palabras, es posible realizar la siguiente regresión:

$$Y_i = \alpha + \beta D_i + \delta Z_i + \gamma X_i + u_i$$

donde  $Y_i$  es la variable de resultado (empleo, ventas, etc.)  $Z_i$  es un vector de variables relacionadas con la selección (el *scoring* en nuestro caso) y que identifica cualquier efecto continuo de la variable de selección sobre la variable de resultado;  $X_i$  son variables asociadas a las características individuales (edad, educación, etc.) y donde  $D_i$  es una variable dicotómica que identifica la participación en el tratamiento, (toma valor 1 si  $z_i \geq z_0$ ). El coeficiente  $\beta$  es el que estima el impacto, dado que muestra el cambio medio de  $Y$  para los tratados una vez que se controla por todo efecto continuo de la variable  $Z$ .

Una ventaja de este método global es que permite una implementación directa en modelos no lineales, como por ejemplo estimaciones logit o probit, con la misma lógica. En concreto, el trabajo incluye un análisis de duración en el cual se usa un modelo de Cox de riesgo proporcional, estimando

$$\log h_{it} = \alpha_t + \beta D_i + \delta Z_i + \gamma X_i + u_{it}$$

donde  $i$  denota al individuo,  $t$  es la duración del emprendimiento,  $h_{it}$  es la probabilidad de finalización del proyecto (quiebra) en la duración  $t$ ,  $\alpha_t$  es la probabilidad promedio de que el emprendimiento termine a la duración  $t$ , y el resto de las variables son equivalentes a las definidas más arriba. En concreto, el parámetro de interés es  $\beta$ , asociado a la variable dicotómica de haber sido aprobado, dados los controles incluidos en el vector  $Z$  (*score* y *score* al cuadrado) y en  $X$  (controles adicionales como el año de edición).

En el trabajo, mientras resulta posible (siempre que  $Y$  sea una variable continua y el modelo sea lineal), se utilizan ambos métodos, global y local, como una confirmación sobre el estimador del impacto.

### **Especificación**

Los supuestos que justifican la utilización del análisis de RD no son directamente testeables. Sin embargo, es recomendable realizar siempre un análisis de la especificación del modelo. En Ruffo, Butler, Galassi y González (2012) se detalla lo que sigue:

1. Todos los emprendimientos de la muestra que tienen 55 puntos o más de score son beneficiarios.<sup>16</sup> Esto cumple el supuesto 1.
2. Se muestra que la distribución de emprendimientos no salta en  $z_0$ . Este test suele referirse al supuesto 2: si hubiera posibilidades de modificar los valores de  $z$  (o el criterio  $z_0$ ) podría ocurrir que la proporción de individuos a la derecha y a la izquierda de  $z_0$  cambie de manera discontinua.
3. Realizando un análisis de otras variables (monto del proyecto, años de educación, edad, sector de actividad, etc.) se muestra que no hay modificaciones o saltos en estas variables en torno del valor de selección  $z_0$ . Esto prueba el supuesto 3.

---

16. Si bien el programa ha tenido excepciones a esta regla (muy pocos emprendimientos elegibles no fueron beneficiarios) ningún caso se encuentra entre las observaciones disponibles.



## Apéndice III: Simulación

**Para dar cuenta** del efecto total del proyecto en términos económicos realizamos una simulación simple. En primer lugar, estimamos el impacto en la tasa de entrada en un conservador 35%, con un desvío de 0,18 (el efecto marginal de ser aprobado en la regresión logística sin controles). En segundo lugar, estimamos el impacto de la duración a partir de los resultados del modelo de duración, que muestra que el programa reduce la probabilidad de cierre en 5. Luego, computamos mediante métodos no paramétricos de Kaplan-Meier la tasa de quiebra de los beneficiarios y estimamos el impacto multiplicando por cinco esta tasa. Por último, tomamos el impacto sobre el empleo como una media de 2,23 y un desvío de 0,97 (según la regresión correspondiente). Suponemos que no hay impacto en ventas e ingresos. La tabla siguiente resume las características de estas distribuciones, de las que simularemos realizaciones independientes entre las variables.

Provistos de estos parámetros, computamos como contrafactual la cantidad de empresas que no estarían en el caso de que el programa no se hubiera realizado, considerando que en media un 35% de las observadas no se hubiera creado y que una proporción no hubiera subsistido. Por ejemplo, de las 61 empresas beneficiarias de 2009, un 35% no se hubieran creado y sólo un 36% de las creadas continuarían en funcionamiento (frente al 87% observado). Esto nos da un total de 53 empresas ( $61 \cdot 0,89$ ) beneficiarios en vigencia, frente a un contrafactual de 16 empresas ( $61 \cdot 0,75 \cdot 0,36$ ) en el caso de no haber existido el programa. Esto genera unas 37 empresas generadas por el programa. Realizamos este cómputo para cada año a partir de realizaciones de estas cinco distribuciones independientes (tasa de creación, supervivencia al final del primer, segundo, tercer y cuarto año). En promedio, según las simulaciones, el programa genera unas 137 empresas.

Para evaluar la importancia en términos económicos de estas empresas creadas estimamos el empleo, ventas e ingresos que podrían estar generando. Para esta estimación tomamos una muestra de los datos de la encuesta dentro de las empresas beneficiarias relevadas en la encuesta. La justificación es que, si el programa no se hubiera llevado adelante, una parte de las empresas beneficiarias no se hubiera creado o no hubiera subsistido. Para identificarlas, tomamos una muestra de las observaciones. En concreto, para cada simulación el procedimiento es el que sigue:

- se fija una realización de las variables aleatorias (creación, supervivencia y empleo);
- se calcula el impacto del BAE en cantidad de empresas por año de edición;
- se extrae aleatoriamente y con reemplazo una muestra de la encuesta del tamaño calculado;
- se modifica el nivel de empleo de la muestra extraída con el impacto simulado del programa (la realización de la variable aleatoria de empleo);
- se computa la cantidad total de empleo, ventas e ingresos netos de las empresas de esta muestra.

Los resultados de estas simulaciones muestran que el impacto del programa es de alrededor de unas 137 empresas, con unos 665 empleos generados, y unos AR\$ 7,7 millones en ventas mensuales y AR\$ 3 millones en ingresos netos mensuales.

Estos montos a primera vista son importantes y sustanciales. Para tener una idea del costo, computamos la inversión realizada por el programa en las cuatro ediciones. El monto total invertido, computado en valores de 2011, suma unos AR\$17 millones, alrededor de unos US\$ 4 millones. Esto implica una inversión de AR\$ 26.000 (unos US\$ 6.000) por cada puesto creado.





## Comentarios a “El impacto del programa Buenos Aires Emprende en la creación de empresas innovadoras” de Ruffo, Butler, Galassi y González

Por Luciano Crisafulli, Secretario de Pyme y Desarrollo Emprendedor del Gobierno de la Provincia de Córdoba, Profesor de Economía en Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Empresarial Siglo 21.

### *Aspectos previos*

El trabajo de Ruffo y otros analiza un programa de política pública orientado a promover el desarrollo emprendedor en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A partir del uso de herramientas econométricas busca medir el impacto del programa Buenos Aires Emprende (BAE) en términos de creación de empresas, duración, ventas, ingresos y empleo.

Antes de comenzar con el comentario del artículo en discusión, es necesario tener en cuenta algunos aspectos preliminares que ayuden a ubicarlo en contexto.

Las políticas que fomentan el desarrollo emprendedor cuentan con una larga data en el mundo. En Estados Unidos, por ejemplo, existen organizaciones con programas de apoyo a emprendedores desde hace prácticamente un siglo. Allí, con la creación en 1919 de la Fundación Junior Achievement, se generaron nuevos programas educativos destinados principalmente a estudiantes de nivel medio con la finalidad de promover el desarrollo emprendedor.

En Argentina, si bien la existencia de este tipo de organizaciones es bastante más reciente, el crecimiento de las mismas en los últimos 20 años ha sido significativo. Desde 1991, con la llegada de la Fundación Junior Achievement a Buenos Aires, fue creciendo el ecosistema emprendedor en Argentina. Luego en 1998 llega la Fundación Endeavor para promover el desarrollo de emprendedores de alto impacto, mientras que en 1999 se crea la Fundación Impulsar y la Fundación Graemeen Argentina para trabajar con microemprendimientos productivos.

En la actualidad es innumerable la cantidad de organizaciones que fomentan el desarrollo emprendedor. Sólo para el caso de la provincia de Córdoba, la “Guía del Ecosistema Emprendedor de Córdoba” emitida por la secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor brinda información

de 40 organizaciones que apoyan a emprendedores entre fundaciones, entidades educativas, entidades empresarias y espacios de *coworking*.

Al momento de analizar políticas públicas de desarrollo emprendedor deben tenerse en cuenta algunas consideraciones previas. Es sabido que el sector de los emprendimientos productivos es altamente heterogéneo, por ello resulta útil distinguir los llamados *emprendimientos por necesidad* de aquellos que se consideran *emprendimientos por oportunidad*.

En situaciones de crisis, muchas personas emprenden porque no encuentran alguna alternativa de subsistencia personal o familiar. Este tipo de emprendedores, desplazados involuntariamente del mercado laboral formal, con pocas redes y sin contar con una preparación previa, crean un emprendimiento por necesidad.

En cambio, un emprendimiento por oportunidad surge cuando quienes emprenden lo hacen porque han detectado un vacío en el mercado que ellos pueden cubrir y capitalizar, ya sea produciendo algo que no existía en el mercado o bien mejorando las características de productos ya existentes.

En América Latina, los emprendimientos por necesidad promedian el 50% del total. Esto se debe a las crisis cíclicas que ha vivido nuestra región, muchas de las cuales han tenido un efecto negativo sobre el mercado laboral. En general, los emprendedores por necesidad suelen requerir de un importante apoyo por parte del Estado, ya que además de herramientas técnicas y recursos, necesitan de contención social y ayuda para acceder a mercados de comercialización.

En cuanto a los emprendedores que desarrollan emprendimientos por oportunidad, suelen ser individuos con una importante formación técnica y/o comercial y con redes de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajo o familia, que lo alientan y lo ayudan en las primeras etapas de su proyecto.

Esta clasificación, útil para analizar y diseñar política pública de apoyo a emprendedores, no deja de ser una categoría analítica que en la realidad se mezcla y correlaciona. Es decir, muchas veces una sola categoría no permite clasificar claramente a un emprendimiento.

Según la clasificación planteada, suelen encontrarse políticas para mejorar las condiciones de los emprendimientos por necesidad en reparticiones públicas que implementan políticas sociales, mientras que

se encuentran programas de apoyo a emprendedores por oportunidad en reparticiones públicas vinculadas al sector productivo/empresarial.

El trabajo en discusión hace referencia a un programa público para emprendedores por oportunidad. Desde el punto de vista de la diversificación en la matriz productiva y la importancia de disminuir la heterogeneidad laboral en términos de productividad, es clave el diseño e implementación de programas que favorezcan la creación de nuevos emprendimientos por oportunidad y el crecimiento de los ya existentes.

Los emprendimientos por oportunidad constituyen, a través de sus respectivas propuestas de valor, una fuente de innovación. Son en general emprendimientos de base tecnológica o difusores de conocimiento. Además de cumplir un rol importante en el ritmo de la innovación productiva, muestran también una importante flexibilidad para responder a cambios en el mercado.

La importancia de promover este tipo de emprendimientos radica también en que son generadores de puestos de trabajo de calidad. En economías con matrices productivas caracterizadas por la concentración en materias primas, en donde se generan pocos puestos de trabajo directos y de calidad, es clave generar alternativas genuinas hacia donde canalizar eficientemente la mano de obra calificada.

### ***Programa Buenos Aires Emprende (periodo 2008-2011)***

El trabajo en discusión analiza el programa Buenos Aires Emprende (BAE) durante el ciclo 2008-2011. Este programa, implementado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, "busca apoyar a emprendedores con ideas innovadoras con alta potencialidad en el diseño y desarrollo de su emprendimiento, proveyendo capital y asistencia técnica". El capital otorgado constituye en promedio el 40% de la inversión inicial y tiene la figura de aporte no reembolsable. En cuando a la asistencia técnica, es brindada por una institución con experiencia en la temática empresarial y es por el plazo de un año.

En cuanto a las etapas del BAE, la Subsecretaría de Desarrollo Económico, órgano ejecutor, busca primero instituciones públicas y privadas vinculadas con la temática del desarrollo emprendedor que son los ámbitos en donde se generan los proyectos a postularse al programa. Luego estos proyectos son evaluados técnicamente por la Subsecretaría. En tercer lugar, los proyectos seleccionados reciben los

beneficios (aporte no reembolsable más asistencia técnica). Finalmente los emprendedores beneficiados pasan a ser parte de la Red de Emprendedores Porteños con la finalidad de intercambiar experiencias.

Teniendo en cuenta que “el objetivo de esta política es potenciar la creación y desarrollo de emprendimientos innovadores en la ciudad”, el trabajo sugiere que “el impacto de esta política debería verse en dos aspectos centrales: la tasa de creación de empresas y el desempeño de las empresas creadas”. Es importante remarcar que, por cómo lo plantea el estudio, el programa busca beneficiar a proyectos y no a emprendimientos en marcha.

La metodología de evaluación de impacto tiene en cuenta que los proyectos seleccionados y no seleccionados son esencialmente diferentes entre sí. Ello implica que en primera instancia, “cualquier diferencia en los resultados puede ser tanto por efecto del programa o simplemente por el hecho de que los seleccionados eran, de todos modos, mejores proyectos”. De allí la importancia de armar un escenario contrafáctico adecuado.

La construcción del escenario contrafáctico depende del tipo de información con que se cuente. El tipo de información disponible es clave para evaluar qué tan confiable son los resultados del análisis. Por ejemplo, podría ocurrir el caso de obtenerse datos antes y después del proyecto pero sólo para agentes expuestos al programa (enfoque *Before and After*). Otra situación es cuando pueden obtenerse datos después del proyecto para agentes expuestos y no expuestos al programa (enfoque *With and Without*). Finalmente podría darse la situación ideal cuando se cuenta con datos antes y después del programa tanto para agentes expuestos como no expuestos al beneficio (enfoque *Difference in Differences*).

En el caso del programa BAE, la unidad de análisis, es decir, el emprendimiento, se crea con la intervención pública. De esta manera, para analizar el impacto del programa sobre el desempeño del emprendimiento sólo se cuenta con datos después del programa para agentes expuestos y no expuestos al programa (enfoque *With and Without*).

La metodología *With and Without* puede funcionar siempre y cuando no se presenten sesgos de selección, es decir, los dos grupos deben ser similares antes de la intervención. Así, la confiabilidad de los resultados va a depender de cómo fueron generados los datos. Aquí se

presentan dos posibilidades, obtener los datos en forma *experimental* o *no experimental* (o cuasi-experimental).

Para un estudio de impacto, la mejor práctica es generar los datos de forma experimental, es decir: identificar el grupo de proyectos que se presentan para formar parte del programa, y luego asignar aleatoriamente a estos agentes al grupo de tratamiento y al grupo de control. Ello no ocurre en el programa BAE puesto que el grupo tratado está compuesto por proyectos que han obtenido un mayor puntaje en la evaluación técnica respecto a los proyectos que integran el grupo de control. Entonces, la diferencia significativa existente en el desempeño entre el grupo tratado y el grupo no tratado puede no reflejar el impacto del programa. En cambio, puede estar reflejando diferencias existentes tanto por el impacto de la intervención como por las diferencias pre-existentes entre ambos grupos.

Para identificar los efectos del programa BAE, y teniendo en cuenta la dificultad presentada para el armado de un escenario contrafáctico ideal, el trabajo de Ruffo y otros desarrolla una encuesta especialmente diseñada y utiliza métodos de Regresión Discontinua (RD). "La encuesta fue dirigida a los proyectos presentados al programa, tanto hayan sido beneficiarios como no beneficiarios, indagando sobre la realización del proyecto presentado, su duración y otros resultados, incluyendo ventas, ingresos netos, empleo y financiamiento adicional".

El trabajo expone los siguientes resultados. En términos de la realización del proyecto presentado (creación de empresas), se llega al resultado esperado para un programa que consiste en convocar proyectos para su financiamiento: "los resultados muestran que los efectos sobre creación de empresas son fuertes y significativos (el programa permite la concreción de proyectos que en otro caso hubieran quedado en buenas ideas)".

En cuanto a la duración de los proyectos, también se llega a la conclusión de que el programa "permite una supervivencia mayor" del emprendimiento. Finalmente el efecto sobre las ventas e ingresos a favor de los beneficiarios no siempre resulta significativo, pero "el impacto sobre el empleo sí es apreciable y significativo, implicando que las empresas apoyadas por el programa crean más empleo que las no beneficiarias que subsisten".

### ***Algunas sugerencias***

El trabajo de Ruffo y otros evalúa el impacto del programa BAE en términos de creación de empresas y desempeño de las mismas. Teniendo en consideración que, en general, todo programa de fomento emprendedor busca también generar impacto sobre la cultura emprendedora en la población, sería interesante evaluar el impacto sobre el perfil emprendedor de los beneficiarios en términos de nivel de riesgo empresario, tolerancia al fracaso, disposición a la toma de decisiones, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, visión global, entre otros.

Se espera que la experiencia de poner en marcha proyectos productivos permita al emprendedor desarrollar habilidades empresariales. Incluso los emprendimientos que no prosperan en el tiempo generan experiencias que pueden ser capitalizadas por el emprendedor desarrollando internamente una conducta de tolerancia al fracaso. En sociedades con culturas empresariales más desarrolladas, el fracaso es considerado parte natural y necesaria del proceso emprendedor.

Incluso para evaluar si el perfil emprendedor de la persona evoluciona junto con el programa, podría trabajarse con datos de panel. Es el caso cuando puede obtenerse datos antes y después del programa tanto para agentes expuestos como no expuestos al beneficio.

Otra variable que podría evaluarse es la creación y duración de un equipo emprendedor. Ello puesto que el emprendimiento podría no durar en el tiempo, aun cuando el equipo emprendedor sí podría hacerlo.

Podrían surgir algunas variables más para evaluar el impacto de este tipo de programas de apoyo al desarrollo emprendedor, lo que debe tenerse en cuenta es que los beneficios sociales que generan no son sólo directos como la creación de valor y de puestos de trabajo, sino que también se generan importantes externalidades positivas en cuanto al desarrollo de la cultura emprendedora en la población.

### ***Consideraciones finales***

El trabajo de Ruffo y otros demuestra que los efectos del programa BAE sobre la creación de empresas son fuertes y significativos. El programa permite la concreción de proyectos que en otro caso hubieran quedado en buenas ideas. Además debe considerarse el impacto que este tipo de programas suele generar sobre la cultura emprendedora de los beneficiarios.


Más allá de los resultados obtenidos, cabe destacar la utilidad de este tipo de estudios para hacedores de políticas públicas de fomento emprendedor. La posibilidad de contar con este tipo de bibliografía que evalúe programas con diferentes diseños, permite tomar mejores decisiones.

El trabajo de Ruffo y otros cumple su cometido y agrega valor sobre una bibliografía relativamente escasa en Argentina en términos de estudios de evaluación de impacto de políticas públicas en general y de políticas para el desarrollo emprendedor en particular. Realizar esfuerzos por evaluar el impacto de programas públicos implica un gran avance en la región.

Finalmente, cabe mencionar la responsabilidad y oportunidad (escasamente aprovechada) que tiene el sector público de validar la potencialidad de impacto de un programa a través de un experimento previo al lanzamiento definitivo del mismo.

Eric Ries en su libro *The Lean Startup* sugiere que el emprendedor debe validar en el mercado su producto a través de un *producto mínimo viable* (PMV) antes de lanzarse definitivamente al mercado. "Un producto mínimo viable tiene solamente aquellas funcionalidades que permiten que el producto sea lanzado". Este PMV es la versión previa de un nuevo producto que permite al emprendedor recolectar datos validados sobre sus potenciales clientes. Así, el PMV se utiliza para obtener un conocimiento rápido y cuantitativo del mercado de un producto, o de algunas funcionalidades en particular.

En forma análoga, el sector público podría validar una política pública a través de un *programa mínimo viable* (referenciando al producto mínimo viable). La implementación de un programa mínimo viable permitiría obtener datos en forma experimental para realizar un estudio de impacto y estimar el potencial del programa antes de lanzar la versión definitiva del mismo. En caso de que el programa mínimo viable no obtenga el resultado esperado, podrían realizarse las mejoras necesarias del programa previo a su lanzamiento definitivo.



Todo se queda en  
familia: Propiedad  
y prácticas de  
gestión en firmas de  
Latinoamérica<sup>1</sup>

**Renata Lemos<sup>2</sup>**  
**Daniela Scur**

---

1. "It All Stays in the Family: Ownership and Management Practices in Latin American Firms"

2. Renata Lemos, Universidad de Cambridge y Centro para el Desempeño Económico, Escuela de Economía, Londres, [rfl27@cam.ac.uk](mailto:rfl27@cam.ac.uk), [r.lemos@lse.ac.uk](mailto:r.lemos@lse.ac.uk); Daniela Scur, Universidad de Oxford y Centro para el Desempeño Económico, Escuela de Economía, Londres, [daniela.scur@economics.ox.ac.uk](mailto:daniela.scur@economics.ox.ac.uk), [d.scur@lse.ac.uk](mailto:d.scur@lse.ac.uk).



**La existencia de** una brecha constante y sustancial entre la productividad de América Latina y la de los países más desarrollados es un hecho ampliamente documentado. En consecuencia, ha habido un notable interés en identificar las fortalezas y debilidades de las economías latinoamericanas para crear un entorno más propicio para la inversión y el crecimiento. En el caso de las economías emergentes en particular, los grandes conglomerados familiares son el eje de este debate y, en general, se consideran la columna vertebral del dinamismo y la innovación en la región.

Somos dos académicas de origen latinoamericano y, como tales, a menudo escuchamos y leemos en revistas empresariales y medios de comunicación en general los elogios que se hace al éxito de los grandes conglomerados familiares<sup>3</sup>. De hecho, las firmas familiares latinoamericanas más destacadas, por ejemplo el Grupo Votorantim y la Organización Odebrecht en Brasil, los gigantes Grupo Luksic y Grupo Angelini en Chile, el Grupo Alfa en México y los Grupos Bunge & Born e Impsa en Argentina, se desempeñan en un rango diverso de sectores, tienen una amplia presencia nacional e internacional y con frecuencia reportan ganancias récord.

Sin embargo, el constante reconocimiento del éxito de estas firmas abre una interrogante importante: estas firmas familiares, ¿son representativas de las firmas de la región? y, por ende, ¿podemos afirmar que esta categoría de propiedad constituye el eje central del desarrollo latinoamericano? Si es así, ¿por qué no vemos más firmas familiares convertirse en grandes empresas y cerrar la brecha de productividad que existe en la región?

En este documento se consideran diferentes tipos de propiedad de firmas y se analizan sus prácticas de gestión, a fin de explorar dos factores importantes que podrían explicar su desempeño y contribuir a entender las constantes brechas que existen entre la productividad de América Latina y la de otras regiones. Nos concentramos en hacer un análisis comparativo de firmas de las regiones continentales y explorar el rol que desempeñan las prácticas de gestión en los distintos tipos

---

3. Por ejemplo, véase "Family firms still rule" (1997, Diciembre 04). *The Economist*. Extraído de <http://www.economist.com/node/107775>.

de estructuras propietarias como factor importante que contribuye al retraso en la productividad de las firmas latinoamericanas<sup>4</sup>.

Utilizamos un conjunto único de datos que incluye información sobre calidad de prácticas de gestión y estructura propietaria obtenida de más de 8.300 entrevistas que el Estudio Mundial sobre Gestión<sup>5</sup> realizó a firmas entre 2006 y 2010 en 21 países. Más importante aún, identificamos una alta prevalencia relativa y absoluta de firmas que pertenecen al fundador o a la familia fundadora y que ellos mismo controlan (en adelante firmas de fundador o familiares) en los países latinoamericanos, en comparación con otros países del conjunto de datos<sup>6</sup>. La prevalencia de firmas de fundador o familiares como estructura propietaria pone de relieve la importancia de analizarlas como un grupo diferente y de investigar si tienen una serie de características que sean esencialmente diferentes de otros tipos de estructuras propietarias.

En este documento presentamos cuatro hallazgos:

Primero, los países latinoamericanos ocupan los últimos puestos del ranking internacional de prácticas de gestión. Las firmas hacen un seguimiento limitado de los procesos de producción, tienen objetivos poco frecuentes, de corto plazo y restringidos, y su gestión de los recursos humanos es relativamente ineficaz.

Segundo, existe una incidencia muy alta de firmas de fundador o familiares en los países latinoamericanos.

Tercero, las firmas de fundador o familiares presentan prácticas de gestión deficientes en comparación con otros tipos de estructuras propietarias en cada una de las regiones estudiadas. Sin embargo, en América Latina estas firmas están atrasadas en cuanto a calidad promedio de gestión cuando se las compara con

---

4. Seguimos el trabajo de Bloom y Van Reenen (2007) y Bloom *et al.* (2012a) quienes sostienen que la estructura propietaria es un factor que tiene que ver con las diferencias en las prácticas de las firmas y está ligado en última instancia a su productividad.

5. Para obtener más información, véase [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org).

6. Los estudios muestran que quizás, salvo en el caso de EE.UU. y el Reino Unido, la estructura predominante en el mundo no sea la de propiedad dispersa sino la de propiedad con un grupo de accionistas mayoritarios, como es el caso de estados o familias (Morck *et al.*, 2005; La Porta *et al.* 1999).

otras firmas que pertenecen a la misma categoría propietaria en otras regiones.

Cuarto, la brecha sustancial que existe entre las prácticas de gestión de las firmas de fundador o familiares y las de las firmas con otro tipo de estructura propietaria es mayor en América Latina que en otras regiones en ciertas dimensiones de prácticas gerenciales, en particular, aquellas correspondientes a la fijación de objetivos y gestión de talentos. Es decir, estas firmas también están atrasadas en relación con sus pares de la misma región.

El resto del documento está organizado de la siguiente manera: En la sección 2 se analiza brevemente la bibliografía relevante. En la sección 3 se analiza la metodología de investigación y los datos utilizados. En la sección 4 se presentan los principales hallazgos con una descripción de la manera en que varían las prácticas de gestión en los distintos países y entre los tipos de propiedad, con un énfasis en las firmas de fundador o familiares en las diferentes regiones. En la sección 5 se destacan las implicaciones en materia de política y se concluye el documento.

## A. Propiedad y productividad

La bibliografía sobre propiedad y productividad se enfoca principalmente en la concentración de la propiedad y en los efectos que provoca la propiedad por parte de la alta gerencia en la productividad de la firma. El trabajo seminal de Berle y Means (1932) sugiere una correlación inversa entre la creciente dispersión accionaria y el desempeño de las firmas, como consecuencia de la separación entre propiedad y control (con una reducción de los incentivos de gestión para maximizar la eficiencia). Desde entonces, ha habido mucho desacuerdo en la bibliografía sobre el tema. Demsetz (1983), uno de los opositores a la teoría de Berle y Means, argumenta que la estructura propietaria de una firma es el resultado endógeno de un proceso de maximización, es decir, la estructura se puede ver como el resultado de decisiones tomadas por la firma, orientadas a mejorar su desempeño.

Al analizar este marco teórico, algunos estudios identificaron una relación positiva entre la concentración de la propiedad y el desempeño de la firma (Claessens y Djankov, 1999; Earle *et al.*, 2005)<sup>7</sup>. Otros estudios, sin embargo, identificaron una relación de “u” invertida que demuestra que tanto los niveles altos como los bajos de concentración propietaria se asocian positivamente con el desempeño de las firmas, mientras que en el caso de los niveles intermedios, la relación es negativa (Holderness *et al.*, 1999; Morck *et al.*, 1988). Otros incluso identificaron una relación negativa (Bennedsen *et al.*, 2007) y, para algunos, ni siquiera existe relación (Demsetz y Villalonga, 2001).

Quizás esta divergencia en los resultados se derive del hecho de que, aunque la bibliografía teórica ha desarrollado la relación entre propiedad y desempeño mediante los mecanismos de gestión interna de las firmas, dicho canal aún no se ha explorado empíricamente.

---

7. Otra línea paralela de investigación sugiere que la concentración de la propiedad puede permitir a los accionistas mayoritarios expropiar a los inversionistas minoritarios (La Porta *et al.*, 1999; Claessens *et al.*, 2000).

## B. Gestión y productividad

La bibliografía sobre gestión y productividad aporta a este debate el haber identificado que las grandes variaciones en la calidad de la gestión a nivel planta, en las distintas firmas y países, también se asocian en gran medida con las diferencias en el desempeño.

Por ejemplo, Ichniowski *et al.* (1997) documentan niveles más altos de productividad asociados con la aplicación de prácticas modernas e innovadoras en lugar de prácticas tradicionales. También observan que las prácticas complementarias de recursos humanos tienen efectos importantes y positivos en la productividad, mientras que las prácticas de trabajo individual tienen un efecto mínimo o directamente no lo tienen. Black y Lynch (2001) también obtienen resultados similares al comparar la producción estándar de Cobb-Douglas con datos transversales de EE.UU. Lo que es más importante, observan que la manera en que se implementa una práctica es más decisivo para el efecto que tendrá en la productividad que el solo hecho de decir si la práctica se aplicará o no. Por ejemplo, “si solo se implementa un sistema de Gestión de Calidad Total, el impacto en la productividad es insignificante e incluso negativo, pero si se incrementa la proporción de trabajadores que se reúnen regularmente a discutir cuestiones del lugar de trabajo o se hace a los trabajadores partícipes de las ganancias, el impacto en la productividad es significativo y positivo”.<sup>8</sup>

Es particularmente relevante para este trabajo, el descubrimiento de Bloom y Van Reenen (2010) y Bloom *et al.* (2012a) que las firmas con mejor gestión tienen una productividad significativamente más alta, mayor rentabilidad, crecimiento más rápido, mayor valor de mercado (para las firmas citadas) e índices de supervivencia más altos.

---

8. p. 435

## A. Marco muestral

Nos concentramos en empresas medianas y grandes y seleccionamos una muestra de firmas que tienen entre 100 y 5.000 empleados. El motivo es simple. A pesar de las diferencias notables en la distribución de tamaño de las firmas de los países con distintos niveles de ingreso y, particularmente, la prevalencia de empresarios y firmas más pequeñas en América Latina, la proporción de empresas medianas y grandes en las respectivas economías es similar en todos los países: 2% en EE.UU., 2% en Argentina, 2% en Brasil y 1% en México. Si bien parecen ser proporciones pequeñas, el panorama cambia cuando consideramos la proporción total de empleo que estas firmas representan. Por ejemplo, en Argentina, 45% del empleo total de la industria manufacturera se concentra en firmas con 100 o más empleados. Esta cifra alcanza el 58% en Brasil y el 61% en México<sup>9</sup>. Por lo tanto, en la medida en que el objetivo de este documento es explorar los posibles factores que expliquen la brecha de productividad entre América Latina y otros países, se vuelve relevante estudiar la calidad de las prácticas de gestión de las firmas medianas<sup>10</sup>. Pusimos como límite 5.000 empleados porque las *firmas muy grandes* suelen lograr una mayor heterogeneidad entre sus distintas plantas y, por lo tanto, resultaría más difícil identificar las prácticas de gestión implementadas en la firma como un todo a partir de una entrevista con el gerente de una sola planta.

---

9. Fuentes: 2009 County Business Patterns for the US. Censo económico 2004/2005 para Argentina. Registro Central de Empresas (CEMPRE) 2010 para Brasil. Censo económico 2008 para México. El censo económico chileno o la Encuesta Nacional Industrial Anual (ENIA) de Chile se realiza a nivel planta pero sólo incluye firmas manufactureras con 10 o más empleados. A los efectos de describir el tamaño de las firmas y la distribución de la fuerza laboral en los distintos países, el conjunto de estadísticas provistas por la ENIA no son comparables en su totalidad con las estadísticas disponibles en otros países, por lo tanto, no se usan en este documento.

10. Ha habido una cierta evidencia mixta que surge de la bibliografía empírica reciente de los países en vía de desarrollo que investiga el impacto que tienen las prácticas de gestión o comerciales en el desempeño de las firmas más pequeñas. Véase por ejemplo Bjorvatn y Tungodden (2010), Bruhn y Zia (2011), Karlan y Valdivia (2010), Mano et al. (2011), entre otros.

## B. Datos

### *i. Definición y medición de las prácticas de gestión*

Para medir las prácticas de gestión, el Estudio Mundial sobre Gestión utiliza una nueva metodología de estudio descrita en Bloom y Van Reenen (2007). Nosotros utilizamos una herramienta de evaluación basada en entrevistas, desarrollada inicialmente por una consultora internacional, que define un conjunto de 18 prácticas básicas de gestión y las califica en una escala de uno (“peor práctica”) a cinco (“mejor práctica”) en una grilla de puntuación<sup>11</sup>. Una puntuación alta representa una mejor práctica en el sentido de que si una firma la adopta incrementará, en promedio, su productividad. La combinación de varios de estos indicadores refleja una “buena gestión” como normalmente se la entiende. Nuestra principal medida de las prácticas de gestión es un promedio de estas 18 puntuaciones.

Esta herramienta de evaluación se puede interpretar como un intento de medir las prácticas de gestión en tres grandes áreas:

Primero, *las prácticas de gestión de operaciones y de seguimiento del desempeño*: Se evalúa qué tan bien se introdujeron las técnicas de gestión de la fabricación esbelta (*lean manufacturing*), cuál fue la motivación y el ímpetu detrás de los cambios, si existen procesos y actitudes orientados a la mejora continua, si se recogen y documentan las lecciones, si se hace un seguimiento del desempeño mediante indicadores útiles, si se lo revisa con la frecuencia y calidad adecuadas y se comunican al personal, y si los diferentes niveles de desempeño conducen a diferentes consecuencias basadas en procesos.

Segundo, *prácticas de fijación de objetivos*: Se evalúa si los objetivos cubren una gama suficientemente amplia de indicadores, incluso los objetivos financieros y no financieros a corto y largo plazo, y si dichos objetivos se basan en fundamentos sólidos, son difíciles de lograr en la medida adecuada, están vinculados con los objetivos de la firma, descienden correctamente por toda la organización, son fáciles de comprender y se comunican abiertamente al personal.

---

11. Instrumento para encuestas con un conjunto completo de preguntas hechas, disponible en [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

Tercero, *prácticas de gestión del talento*: Se evalúa cuánto énfasis se pone en la gestión global del talento dentro de la firma, cuál es la proposición de valor del empleado y si existe un enfoque sistemático que permita identificar a quienes tienen un desempeño bueno o uno deficiente y recompensarlos conforme a ello, es decir, abordar los casos de quienes tienen un desempeño deficiente y desarrollar, promover y retener a quienes se desempeñan bien<sup>12</sup>.

Con nuestro estudio, buscamos identificar *qué* prácticas de gestión se implementan en la firma y *cómo*. Para ello, solicitamos a los gerentes que describan las prácticas que utilizan y las evaluamos por separado, sistemáticamente, según nuestra escala, en lugar de simplemente pedirles que mencionen sus sistemas de gestión o que evalúen la calidad de sus propias prácticas. De esta manera, consideramos que medimos el grado de aplicación real y no de adopción superficial y evitamos las posibles influencias del estado de ánimo de cada gerente.

## ***ii. Obtención de entrevistas y recolección de respuestas adecuadas***

Usamos diversos procedimientos para obtener un índice alto de respuestas, realizar las entrevistas, garantizar la recolección de respuestas adecuadas y eliminar las fuentes de subjetividad que pudiera haber en nuestras evaluaciones. Primero, contratamos estudiantes de maestrías y doctorados en su mayoría, con experiencia y formación comercial, a quienes animamos a tener constancia. Es decir, realizaban un promedio de dos entrevistas por día que duraban aproximadamente 45 minutos cada una y el resto del tiempo lo utilizaban para ponerse en contacto con gerentes y programar entrevistas. Segundo, presentamos el estudio como un “trabajo” (nunca se usó la palabra “encuesta” o “investigación”) y la entrevista como una conversación confidencial sobre las experiencias de gestión, la cual se iniciaba con preguntas no controvertidas sobre las prácticas de gestión dentro de la firma. Tercero, nunca preguntamos a los entrevistados sobre el desempeño financiero de la firma ni hicimos mención a ello. En lugar de eso, obtuvimos

---

12. Estas prácticas son similares a las que se enfatizaron en trabajos anteriores sobre prácticas de gestión, por ejemplo, Ichinowski, Prensushi y Shaw (1997), y Black y Lynch (2001).



los datos a partir de fuentes independientes o de la información contable de la compañía. Cuarto, siempre enviamos cartas informativas y, de ser necesario, también copias de cartas de aval del país.

Los entrevistados eran gerentes de planta que, al formar parte del grupo de mandos medios, tenían una visión global de las prácticas generales de gestión en las operaciones diarias. Durante la entrevista, utilizamos una técnica de doble ciego para recolectar información sobre las prácticas de gestión reales (en contraposición con las aspiraciones y percepciones de los gerentes y las impresiones del entrevistador). En primer lugar, realizamos encuestas telefónicas sin informar a los gerentes que sus respuestas se evaluarían según una escala de puntuación. En segundo lugar, no informamos a los entrevistadores sobre el desempeño de la firma, sólo les dimos el nombre y número de teléfono de la misma.

### ***iii. Definición y recolección de datos más actualizados sobre la propiedad***

Durante la encuesta, preguntamos a los gerentes: “¿Quién es el verdadero dueño de la firma?”, y si se trataba de una empresa multinacional, preguntamos: “¿Quién es el dueño de la empresa matriz en el país de origen?” Se dio instrucciones al entrevistador de indagar lo suficiente como para determinar quién era el socio con mayor participación y si era propietario de más del 25,01% de las acciones. Si ninguna entidad (persona, familia o firma) era propietaria de más del 25,01% de las acciones, es decir, si nadie tenía una participación mayoritaria, clasificamos la propiedad de la firma dentro de la categoría de accionistas dispersos. De lo contrario, clasificamos al accionista con mayor participación como 1) *Fundador o Familia*<sup>13</sup>, 2) *Particular*, 3) *Gerente*, 4) *Gobierno*, 5) *Fondo privado de inversión o capital de riesgo*, 6) *Otro*.

---

13. Si el fundador o uno de sus descendientes era el propietario real de la firma, el entrevistador también preguntaba: “el director ejecutivo, ¿es miembro de la familia?” y si la respuesta era afirmativa, “cuando se cedió el puesto de Director Ejecutivo dentro de la familia, ¿se otorgó al hijo mayor?”

## C. Validación de la medición de calidad de gestión

### *i. Validación interna de datos*

Como paso inicial, encuestamos nuevamente al 5% de la muestra. Un segundo entrevistador hizo una entrevista independiente a un segundo gerente de planta en la misma firma, para validar internamente los datos de la encuesta. Dos entrevistas independientes sobre gestión realizadas en distintas plantas de las mismas firmas deberían contribuir a revelar con qué consistencia estábamos midiendo sus prácticas de gestión. En la muestra de 222 entrevistas adicionales, observamos que la correlación de puntuación entre la primera y la segunda entrevista, independientes entre sí, era de 0,51.

Es probable que parte de esta diferencia entre plantas de las mismas firmas se deba a variaciones internas reales de prácticas de gestión, y el resto refleje errores de medición de las encuestas. Sin embargo, la correlación entre las dos entrevistas es altamente significativa ( $p$ -valor 0,001). Esto sugiere que si bien existe un ruido sustancial en el proceso de entrevistas, hay diferencias significativas de calidad de gestión entre las firmas.

### *ii. Validación externa de datos*

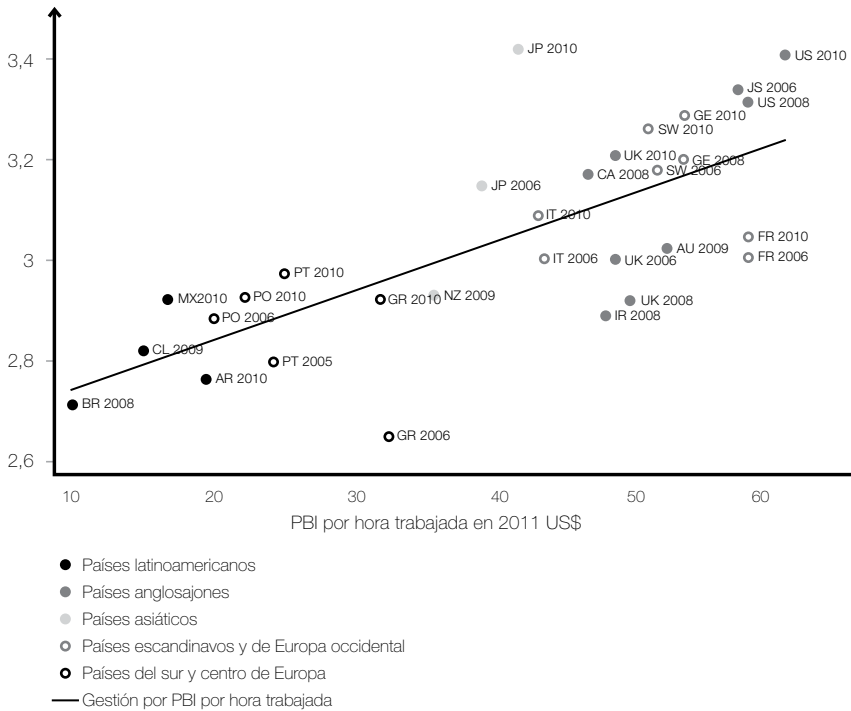
Además, analizamos la relación entre calidad de gestión y productividad en los distintos países y firmas para determinar hasta qué punto las mediciones de las prácticas gerenciales influyen en el desempeño de las firmas. Es importante recordar que el análisis que se realizó es esencialmente transversal, ya que los datos se recolectaron casi al mismo tiempo. Por lo tanto, cabe enfatizar que las correlaciones que se muestran aquí no necesariamente implican causalidad entre las prácticas gerenciales y el desempeño de la firma.

Primero, simplemente trazamos el PBI por hora trabajada en dólares estadounidenses en 2011, una medición de la productividad que permite hacer una comparación internacional entre los países y olas estudiadas (salvo India y China)<sup>14</sup>, según nuestra medición de gestión.

14. La variable de productividad laboral se extrajo de la base de datos *Conference Board Total Economy Database*. No había datos disponibles sobre India ni China.

Como muestra la Figura 1, nuestras puntuaciones gerenciales promedio se correlacionan de manera significativa y positiva con los niveles de productividad de los distintos países (correlación de 0,745). Cabe destacar además que los niveles nacionales de productividad de los países de América Latina son también menores que los del resto de los países estudiados.

**Figura 1.**  
**Prácticas de gestión y productividad laboral**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Conference Board Total Economy Database.

Segundo, investigamos la relación entre desempeño y prácticas de gestión a nivel firma<sup>15</sup>. Sobre la base de trabajos previos realizados con estos datos, calculamos la siguiente función de producción:

$$Y_i = \alpha_l l_i + \alpha_k k_i + \alpha_m m_i + \gamma' Z_i + u_i \quad (1)$$

Aquí,  $Y$  es una medición de desempeño de la firma  $i$  (logaritmo de ventas, rentabilidad del capital empleado, incremento de ventas y supervivencia). Los insumos de factores convencionales son  $l$  (logaritmo de empleo),  $k$  (logaritmo de capital) y  $m$  (logaritmo de materiales).

Ahora agregamos una medición básica de prácticas de gestión a nivel firma. Esta medición toma el promedio de las puntuaciones estándar  $z$  de cada una de las 18 puntuaciones individuales de gestión y se usa como proxy para calidad gerencial. Denominamos a esta variable de gestión  $MGMT$ .

$$Y_i = \beta MGMT_i + \alpha_l l_i + \alpha_k k_i + \alpha_m m_i + \gamma' Z_i + u_i \quad (2)$$

Las  $Z$  son un vector de otros controles que influyen en los productos, por ejemplo, las características de la fuerza laboral (la proporción de trabajadores que tienen título universitario y el promedio de horas trabajadas), las

---

15. La asociación entre gestión y desempeño de la firma también se probó empíricamente en otros sectores ajenos a la fabricación. En el sector público, Bloom et al. (2012a) observan que la calidad gerencial de un hospital se asocia de manera significativa y positiva con la tasa ajustada por riesgo de mortalidad producto de infartos del miocardio en el Reino Unido y Estados Unidos, y que la calidad gerencial en escuelas se asocia de manera significativa y positiva con las calificaciones obtenidas en los exámenes por los alumnos en Canadá, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos. Bloom et al. (2010) entrevistó a 181 gerentes y médicos en departamentos de ortopedia y cardiología de hospitales del Reino Unido y observó que las puntuaciones de gestión se asociaban de manera significativa con un mejor desempeño según lo indicaban las tasas de supervivencia en casos de emergencia por ataques cardíacos u otros tipos de cirugías generales, y las listas de espera más cortas. También se asociaron mejores prácticas de gestión con mejores resultados para los trabajadores y para el medio ambiente. Bloom et al. (2009) observó que las firmas bien administradas tienen mejores instalaciones para los trabajadores tales como guarderías para niños, flexibilidad laboral y auto-evaluación de satisfacción del empleado. Bloom et al. (2010b) observó que la eficiencia energética se asocia fuertemente con una mejor gestión a nivel firma.

características de la firma (edad de la firma y si cotiza en bolsa) y un conjunto completo de variables ficticias de industrias de tres dígitos según la Clasificación Industrial Estándar (SIC) de Estados Unidos y variables ficticias de país. También agregamos una serie de controles de ruido en las encuestas: variables ficticias del entrevistador, antigüedad y permanencia en la compañía del gerente entrevistado, día de la semana en que se realizó la entrevista, hora del día en que se realizó la entrevista, duración de la entrevista e indicador de la veracidad de la información según codificación del entrevistador.

La Tabla 1 presenta los resultados obtenidos al hacer una regresión de cuatro mediciones de desempeño de la firma: productividad (logaritmo de ventas por empleado), rentabilidad (rentabilidad del capital empleado), índices de incremento de ventas de 5 años y tasas de salida, sobre nuestras puntuaciones gerenciales promedio. Las columnas (1) a (6) se realizaron a partir de los documentos más recientes que describen los datos del Estudio Mundial sobre Gestión (Bloom *et al.*, 2012a)<sup>16</sup>.

**Cuadro 1.**  
**Prácticas de gestión y desempeño de las firmas**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Muestra:	Todas las firmas	Todas las firmas	Todas las firmas	Todas las firmas	Todas las firmas	Todas las firmas	Firmas de Fundador y Familiares	Firmas de Fundador y Familiares
Variable dependiente:	Log (Ventas)	Log (Ventas)	Log (Ventas)	Rentabilidad (ROCE)	Crec. Vtas. 5 años (%)	Salida (%)	Log (Ventas)	Log (Ventas)
Gestión	0,523*** (0,030)	0,233*** (0,024)	0,048** (0,022)	1,952*** (0,444)	6,738*** (1,984)	-1,138** (0,498)	0,426*** (0,060)	0,173*** (0,050)
Ln (Empleados)	0,915*** (0,019)	0,659*** (0,026)	0,364*** (0,109)				0,874*** (0,054)	0,593*** (0,063)
Ln (Capital)		0,289*** (0,020)	0,244*** (0,087)					0,354*** (0,043)

*Continúa*

16. En estas regresiones, el documento de Bloom *et al.* (2012a) usa una muestra más amplia de firmas ya que, además de la muestra utilizada en este documento, incluye aproximadamente 900 entrevistas realizadas antes de 2006. Estas 900 observaciones no se usan en el documento porque las definiciones y categorías captadas en las variables de propiedad recogidas antes de 2006 son diferentes de las definiciones y categorías aplicadas después de 2006.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Muestra:	Todas las firmas	Todas las firmas	Todas las firmas	Todas las firmas	Todas las firmas	Todas las firmas	Firmas de Fundador y Familiares	Firmas de Fundador y Familiares
Variable dependiente:	Log (Ventas)	Log (Ventas)	Log (Ventas)	Rentabilidad (ROCE)	Crec. Vtas. 5 años (%)	Salida (%)	Log (Ventas)	Log (Ventas)
Controles de país	No	Sí	NA	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Controles de industria	No	Sí	NA	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Controles generales	No	Sí	NA	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Efectos fijos de firma	No	No	Sí	No	No	No	No	No
Organizaciones	2.927	2.927	1.453	2.927	2.927	2.927	744	744
Observaciones	7.094	7.094	5.561	7.094	7.094	7.094	1.757	1.757

**Fuente:** Columnas 1 – 6 de (Bloom et al., 2012a), p. 26). Nota: Todas las columnas cuyos cálculos se hicieron mediante mínimos cuadrados ordinarios (MCO) con errores estándar entre paréntesis debajo de los cálculos de coeficiente agrupados por firma. \*\*\* indica significancia del 1%, \*\* indica significancia del 5%, e \* indica significancia del 10%. La muestra incluye los años de todas las firmas con ventas, empleo, capital, rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE) y los datos de crecimiento de ventas de 5 años, salvo la columna 3, que también restringe a las firmas con dos o más encuestas y disminuye los controles de ruido (que tienen poca variación de series de tiempo), y la columna 6, que sólo utiliza el año más reciente para evaluar la salida. Gestión es la puntuación de gestión a nivel de organización. Rentabilidad es la rentabilidad del capital empleado (ROCE) y Crecimiento de ventas en 5 años es el crecimiento de las ventas en un período de 5 años. Salida significa que la firma se liquidó o se declaró en quiebra. Los controles de país son un conjunto completo de variables ficticias de país. Los controles de la industria son 187 variables ficticias de tres dígitos según la clasificación SIC. Los controles generales incluyen controles a nivel firma para el promedio de horas trabajadas y la proporción de empleados con títulos universitarios (según la encuesta), más una serie de controles de ruido que son variables ficticias del entrevistador, antigüedad y permanencia en la compañía del gerente entrevistado, día de la semana en que se realizó la entrevista, hora del día en que se realizó la entrevista, duración de la entrevista e indicador de la veracidad de la información según codificación del entrevistador.

Usando una regresión MCO estándar, la columna (1) reporta la regresión del logaritmo de ventas sobre la gestión, manteniendo constante el empleo. Según la descripción de Bloom *et al.* (2012a), el coeficiente sugiere que un punto extra en la puntuación promedio en prácticas de gestión se asocia con 52,3 puntos logarítmicos o aproximadamente el 69% de incremento de la productividad laboral.

Una variación de una desviación estándar en la gestión (de 0,664) se asocia con un incremento del 45% en las ventas, manteniendo constante el empleo. La columna (2) incluye variables ficticias de país, de industria y controles generales, y muestra que, a pesar de la disminución en el valor del coeficiente, un punto extra en la puntuación gerencial promedio se sigue asociando de manera significativa con un incremento de aproximadamente un 26% en la productividad laboral. La columna (3) utiliza exclusivamente datos de panel y reporta los resultados de una regresión de efectos fijos del logaritmo de ventas sobre la gestión para comparar las variaciones en la productividad de la firma con las variaciones en sus prácticas gerenciales. En esta estimación, un incremento de un punto en la puntuación gerencial promedio se asocia con un incremento de 4,7 puntos logarítmicos (aproximadamente 5%) en la productividad laboral, pero sigue siendo significativo. Las columnas (4) a (6) repiten las especificaciones de la columna (2), utilizando diferentes medidas de desempeño. Estas estimaciones muestran que un incremento de un punto en la puntuación gerencial promedio se asocia significativamente con un incremento del 2,0% en la rentabilidad (rentabilidad sobre el capital empleado), un 6,7% más de incremento en las ventas anuales y una reducción del 1,1% en la salida (quiebra o liquidación).

En las columnas (7) y (8), restringimos la muestra a firmas de fundador o familiares para evaluar la aplicabilidad y la fuerza de las prácticas de gestión medidas para este tipo de firmas. La columna (7) reporta los resultados obtenidos al regresar el logaritmo de ventas sobre gestión, manteniendo constante el empleo, pero sin agregar otros controles. Nuestra medición de gestión se sigue asociando de manera muy positiva y significativa con una productividad laboral más alta. Un incremento de un punto en la puntuación gerencial promedio se asocia con 42 puntos logarítmicos o aproximadamente el 53% de incremento en la productividad laboral. La columna (8) repite la misma especificación de la columna (2), pero usando nuevamente la muestra restringida. Un incremento de un punto en la puntuación gerencial promedio se asocia con 17 puntos logarítmicos o aproximadamente el 19% de incremento en la productividad laboral. Los resultados de esta muestra restringida no sólo muestran un efecto significativo de la gestión en la produc-

tividad, sino que también confirman que las prácticas de gestión medidas en el estudio son de hecho relevantes para las firmas de fundador o familiares.<sup>17</sup>

Estos resultados presentan evidencia sustancial de que las prácticas de gestión, según la medición del Estudio Mundial sobre Gestión, se correlacionan significativamente con los niveles nacionales de productividad y se asocian de manera positiva y significativa con mejores mediciones de desempeño de las firmas, lo que confirma que nuestras mediciones gerenciales son económicamente significativas.

---

17. Por último, también se investigó si las prácticas de gestión tenían un efecto diferencial en la productividad, permitiendo que los coeficientes variaran entre las distintas categorías de tamaño de firmas con variables ficticias para cada rango de cuartil de tamaño de firma y se los relacionó con la puntuación gerencial. No se encontró una relación significativa en los términos de interacción, mientras que los términos de gestión lineal y tamaño continuaron siendo significativos, apoyando la hipótesis de que la gestión importa en todas las categorías de tamaño de nuestros datos.



## A. Contexto: estadística descriptiva

En los 21 países sobre los cuales poseemos datos de gestión, la firma media es de propiedad privada y tiene alrededor de 38 años de antigüedad. Tiene aproximadamente 330 empleados, funciona con dos plantas de producción y exporta un 20% de lo que produce.

En América Latina, la firma media tiene 300 empleados, tiene un poco más de antigüedad que la firma media general (41 años), funciona con una planta de producción y exporta aproximadamente el 10% de lo que produce, la mitad de lo que exporta la firma media general. Si observamos los países por separado, la firma media argentina tiene un tamaño similar (320 empleados) pero es un poco más antigua (48 años), funciona con una planta de producción y exporta alrededor del 10% de lo que produce. La firma media brasilera tiene un tamaño similar (300 empleados) y una antigüedad parecida (36 años) a la de la firma media, pero funciona también con una planta de producción y exporta mucho menos (alrededor del 3%). La firma media chilena tiene un poco menos de empleados (280), tiene más antigüedad que la firma media general (47 años), pero funciona con dos plantas de producción y exporta sólo un poco menos que la firma media general (alrededor del 15%). La firma media mexicana es un poco más grande (350 empleados) y tiene un poco menos de antigüedad (33 años) que la firma media general. Similar a Argentina y Brasil, funciona con una planta de producción, pero exporta un poco más que la firma media general (25%) y mucho más que otros países latinoamericanos de la muestra.

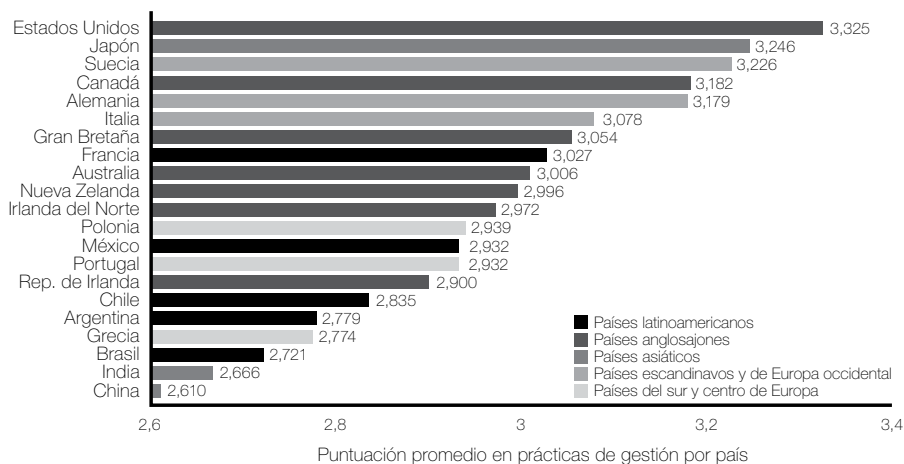
La firma media de los Estados Unidos, que se usa como punto de referencia en este documento, tiene una mayor cantidad de empleados (375) que la empresa media general, tiene una antigüedad de 42 años, funciona con 4 plantas de producción y exporta un 10% de lo que produce. A continuación, describimos las prácticas de gestión observadas en las firmas de los 21 países que integran la muestra.

## B. Prácticas de gestión en cada país y comparación con otros países

Las puntuaciones promedio en prácticas de gestión de los distintos países se muestran en la Figura 2. De este análisis, surgen tres bloques diferentes. En la parte superior, Estados Unidos tiene la puntuación promedio más alta. Le siguen Japón, Alemania, Suecia y Canadá. Luego se

encuentra un bloque de otros países occidentales y anglosajones (Gran Bretaña, Italia, Australia, Francia, Irlanda del Norte y Nueva Zelanda). En la parte inferior se encuentran países de Europa del Sur y Central (Polonia, Grecia y Portugal), la República de Irlanda, países latinoamericanos (México, Chile, Argentina y Brasil), China e India<sup>18</sup>. Si bien México supera en desempeño al resto de los países latinoamericanos analizados, las prácticas de gestión promedio de los países de esta región son, a pesar de ello, deficientes en relación con los estándares internacionales.

**Figura 2.**  
**Prácticas de gestión en los distintos países**

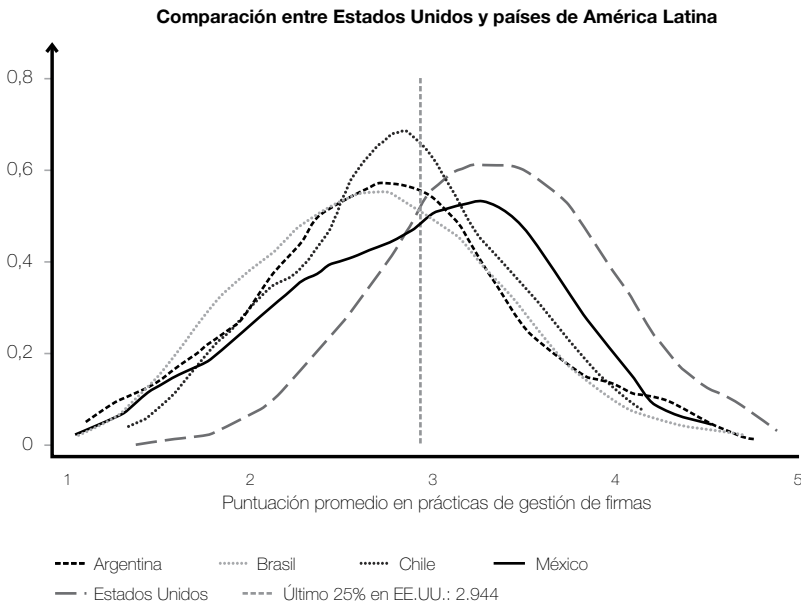


Fuente: Elaboración propia en base a datos de World Management Survey (2010). Estudio Mundial sobre Gestión. Disponible en [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

18. Una inquietud, también relacionada con esta distribución diferente de tamaños de firmas en los países estudiados, es que las puntuaciones gerenciales generales de los países son un reflejo de una muestra integrada por firmas más grandes en los países desarrollados y por firmas más pequeñas en los países en vía de desarrollo. La proporción similar de firmas medianas y grandes de los países de América Latina y los Estados Unidos analizada en la sección *marco muestral* del presente documento aborda en parte esta inquietud. Como se mencionó anteriormente, la firma media en los países de América Latina es mucho más pequeña que la firma media de algunos países desarrollados tales como Estados Unidos y Alemania, pero es más grande que la firma media de varios otros países desarrollados tales como Canadá y Gran Bretaña. No obstante, abordamos esta inquietud mediante el control del tamaño de la firma cuando presentamos el ranking de puntuaciones gerenciales promedio en este documento.

La Figura 3 muestra una distribución a nivel firma de las prácticas de gestión mediante el gráfico de datos suavizados (kernel) de Argentina, Brasil, Chile, México y los Estados Unidos. La línea de color azul oscuro indica que existen muy pocas firmas con gestión deficiente en Estados Unidos, mientras que en el caso de todas las líneas que representan países latinoamericanos observamos una cola izquierda mucho más gruesa. Como lo muestra el gráfico, el 63% de las firmas argentinas, el 66% de las firmas brasileñas, el 62% de las firmas chilenas y el 47% de las firmas mexicanas tienen una puntuación que las ubica dentro del cuartil más bajo de firmas estadounidenses.

**Figura 3.**  
**Prácticas de gestión en cada país**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de World Management Survey (2010). Estudio Mundial sobre Gestión. Disponible en [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

Este análisis simple muestra que, a pesar de que algunas firmas de países latinoamericanos tienen buenas prácticas de gestión, existe un importante número de firmas mal gestionadas que coexisten con las anteriores y reducen las puntuaciones gerenciales promedio del país. De hecho, el 61% de las diferencias en las prácticas de gestión se atribuye a la variación entre firmas dentro del mismo país, mientras que sólo el 20% se atribuye a la variación entre países. Es decir, tanto las prácticas de gestión generales deficientes como, particularmente, las grandes diferencias que existen entre prácticas de gestión dentro de los países podrían representar un factor importante detrás de los niveles más bajos de desarrollo de los países con ingreso medio.

### C. Proporción de firmas de fundador o familiares en América Latina

Antes de pasar a analizar las prácticas de gestión en cada tipo de propiedad y cómo difieren entre sí, examinamos cómo varía la distribución de categorías propietarias en los distintos países, ya que la propiedad puede representar hasta un 38% de las diferencias entre países en lo relativo a prácticas de gestión<sup>19</sup>. Como se describe en la sección 3B, el conjunto de datos incluye firmas que pertenecen a accionistas dispersos, a la familia fundadora con un director ejecutivo externo, a la familia fundadora con un director ejecutivo que es parte de la familia, al fundador, al gobierno, a gerentes de la firma, a capitales de riesgo, a particulares u otros.

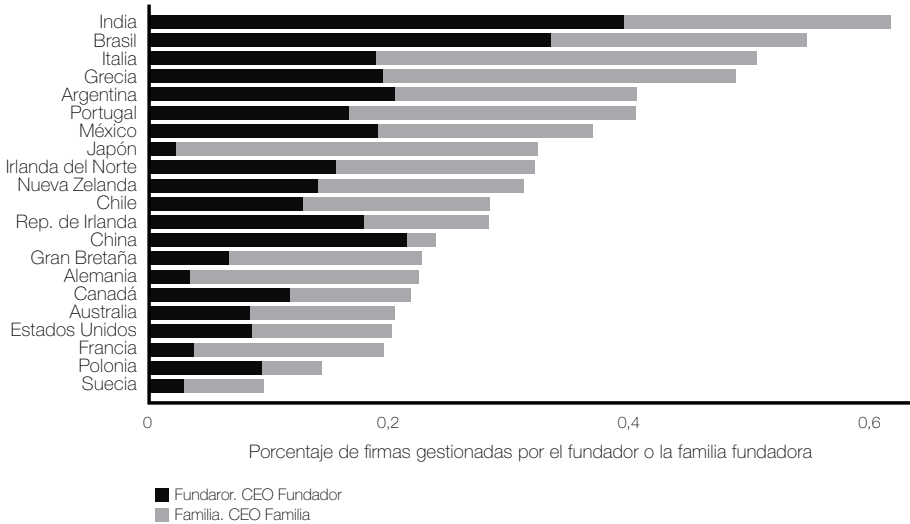
En particular, nos concentramos en dos categorías propietarias que tienen que ver con la pertenencia a la familia y el control ejercido por ella: firmas familiares con un director ejecutivo que es parte de la familia y firmas de fundador en las que él mismo es también el director ejecutivo. Como se muestra en la Figura 4, los países de América Latina, del sur de Europa e India tienen una importante proporción de firmas de fundador o familiares si se los compara con otros países. Más es-

---

19. Incluir un conjunto completo de variables ficticias para los diferentes tipos de propiedad reduce el R cuadrado de las variables ficticias de país en las regresiones de gestión a nivel firma en un 38%, lo que sugiere que alrededor del 38% de la variación entre países en términos de gestión se asocia con las diferencias en propiedad.

pecíficamente, el 55% de las firmas brasileñas, el 41% de las firmas argentinas, el 37% de las firmas mexicanas y el 28% de las firmas chilenas son, en definitiva, propiedad de sus fundadores o de uno de sus descendientes y ellos mismos ejercen el control.

**Figura 4.**  
**Estructura propietaria en los distintos países**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de World Management Survey (2010). Estudio Mundial sobre Gestión. Disponible en [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

La alta incidencia de firmas de fundador o familiares no sorprende. La Porta *et al.* (1999) se basan en datos de propiedad de corporaciones de 27 países para argumentar que sólo una pequeña porción de las firmas tiene una tenencia accionaria diversificada. Muestran que las firmas que tienen un accionista mayoritario, por ejemplo firmas familiares y estatales, son la forma de propiedad más común en el mundo. Por el contrario, en el caso de la mayoría de los países que se ubican

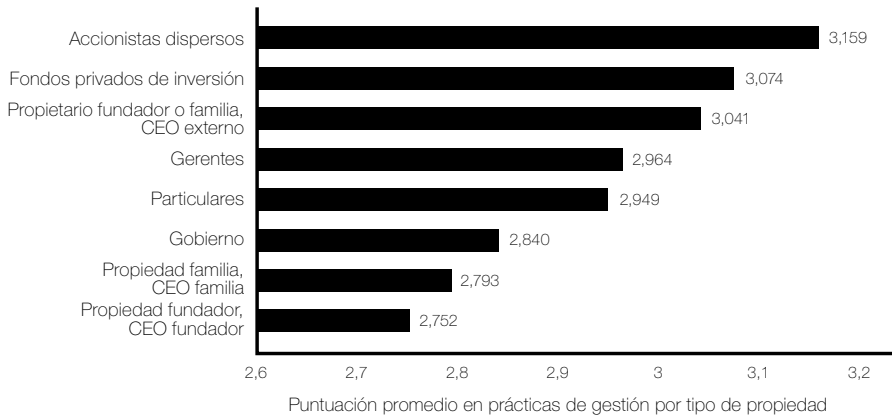
en los puestos principales e intermedios del ranking de prácticas de gestión (como se describe en la sección B), como es el caso de Suecia, Estados Unidos, Australia, Canadá, Alemania, Gran Bretaña y Francia, estas dos categorías como grupo representan no más del 22% de las firmas que integran la muestra.

Esta diferencia se explica en gran medida porque la estructura propietaria de las firmas está vinculada con la legislación de protección al accionista que tiene cada país. Es decir, las firmas de fundador o familiares prevalecen en los países que ofrecen poca protección al accionista minoritario y, por el contrario, las firmas ampliamente dispersas son más comunes en los países que ofrecen una protección sólida al accionista minoritario (La Porta *et al.*, 1999). Más aún, el subdesarrollo de los mercados financieros y el sistema jurídico débil de muchos países hacen que la separación de la propiedad y el control sea extremadamente difícil (La Porta *et al.*, 1997). Una explicación alternativa es que las firmas familiares son particularmente eficaces a la hora de lidiar con relaciones laborales difíciles, por lo tanto, surgen como una respuesta natural en países donde estas relaciones son hostiles (Mueller y Philippon, 2011).

#### **D. Prácticas de gestión en los distintos tipos de propiedad y diferencias entre ellos**

Teniendo en cuenta la alta prevalencia absoluta y relativa de las firmas de fundador o familiares en los países de América Latina antes mencionados, el resto de este documento investiga las prácticas de gestión en las diferentes categorías propietarias, con un énfasis especial en estos tipos de firmas. La figura 5 muestra las puntuaciones promedio en prácticas gerenciales por tipo de propiedad, con controles para tamaño y país de ubicación. Al final de la tabla se encuentran las firmas que son propiedad del fundador y controladas por éste, es decir, las firmas en las que el actual director ejecutivo las fundó. Las firmas fundadas por familias cuyo director ejecutivo pertenece a esa familia, es decir, las firmas que son propiedad de los descendientes del fundador (hijos, hijas, nietos, etc.) y son controladas por éstos, son las penúltimas en la tabla y también presentan prácticas de gestión deficientes en comparación con el resto de los grupos de propiedad.

**Figura 5.**  
**Prácticas de gestión en los distintos tipos de propiedad**



Nota: incluye controles para país y tamaño de firma.

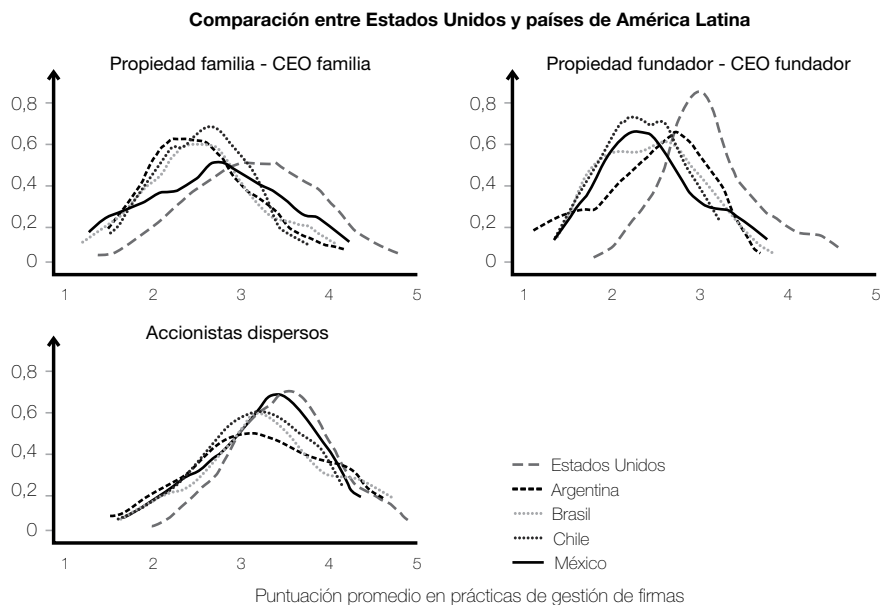
**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de World Management Survey (2010). Estudio Mundial sobre Gestión. Disponible en [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

Sobre la base de datos de Francia, Alemania, el Reino Unido y Estados Unidos, Bloom y Van Reenen (2007) observan que las firmas que son propiedad de una familia y el puesto de director ejecutivo se pasa al primogénito tienen una gestión extremadamente deficiente. Sugieren que, a pesar de los potenciales efectos positivos de reducir el problema de representante-representado que a menudo se observa en firmas de propiedad dispersa, existen efectos negativos asociados con firmas que son propiedad de familias y controladas por éstas. Entre estos efectos podemos mencionar una disponibilidad limitada de candidatos que pueden designarse para ocupar puestos gerenciales, poco incentivo a los miembros de la familia para desempeñarse bien en el principio de sus carreras sabiendo que tendrán un empleo garantizado en el negocio familiar (el efecto Carnegie). Esto conlleva a que haya talento limitado en la cima y no haya incentivo para otros gerentes que pertenecen a la familia dado que saben que hay pocas posibilidades de promociones por mérito en la firma.

Por otro lado, las firmas de familias fundadoras que tienen un director ejecutivo externo, es decir, las firmas que son propiedad de los descendientes del fundador y se controlan externamente, presentan buenas prácticas de gestión, similares a las de firmas que pertenecen a accionistas dispersos (al principio de la tabla) y a capitales de inversión.

La Figura 6 muestra cómo se distribuyen las prácticas de gestión dentro de diferentes categorías de propiedad e incluye una comparación entre firmas de fundador y familiares controladas por las familias y firmas de accionistas dispersos (ubicadas al principio del ranking de prácticas de gestión en los diferentes tipos de propiedad) en América Latina y Estados Unidos.

**Figura 6.**  
**Prácticas de gestión en cada tipo de propiedad**





Como se esperaba, la cola izquierda gruesa de las firmas con gestión deficiente que son propiedad de su fundador o miembros de la familia y controladas por éstos tiene una acentuación muy marcada en los países de América Latina. Esta tendencia se nota más en las firmas de fundador, donde el 67% de las firmas argentinas, el 72% de las firmas brasileras, el 81% de las firmas chilenas y el 73% de las firmas mexicanas se ubican dentro del cuartil de firmas peor manejadas de Estados Unidos. Dentro de las firmas familiares, el 64% de firmas argentinas, el 62% de firmas brasileras, el 58% de firmas chilenas y el 50% de firmas mexicanas se ubican dentro del cuartil de firmas peor manejadas de Estados Unidos. Esto sugiere que las firmas de fundador o familiares en los países de América Latina presentan prácticas de gestión sustancialmente más deficientes si se las compara con firmas de fundador o familiares de Estados Unidos.

### **E. Prácticas de gestión en los distintos tipos de propiedad dentro de las regiones**

También consideramos las grandes diferencias que existen entre la calidad de los distintos grupos de prácticas de gestión implementadas por las firmas de fundador o familiares y por el resto de las firmas de América Latina y otras regiones continentales. La Tabla 2 presenta los resultados obtenidos al hacer una regresión de las puntuaciones obtenidas por las firmas de cada región, en cada dimensión de prácticas gerenciales (que se detallan en la Sección A de Metodología-Marco muestral), en relación con una variable ficticia de firma de fundador o familiar. La desviación estándar de cada uno de los tres grupos de puntuaciones de gestión se normalizó a la unidad. Por lo tanto, el coeficiente de la variable ficticia de firma fundadora o familiar informa a cuántas desviaciones estándar se encuentran las firmas de fundador o familiares del resto de las firmas en cuanto a ese grupo particular de prácticas de gestión.

## Cuadro 2. Prácticas de gestión y desempeño de las firmas

Muestra:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Todos los países	Todos los países	Países de América Latina	Países asiáticos	Países anglo-sajones	Países de Europa del sur y central	Países escandinavos y de Europa
<b>Variable dependiente:</b>							
<b>Puntuación Z en operaciones &amp; seguimiento</b>							
Firmas de fundador o familiares	-0,606*** (0,025)	-0,288*** (0,023)	-0,345*** (0,052)	-0,295*** (0,057)	-0,298*** (0,043)	-0,321*** (0,080)	-0,277*** (0,067)
<b>Puntuación Z en fijación de objetivos</b>							
Firmas de fundador o familiares	-0,551*** (0,025)	-0,294*** (0,024)	-0,389*** (0,055)	-0,282*** (0,059)	-0,300*** (0,043)	-0,316*** (0,086)	-0,202*** (0,066)
<b>Puntuación Z en gestión del talento</b>							
Firmas de fundador o familiares	-0,400*** (0,025)	-0,156*** (0,024)	-0,279*** (0,056)	-0,148** (0,060)	-0,099** (0,042)	-0,154* (0,087)	-0,180*** (0,063)
Controles de país	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Controles de industria	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Controles generales	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Observaciones	8.352	8.352	1.282	1.642	3.003	849	1.576

Nota: Todas las columnas cuyos cálculos se hicieron mediante mínimos cuadrados ordinarios (MCO) con errores estándar están entre paréntesis debajo de los cálculos de coeficiente agrupados por firma.

\*\*\* indica significancia del 1%, \*\* indica significancia del 5%, e \* indica significancia del 10%. La muestra incluye los años de todas las firmas estudiados desde 2006 hasta 2010. Las prácticas a nivel firma de operaciones y seguimiento del desempeño es el promedio de las preguntas 1 a 7, las prácticas de fijación de objetivos es el promedio de las preguntas 8 a 12 y las prácticas de gestión del talento es el promedio de las preguntas 13 a 18. Todos los conjuntos de prácticas de gestión están normalizados para tener una desviación estándar a la unidad. Controles: Los controles de país son un conjunto completo de variables ficticias de país. Los controles de la industria son 155 variables ficticias de tres dígitos según la clasificación SIC.

Los controles generales incluyen controles a nivel firma para el promedio de horas trabajadas y la proporción de empleados con títulos universitarios (log), más una serie de controles de ruido que son variables ficticias del entrevistador, antigüedad y permanencia en la compañía del gerente entrevistado, día de la semana en que se realizó la entrevista, hora del día en que se realizó la entrevista, duración de la entrevista e indicador de la veracidad de la información según codificación del entrevistador.

Las columnas (1) y (2) de la tabla muestran los resultados de todos los países. Las columnas (3) a (7) replican el mismo modelo de regresión de la columna (2) con controles agregados pero restringen la muestra a diferentes regiones, lo que permite hacer un análisis interno de la región. Los resultados obtenidos para los países de América Latina están en la columna (3), los países asiáticos en la columna (4), los países anglosajones en la columna (5), los países de Europa del Sur y Central en la columna (6) y los países escandinavos y de Europa occidental en la columna (7). Cada fila muestra los resultados para un grupo diferente de prácticas de gestión.

El primer conjunto de regresiones se refiere al grupo de prácticas de gestión relacionadas con la gestión de operaciones y el seguimiento del desempeño. En la columna (1), observamos, como era de esperar, que las firmas de fundador o familiares tienen una gestión significativamente más deficiente que el resto de las firmas. En la columna (2), se añaden controles para país, industria, características de la firma y ruido. Observamos que las firmas de fundador o familiares siguen teniendo una gestión significativamente más deficiente que el resto de las firmas. La variable ficticia de firmas de fundador o familiares para los países de América Latina muestra un coeficiente similar al coeficiente de los países del centro y sur de Europa, pero ligeramente más alto que el coeficiente de los países anglosajones, escandinavos, de Europa occidental y asiáticos. Es decir, si sólo tenemos en cuenta las prácticas de gestión de operaciones y seguimiento del desempeño, estos resultados sugieren que la brecha en la calidad de la gestión entre las firmas de fundador o familiares y otras firmas en América Latina es similar a la brecha que se encuentra en las firmas de los países del sur y centro de Europa, pero ligeramente mayor que la de las firmas de otras regiones.

El segundo conjunto de regresiones se centra en el grupo de prácticas de gestión que tienen que ver con la fijación de objetivos. Las columnas (1) y (2) repiten estimaciones similares al anterior conjunto de regresiones, lo que demuestra que las firmas de fundador o familiares tienen una gestión significativamente más deficiente que el resto de las firmas. Los resultados hallados en las columnas (3) a (7), sin embargo, son interesantes. El coeficiente para la variable ficticia de firmas de fundador o familiares en América Latina es considerablemente más alto que el coeficiente para las demás regiones. Esta estimación muestra

que la brecha en la calidad de las prácticas de fijación de objetivos entre las firmas de fundador o familiares y el resto de las firmas es considerablemente mayor en América Latina que en las demás regiones. Las prácticas de fijación de objetivos evaluadas en la encuesta incluyen: a) fijar objetivos equilibrados a corto y largo plazo, financieros y no financieros; b) garantizar que estos objetivos estén interconectados a través de unidades de negocio, sean exigentes (pero alcanzables) para todas las partes de la firma, y se basen en el valor del accionista; y c) garantizar que los objetivos en última instancia definan las expectativas de desempeño individual.

El tercer conjunto de regresiones tiene en cuenta el conjunto de prácticas relacionadas con la gestión del talento. Una vez más, las columnas (1) y (2) muestran que las firmas familiares se gestionan de una manera significativamente más deficiente que el resto de las firmas. Similar a lo que sugiere la serie de regresiones anterior, el coeficiente para la variable ficticia de firmas de fundador o familiares es mucho más alto en América Latina que en otras regiones, mientras que las firmas de fundador o familiares de países anglosajones presentan la brecha más pequeña en calidad de gestión del talento en comparación con otras firmas de la región. Estas regresiones indican que, dentro de los países de América Latina, las firmas de fundador o familiares están también detrás de otras firmas en cuanto a su capacidad para gestionar el capital humano, es decir, su capacidad para sacar de sus cargos a quienes tienen un desempeño deficiente, así como atraer, retener, desarrollar, promover y premiar a quienes tienen un buen desempeño en todos los departamentos y unidades de negocio.

Por lo tanto, este análisis muestra que las firmas de fundador o familiares de América Latina no sólo tienen puntuaciones medias más bajas, como se muestra en la sección anterior, sino que se encuentran bastante detrás de las firmas de la misma categoría en otros países, en particular en lo relativo a prácticas de fijación de objetivos y gestión del talento. Es decir, estas firmas no sólo están atrasadas en términos de calidad de gestión en comparación con firmas del mismo tipo de propiedad en otras regiones, sino que también lo están a la hora de igualar a sus pares dentro de sus regiones.



## Conclusiones e implicaciones de política

---

**Como muestra el** análisis anterior, observamos que las firmas latinoamericanas tienen prácticas gerenciales deficientes según los estándares internacionales, además de un seguimiento limitado, objetivos restringidos y de corto plazo, y prácticas de recursos humanos ineficaces. Uno de los principales factores que contribuye a esta calidad de gestión deficiente es la incidencia elevada de firmas que son propiedad del fundador o de la familia fundadora y que ellos mismos controlan. En América Latina, estas firmas están atrasadas en cuanto a la calidad promedio de gestión si se las compara con otras firmas de la misma estructura propietaria en otras regiones, o con sus pares dentro de las mismas regiones.

Si aceptamos la relación entre gestión y productividad, comprender la situación actual de las prácticas de gestión en América Latina es crucial para formular políticas que permitan mejorar la calidad de gestión de las firmas de fundador o familiares, y quizás también aumentar su productividad.

Al comparar la distribución de las puntuaciones gerenciales de las firmas en Estados Unidos —el país con la puntuación gerencial promedio más alta— con las de América Latina, vemos que la cola de las empresas mal administradas es notablemente menos pronunciada en la muestra de Estados Unidos. De hecho, en los EE.UU. el porcentaje de firmas familiares que aplican en menor medida prácticas modernas (debajo de 2 en nuestra medición de gestión) o que directamente no lo hacen es del 3%, mientras que dicha proporción alcanza al 22% de firmas latinoamericanas. Sin embargo, algunas firmas familiares de América Latina han implementado buenas prácticas de gestión (la puntuación media del cuartil superior de las empresas en América Latina es de 3,32).

Si está claro que las mejores prácticas de gestión pueden ser adoptadas en las firmas familiares de América Latina y pueden conducir a mejoras significativas en el desempeño, la pregunta es: ¿por qué no todos adoptan buenas prácticas de gestión? La importancia política de este trabajo académico deriva del hecho de que muchos de los cambios en las mejores prácticas gerenciales no requieren un alto nivel de inversión en capital físico, sino una inversión por parte del propietario y/o administrador para impulsar un cambio cultural profundo dentro de la firma. Por lo tanto, estos cambios son a me-

nudo bastante factibles desde el punto de vista del balance de una firma y pueden producir grandes resultados en términos de aumento de la producción<sup>20</sup>.

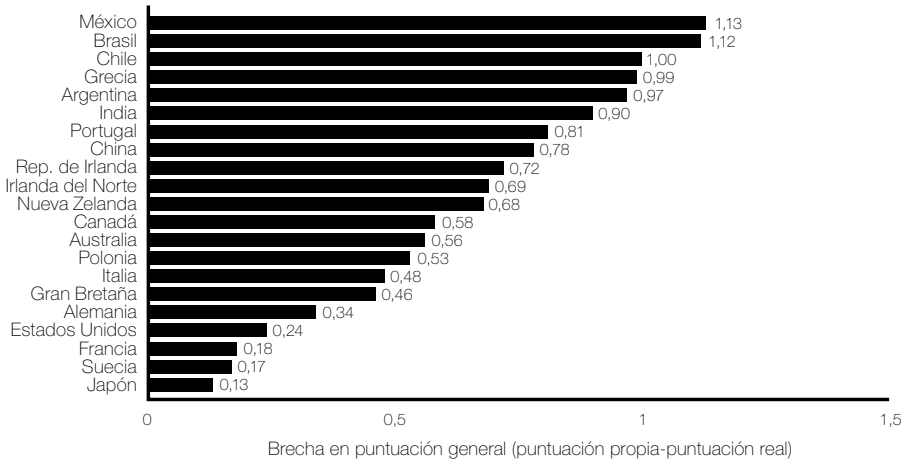
Una de las hipótesis plantea que las habilidades empresariales que se necesitan para una puesta en marcha, como la creatividad y la asunción de riesgos, no son las habilidades más importantes que se necesitan cuando una empresa crece. Una firma mediana o grande tiene que trascender las reglas informales e implementar un proceso de coordinación sistemática para sobrevivir. Lo hará más eficientemente un administrador profesional experto que el empresario y fundador, o un miembro de la familia.

Aunque todavía no podemos establecer causalidad, nuestra investigación muestra que los gerentes, especialmente los gerentes de firmas de fundador o familiares, no son conscientes de que no están siguiendo las mejores prácticas (Figura 7). También observamos que el capital humano de una firma, es decir, el conjunto de competencias y conocimientos que conforman las habilidades de la fuerza laboral, está vinculado con la calidad de gestión (Figura 8). Esto sugiere que el desconocimiento de las nuevas técnicas de gestión y la falta de habilidades puede ser un factor importante que dificulte la absorción de las prácticas modernas de gestión en las firmas de América Latina.

---

20. En búsqueda de una relación de causalidad entre la gestión y el desempeño, Bloom *et al.* (2012b) proporcionan estimaciones del impacto de las prácticas de gestión en el desempeño de la firma a través de experimentos de campo aleatorios con empresas textiles de varias plantas de la India. Observan que incluso en el corto plazo, la intervención dio lugar a mejoras significativas en la calidad y niveles de inventario más bajos, los que estiman que han aumentado la productividad en más de un 10% y la rentabilidad en \$330.000 por año.

Figura 7.  
Brecha en la información del gerente



Nota: Al final de la encuesta, solicitamos a los gerentes que dieran una puntuación a la gerencia del establecimiento (sin incluirse). Este gráfico muestra la brecha entre la puntuación propia y la puntuación real según las mediciones del Estudio Mundial sobre Gestión (WMS).

Fuente: Elaboración propia en base a datos de World Management Survey (2010). Estudio Mundial sobre Gestión. Disponible en [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)

Las políticas orientadas a difundir información sobre las mejores prácticas de gestión en todos los sectores puede ser el primer paso para mejorarlas. Sería especialmente beneficioso hacer talleres sobre mejores prácticas y ayudar a los gerentes a evaluar críticamente sus propias prácticas de una forma en la que no se sientan amenazados. Los directivos podrían generar oportunidades y promover eventos para colaborar y compartir las técnicas y enseñanzas de mejores prácticas, utilizando varios métodos que apoyen su aplicación en los establecimientos participantes. Otros puntos incluyen la creación de publicaciones de fácil lectura para difundir lo último en mejores prácticas y dar a los gerentes un “paquete básico de herramientas” que los ayude a empezar (por ejemplo, incluir un modelo de un estado de resultados básico, una lista de verificación de inventario y un diagrama de flujo).

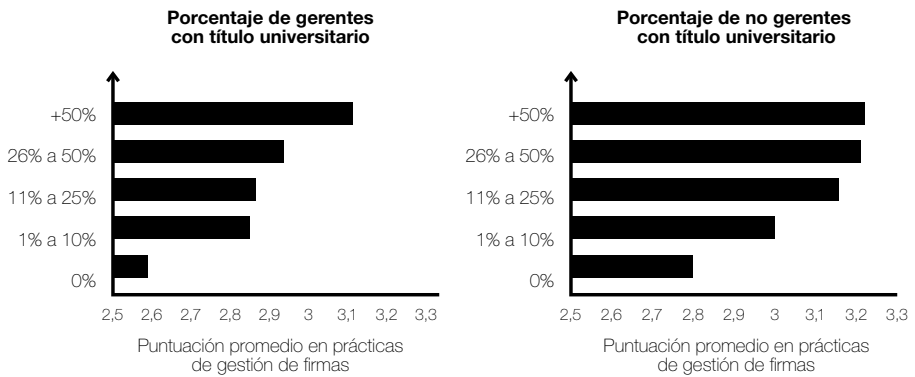
La puntuación de muchos establecimientos en América Latina es tan baja que incluso estos cambios básicos que no implican exposición del capital pueden marcar una diferencia.

Por último, la creación de incentivos para la formación continua de los gerentes y empleados orientada a mejorar las competencias laborales y acortar la brecha de habilidades es otro punto de acción política. Podemos considerar la formación del capital humano como una estrategia política a largo plazo en el sentido general de los beneficios invariables que traen aparejados una población más educada. Sin embargo, también hay algunos puntos de acción a corto plazo, por ejemplo, identificar los tipos de habilidades que más requiere cada sector y ofrecer capacitación y talleres para directivos y empleados actuales. Los programas de capacitación en las operaciones básicas de todos los sectores, como inventario y control de calidad para la fabricación, podrían ser un buen lugar para empezar. Los gobiernos también pueden asesorar sobre la aplicación de un proceso de selección de directivos claro y transparente con un énfasis en las cualificaciones necesarias para el trabajo y no en la antigüedad o el nepotismo.

Seguiremos ampliando este programa de investigación sobre la base de algunas dimensiones. Estamos en el proceso de hacer coincidir nuestros datos de gestión con datos más detallados de desempeño y del mercado laboral procedentes de organismos de estadísticas de los países de América Latina, además de colaborar con otras instituciones para la realización del estudio en situaciones experimentales. También continuaremos recogiendo datos de panel sobre estas firmas y esperamos que pronto podamos hacer afirmaciones más decisivas sobre causalidad.



Figura 8.  
Prácticas de gestión y formación de fuerza laboral



Nota: Ambos gráficos incluyen controles para país y tamaño de firma.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de World Management Survey (2010). Estudio Mundial sobre Gestión. Disponible en [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org)



## Referencias bibliográficas

---

Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Perez-González, F., y Wolfenzon, D. (2007). "Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance". *The Quarterly Journal of Economics* 122, 647-691.

Berle, A.A., y Means, G.C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* (Editorial Transaction).

Bjorvatn, K., y Tungodden, B. (2010). "Teaching Business in Tanzania: Evaluating Participation and Performance". *Journal of the European Economic Association* 8, 561-570.

Black, S.E., y Lynch, L.M. (2001). "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity". *The Review of Economics and Statistics* 83, 434-445.

Bloom, N., y Van Reenen, J. (2007). "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries". *The Quarterly Journal of Economics* 122, 1351-1408.

Bloom, N., y Van Reenen, J. (2010). "Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?" *Journal of Economic Perspectives* 24, 203-224.

Bloom, N., Kretschmer, T., y Van Reenen, J. (2009). *Work-life balance, Management Practices and Productivity. In International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms*, R.B. Freeman, y K. Shaw, eds. University of Chicago Press, Chicago.

Bloom, N., Propper, C., Seiler, S., y Reenen, J.V. (2010a). "The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals". *National Bureau of Economic Research Working Paper Series* 16032.

Bloom, N., Genakos, C., Martin, R., y Sadun, R. (2010b). "Modern Management: Good for the Environment or Just Hot Air?" *Economic Journal* 120, 551-572.

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., y Van Reenen, J. (2012a). "Management Practices Across Firms and Countries". *The Academy of Management Perspectives* (AMP) 26, 12-33.

Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., y Roberts, J. (2012b). "Does Management Matter? Evidence from India". *The Quarterly Journal of Economics* 128, 1-51.

Bruhn, M., y Zia, B. (2011). "Stimulating managerial capital in emerging markets : the impact of business and financial literacy for young entrepreneurs". *The World Bank Policy Research Working Paper Series* 5642.

Claessens, S., y Djankov, S. (1999). "Ownership Concentration and Corporate Performance in the Czech Republic". *Journal of Comparative Economics* 27, 498-513.

Demsetz, H. (1983). "The Structure of Ownership and the Theory of the Firm". *Journal of Law and Economics* 26, 375-390.

Demsetz, H., y Villalonga, B. (2001). "Ownership structure and corporate performance". *Journal of Corporate Finance* 7, 209-233.

Earle, J.S., Kucsera, C., y Telegdy, A. (2005). "Ownership Concentration and Corporate Performance on the Budapest Stock Exchange: do too many cooks spoil the goulash?" *Corporate Governance* 13, 254-264.

Holderness, C.G., Kroszner, R.S., y Sheehan, D.P. (1999). "Were the Good Old Days That Good? Changes in Managerial Stock Ownership Since the Great Depression". *The Journal of Finance* 54, 435-469.

Ichniowski, C., Shaw, K., y Prensushi, G. (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines". *The American Economic Review* 87, 291-313.

Karlan, D., y Valdivia, M. (2010). "Teaching Entrepreneurship: Impact of Business Training on Microfinance Clients and Institutions". *Review of Economics and Statistics* 93, 510-527.

Mano, Y., Iddrisu, A., Yoshino, Y., y Sonobe, T. (2011). "How Can Micro and Small Enterprises in Sub-Saharan Africa Become More Productive? The Impacts of Experimental Basic Managerial Training". *National Graduate Institute for Policy Studies*.

Morck, R., Shleifer, A., y Vishny, R.W. (1988). "Management ownership and market valuation: An empirical analysis". *Journal of Financial Economics* 20, 293-315.

Morck, R., Wolfenzon, D., y Yeung, B. (2005). "Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth". *Journal of Economic Literature* 43, 655-720.

Mueller, H.M., y Philippon, T. (2011). "Family Firms and Labor Relations". *American Economic Journal: Macroeconomics* 3, 218-245.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A., y Vishny, R.W. (1997). "Legal Determinants of External Finance". *The Journal of Finance* 52, 1131-1150.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., y Shleifer, A. (1999). "Corporate Ownership around the World". *The Journal of Finance* 54, 471-517.

World Management Survey (2010). *Estudio Mundial sobre Gestión*. Disponible en [www.worldmanagementsurvey.org](http://www.worldmanagementsurvey.org).

## Comentarios a “Todo se queda en familia: Propiedad y prácticas de gestión en firmas de Latinoamérica”, de Renata Lemos y Daniela Scur

Carlos Pombo, Profesor Asociado-Finanzas, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá (cpombo@uniandes.edu.co).

### ***Visión general y resultados***

El trabajo de Renata Lemos y Daniela Scur constituye, sin duda, un aporte a la literatura empírica en economía y finanzas sobre empresas familiares en mercados emergentes en general y América Latina en particular por diversas razones. Primero, porque presenta un diseño empírico que integra la visión económica y administrativa de una corporación. Por un lado, considera la tecnología (función de producción) como la restricción natural de un problema de variable objetivo de la firma (maximización de beneficios), donde incrementos en la productividad aumentan el desempeño y valoración de las empresas por una mejor utilización de los insumos. Por otro lado, el ejercicio econométrico involucra un índice de prácticas gerenciales que afectan el desempeño de las empresas. En este sentido, se reconoce que las firmas son organizaciones que involucran las relaciones entre *stakeholders*.

Segundo, los resultados del estudio tienen la gran fortaleza en su base de datos –*World Management Survey* (WMS)<sup>1</sup>. La base de datos, que tiene una estructura de panel, incluye entre 3 y 4 observaciones anuales sobre empresas manufactureras medianas y grandes dentro de su contexto local. Para el caso de América Latina, la información abarca cerca de 400 empresas de Brasil, México, Argentina y Chile. Sin duda, esta muestra es representativa de la estructura industrial regional.

Tercero, los resultados estadísticos descriptivos son claros y proveen un análisis comparativo consistente entre países. La construcción del índice de prácticas gerenciales representa una gran contribución

---

1. Estos datos se han utilizado en varios estudios sobre medición y caracterización de prácticas gerenciales a escala mundial (ver Bloom, N. y Van Reenen, J. (2007). “Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries”. *The Quarterly Journal of Economics* 122, 1351-1408 y Bloom, N., Sadun, R. y Van Reenen, J. (2012). “The Organization of Firms Across Countries”. *The Quarterly Journal of Economics*. Accepted Manuscript.

metodológica porque genera nueva información sobre la formalización relativa de las empresas en la región.

Cuarto, el análisis econométrico toma en cuenta variables de microestructura e idiosincráticas de las firmas, tales como el acervo de capital humano, la orientación exportadora, la estructura de propiedad y la calidad gerencial, como determinantes de los indicadores de desempeño. Este enfoque empírico es correcto porque busca entender a la firma como una organización y no simplemente un estado de la tecnología.

Los resultados, en general, muestran cómo las firmas más productivas están relacionadas con mayores niveles de calidad gerencial. El resultado principal, y el más llamativo, es que las firmas en América Latina exhiben un rezago en sus prácticas gerenciales explicado principalmente *por el control del fundador o de miembros de la familia fundadora*.

En otras palabras, las grandes empresas manufactureras de la región siguen siendo en su mayoría empresas familiares con accionistas mayoritarios bien definidos que presentan menores índices de calidad gerencial porque hay una menor implementación de sistemas de monitoreo sobre las operaciones y el desempeño; no existe una estrategia clara sobre metas financieras, operativas y temporales; y no existen políticas de compensación y de recursos humanos que promuevan el talento gerencial.

### **Comentarios**

La pregunta central que me surge después de la lectura del documento es la siguiente: ¿Son las empresas familiares propensas a ser menos productivas y reacias a los cambios que las empresas no familiares?

A continuación quiero resaltar cuatro principales resultados de la literatura de finanzas y gobierno corporativo sobre las empresas con control familiar:

**1.** Las familias son la fuente primordial de propietarios (*ultimate owners*) de las corporaciones alrededor del mundo. La Porta, López-de-Silanes y Shleifer (1999)<sup>2</sup>, Shleifer y Vishny (1986)<sup>3</sup> muestran que las

---

2. La Porta, R., López-de-Silanes, F. y Shleifer, A. (1999). "Corporate ownership around the world". *Journal of Finance* 54 (2), 471-517.

3. Shleifer, A. y Vishny, R. (1986). "Large shareholders and corporate control". *Journal of Political Economy* 94 (3), 461-488.

familias son los principales propietarios controlantes de las grandes corporaciones a escala internacional<sup>4</sup>.

**2.** Las empresas familiares son importantes aún en los Estados Unidos, donde la estructura de propiedad de las grandes corporaciones es de propiedad dispersa y gerencias discrecionales. Villalonga y Amit (2010)<sup>5</sup>, en su estudio sobre control familiar en firmas e industrias para los Estados Unidos, identifican 1.233 firmas familiares de una muestra de 2.110 corporaciones que fueron seleccionadas aleatoriamente de una población de 8.104 de firmas listadas en bolsa. Alrededor de 900 de estas firmas reportan una presencia activa del fundador o de la familia fundadora.

En mercados emergentes en general, y en América Latina en particular, los grupos empresariales familiares son las asociaciones más comunes por su tradición en la historia empresarial. Por ejemplo, en Colombia, cuatro de los cinco conglomerados más grandes del país tienen un control familiar: grupo AVAL (familia Sarmiento-Angulo), grupo Bolívar (familia Pacheco), Grupo Santo-Domingo y el Grupo Postobón (familia Ardila-Lulle). En México, los grandes holdings como América Móvil (familia Slim), el grupo Azteca (familia Salinas-de-Gortari) o en Chile los grupos Cencosud (familia Paulman) y Saga-Falabella (familia-Solari) son todos ellos ejemplos representativos de la estructura y emprendimiento empresarial de la región<sup>6</sup>.

---

4. Este resultado es explicado por la separación evidente entre los derechos de propiedad o de flujo de caja y los derechos de control o poder de votación. Muchas firmas que aparentemente no tienen un inversionista mayoritario, en realidad sí lo tienen al incorporar la propiedad indirecta por los derechos de votación acumulados que se generan en las cadenas de propiedad (i.e. accionistas de los accionistas), la emisión de acciones preferentes y a la afiliación a grupos y conglomerados económicos.

5. Villalonga, B. y Amit, R. (2010). "Family Control of Firms and Industries". *Financial Management*, Autumn, 863-904.

6. Ver Claessens, Djankov y Lang (2000) para ejemplos de propiedad, control y conglomerados en el Sudeste Asiático. (Claessens, S., Djankov, S. y Lang, L. (2000). "The separation of ownership and control in East Asian Corporations". *Journal of Financial Economics*, 58: 81-112. Gutiérrez, Pombo y Tabora (2008) presentan una descripción más detallada sobre la estructura de propiedad en Colombia. (Gutiérrez, L. H., Pombo, C. y Tabora, R., 2008. "Ownership and control in Colombian corporations". *The Quarterly Review of Economics and Finance* 48 (1), 22-47.

3. La estructura de propiedad alrededor del mundo, sin considerar a los Estados Unidos y el Reino Unido, está constituida por grandes accionistas o accionistas de referencia (*blockholders*). Varios estudios muestran que los *blockholders* producen un mejor desempeño y valoración corporativa a través de diferentes mecanismos:
- i. Una alta participación en la propiedad por parte de sus directivos (a través del uso de bonificación con acciones o *stock-options*) alinea los incentivos financieros del gerente con los de los accionistas, mitigando así el problema clásico de riesgo moral (Jensen y Meckling, 1976)<sup>7</sup>.
  - ii. Los grandes accionistas tienen la capacidad de supervisión y monitoreo directo de las gerencias porque pueden asumir su costo independientemente del problema del *free-riding* de los accionistas minoritarios (Shleifer y Vishny, 1986)<sup>8</sup>.
  - iii. Las familias son un tipo especial de inversionistas con horizontes financieros de más largo plazo y metas altruistas entre generaciones. Estos dos factores evitan sacrificar oportunidades de crecimiento por maximizar beneficios de corto plazo –*managerial myopia*– (Bertrand y Schoar, 2006)<sup>9</sup>.
4. En cuanto al valor de la firma, la evidencia empírica señala que cuando existe una competencia por el control corporativo, los grandes bloques se vigilan entre ellos y ejercen control sobre el accionista mayoritario cuando este no tiene el control absoluto. Este comportamiento garantiza la calidad de los proyectos de inversión y minimiza la posible desviación de recursos –*tunneling*–. Se logra entonces un mejor gobierno corporativo (Maury y Pajuste, 2006)<sup>10</sup>.

7. Jensen, M. C. y Meckling, M. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 31, 3-24.

8. Shleifer, A. y Vishny, R. (1986). "Large shareholders and corporate control". *Journal of Political Economy* 94 (3), 461-488.

9. Bertrand, M. y Schoar, A. (2006). "The role of family in family firms". *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2), 73-96.

10. Maury, B. y Pajuste, A. (2005). "Multiple large shareholders and firm value". *Journal of Banking & Finance* 29 (7), 1813-1834.



La investigación específica sobre desempeño, valor de la firma e involucramiento familiar ha mostrado que existen efectos opuestos según el tipo de involucramiento. La pregunta clave es *¿Cuáles son las condiciones que afectan el desempeño de una empresa familiar?* La literatura de finanzas sobre empresas familiares ha resaltado varios argumentos. Los dos más importantes son:

- i. *El fundador tiene un efecto positivo* en el desempeño *ex post* de la firma y a su vez tiende a financiarse con recursos propios (adverso al riesgo al endeudamiento)(Villalonga y Amit, 2006)<sup>11</sup>.
- ii. *Las sucesiones familiares tienden a tener un efecto negativo*. Los estudios muestran que en especial la segunda generación no es eficiente en mantener la dinámica del fundador (Bennedesen *et al.*, 2007<sup>12</sup>; Bertrand *et al.*, 2008<sup>13</sup>; Hiller y McColgan, 2009<sup>14</sup>).

Los estudios que siguen el enfoque de Villalonga y Amit (2006)<sup>15</sup> se han enfocado entonces en analizar los efectos que tienen los diferentes tipos de involucramiento de las familias en las empresas: involucramiento directo en las gerencias (*management*), como accionista referente (*ownership*) y participación en los directorios (*control*).

Es claro que los problemas de gobierno corporativo generados en parte por la separación de propiedad y control y explicados por la emisión de acciones duales, afiliación a grupos piramidales y acuerdos de votación, reducen el efecto positivo del fundador.

Los elementos reseñados indican que el trabajo en su versión actual necesita introducir elementos de teoría de agencia y gobierno corpo-

---

11. Villalonga, B. y Amit, R. (2006). "How do family ownership, control and management affect firm value?" *Journal of Financial Economics* 80 (2), 385-417.

12. Bennedesen, M., Nielsen, K., Perez-González, F. y Wolfenzon, D. (2007). "Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance". *Quarterly Journal of Economics* 120 (2), 647-691.

13. Bertrand, M. y Schoar, A. (2006). "The role of family in family firms". *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2), 73-96.

14. Hillier D. y McColgan P. (2009). "Firm Performance and Managerial Succession in Family Managed Firms". *Journal of Business, Finance and Accounting*, 36 (3), 461-484

15. Villalonga, B. y Amit, R. (2006). "How do family ownership, control and management affect firm value?" *Journal of Financial Economics* 80 (2), 385-417.

rativo con el fin de proveer una mejor explicación sobre la causalidad entre el índice de prácticas gerenciales y el desempeño de las firmas. Conceptualmente, la idea es que las familias actúan como *blockholders*, es decir, como bloques que maximizan el valor de una coalición cuando se logra el control. Por otro lado, la estructura y desarrollo empresarial formal en América Latina en las últimas tres a cuatro décadas se caracteriza por la formación de holdings y conglomerados, muchos de los cuales son privados y no cotizan en bolsa.

Para responder la pregunta anterior se debe reformular el análisis econométrico. En particular, si la endogeneidad y causalidad es el tema por evaluar, entonces hay que pensar en un sistema de ecuaciones simultáneas y estimaciones con variables instrumentales con dimensión de panel con datos año-firma. En relación con el primero se puede analizar un sistema de ecuaciones con cambio técnico exógeno de la forma:

$$\begin{aligned} ROA_{it} &= b_{it}MG_{it} + \gamma TFP_{it} + Z'_{it}\beta + \alpha_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \\ MG_{it} &= CG'_{it}\beta' + \alpha_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (1)$$

donde: *ROA* = Retorno sobre activos; *TFP* = productividad total de los factores (exógeno), *MG* = vector de prácticas gerenciales; *Z* es el vector de características de las firmas; *CG* = vector de variables de gobierno corporativo.

Si el problema anterior de endogeneidad es abordado, entonces el trabajo necesita presentar ejercicios de robustez por medio de estimaciones con variables instrumentales. ¿Qué variables podrían utilizarse? La literatura en finanzas ha enfatizado el papel de los mecanismos externos de gobierno corporativo (sistemas legales), o las características de la familia controladora (género del hijo mayor) (Bennedsen *et al.*, 2007)<sup>16</sup>.

16. Bennedsen, M., Nielsen, K., Perez-González, F. y Wolfenzon, D. (2007). "Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance". *Quarterly Journal of Economics* 120 (2), 647-691.

Una pregunta que quiero abordar para completar los anteriores argumentos es: ¿Qué conocemos sobre el gobierno corporativo de las empresas familiares en América Latina?

La respuesta es no mucho, según los estudios publicados desde la perspectiva de finanzas. La investigación sobre empresas familiares con datos de Colombia es tal vez una de las excepciones. En particular González, Guzmán, Pombo y Trujillo (2012)<sup>17</sup> concluyen que:

- i. Las firmas familiares exhiben un mayor desempeño en términos de retornos-sobre-activos (ROA), cuando el fundador tiene un involucramiento directo en la gerencia.
- ii. Cuando los herederos están a cargo en la gerencia no existe ninguna diferencia en el desempeño financiero.
- iii. Los derechos de propiedad directa e indirecta (derechos totales de votación a través de afiliaciones a grupos con estructuras piramidales) tienen un efecto positivo sobre el desempeño financiero.
- iv. Los efectos marginales de la propiedad y control, presencia del fundador y control por juntas directivas decrecen con el tamaño de la firma y su edad. Este resultado sugiere entonces que algunos tipos de involucramiento familiar hacen costoso el crecimiento empresarial.

### **Observaciones finales**

En resumen, este trabajo cuenta con un altísimo potencial. Los puntos donde se necesita explorar con más detalle los resumo a manera de conclusión:


- i. Este trabajo pone en duda el efecto positivo del fundador en las firmas familiares. Considero este resultado muy importante pero hay que tener en cuenta que existe bastante evidencia en la literatura de finanzas que refuerzan y expanden el resultado de Villalonga y Amit (2006)<sup>18</sup>.

17. González M., Guzmán A., Pombo C. y Trujillo M. A., (2012). "Family firms and financial performance: The cost of growing". *Emerging Markets Review* 13: 626-649.

18. Villalonga, B. y Amit, R. (2006). "How do family ownership, control and management affect firm value?" *Journal of Financial Economics* 80 (2), 385-417.

- ii. El estudio necesita trabajar más sobre la causalidad y endogeneidad del índice de prácticas gerenciales.
- iii. Una vía es introducir elementos de gobierno corporativo como controles en las ecuaciones de regresión. Esto ayuda a explicar si las familias empresarias son muy diferentes en América Latina que en otras regiones. Estamos hablando entonces de “capitalistas rentistas (*crony capitalists*)” o que siguen un comportamiento exagerado de explotación de rentas (*rent-seeking-behavior*) que sacrifica la innovación y la modernización empresarial.
- iv. Esta versión presenta de forma clara la correlación entre la calidad gerencial y el desempeño, pero no la causalidad. Este último punto necesita más investigación.





Edad y tamaño como  
criterios de focalización  
de la política de  
desarrollo empresarial:  
Una revisión de  
estudios recientes

**Marcela Eslava<sup>1</sup>**

---

1. Marcela Eslava es profesora asociada de la Universidad de Los Andes en Bogotá (meslava@uniandes.edu.co).

**Las políticas públicas** de desarrollo productivo y generación de empleo con frecuencia se focalizan en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). No sólo es usual encontrar agencias gubernamentales específicamente dedicadas a la promoción de las Mipymes –Small Business Administration en Estados Unidos, Dirección de Mipymes en Colombia–, sino que las estrategias de promoción productiva de las entidades multilaterales, los programas de crédito público a las empresas y muchos otros programas de gobierno se enfocan en este segmento del aparato productivo. La racionalidad detrás de este enfoque es clara y es plausible: son estas empresas más pequeñas las que usualmente enfrentan las barreras al desarrollo productivo contra las que frecuentemente están (o deberían estar) diseñadas las intervenciones gubernamentales. El ejemplo más usual es el acceso al crédito: los proyectos productivos requieren inversiones que necesitan de financiamiento, y una pequeña escala de producción suele ser una barrera para acceder a ese financiamiento. A este criterio de *necesidad* de apoyo público por parte de las Mipymes se suman otros de potencial *conveniencia* desde el punto de vista del desarrollo del aparato productivo como un todo. Primero, muchas grandes iniciativas empresariales empezaron como una pequeña aventura de garaje (los Apple y Facebook del mundo). Segundo, la alta participación de las Mipymes en el empleo y la producción, probablemente asociada al hecho de que es mucho más fácil abrir un negocio pequeño que uno grande, sugiere que reducir las barreras que estas firmas enfrentan para crecer puede rendir grandes réditos en términos de empleo y crecimiento agregado.

Hay también, sin embargo, buenas razones para cuestionar que el carácter de Mipymes se convierta en un criterio suficiente para el direccionamiento de políticas de apoyo al desarrollo empresarial. Una reciente ola de investigación en economía ha mostrado evidencia que señala que la mayoría de los negocios pequeños no son proyectos prometedores que no han logrado aún expandirse a su nivel potencial. La Mipymes típica, según esos hallazgos, nació y se estancó en esa categoría, en la que lleva lustros o décadas produciendo a baja productividad, y no busca expandirse. Desde el punto de vista de estimular el crecimiento, generar empleo y crecer en competitividad, esta unidad típica probablemente no es el blanco más apropiado para la canalización de fondos públicos.

Pero, ¿hay criterios alternativos que resulten más plausibles y que no vayan en contravía del objetivo, igualmente razonable, de apoyar segmentos productivos que requieren de ese apoyo? ¿Son todas las pequeñas empresas iguales a las Mipymes típicas, improductivas y estancadas? La literatura sugiere que la edad de las empresas puede ser una dimensión importante para responder estas preguntas: la empresa joven típica crece más rápido que las otras, entre las pequeñas son las jóvenes las que más crecen. Esta nota revisa los hallazgos de la literatura en cuanto a la relación entre el crecimiento de las empresas, su tamaño y su edad, para luego derivar algunas recomendaciones para el diseño de la política pública de impulso empresarial. Algunos de los hallazgos revisados están ya bien establecidos en la literatura, especialmente para países desarrollados. Pero, dado el particular interés que este tema tiene en el mundo en desarrollo, y el particular interés por los países andinos en el contexto de CAF, se revisan también los hallazgos más recientes y fragmentarios que hay para el mundo en desarrollo y la zona Andina en particular. Por este interés puntual en los países andinos se hace particular énfasis en el estudio de Eslava y Haltiwanger (2013) para Colombia.

La nota está estructurada en tres grandes secciones: esta introducción, la revisión misma de la literatura, y una sección de reflexiones relevantes para la política pública. La revisión de la literatura está dividida en cuatro subsecciones que resaltan cuatro hallazgos, fundamentales para las reflexiones finales.



# Revisión de la literatura: cuatro hechos para reflexionar

**Dos vertientes de** la literatura son particularmente relevantes para esta discusión y serán el foco de la presente nota: estudios sobre la relación entre el tamaño de las empresas y su crecimiento (en empleo y producción) y productividad, y estudios sobre el ciclo de vida de las empresas en términos de estas mismas medidas de desempeño. Esta sección enfatiza cuatro hallazgos fundamentales de esa literatura. El Cuadro 1 lista esos cuatro hallazgos.

## Cuadro 1. Cuatro hechos para reflexionar

<b>Hecho 1: tamaño vs. crecimiento de la firma</b>	Las empresas pequeñas (cuando sobreviven) crecen más en promedio y contribuyen más a la generación de empleo que las más grandes. Pero la relación se debilita, o incluso desaparece, una vez se comparan empresas de diferentes tamaños pero dentro de la misma categoría de edad. Además, las altas tasas de crecimiento promedio de las empresas pequeñas esconden enorme heterogeneidad: la mayoría de empresas pequeñas, de hecho, no crece.
<b>Hecho 2: edad vs. crecimiento de la firma</b>	Abstrayéndose de las firmas que cesan su actividad, las empresas jóvenes típicamente crecen más rápido que las establecidas. Además, el alto crecimiento agregado del empleo en el grupo de empresas más pequeñas, señalado en el Hecho 1, parece concentrarse en las más jóvenes entre las pequeñas.
<b>Hecho 3: supervivencia vs. tamaño/edad de la firma</b>	La muerte de empresas es también más frecuente entre las empresas jóvenes y entre las pequeñas. También es en la categoría de empresas jóvenes, comparada con otros grupos etarios, donde más empleos se destruyen como consecuencia de la desaparición de empresas. Curiosamente, este último fenómeno ha resultado menos marcado en la única economía en desarrollo para la cual conocemos documentación.
<b>Hecho 4: contribución en el mediano plazo por tamaño/ edad de la empresa</b>	(En el sector manufacturero de Colombia, que es el contexto para el cual se ha documentado este patrón). La entrada de nuevas empresas explica por completo el crecimiento del empleo en el mediano plazo, dado que las empresas de mayor edad se contraen. De manera similar, transitar de la categoría de Pymes a la de empresa grande en el lapso de un lustro, o de pequeña a mediana empresa en el mismo periodo, es más probable para una empresa joven que para una establecida. Entre las de más edad, de hecho, no es infrecuente que haya tránsitos hacia categorías de menor tamaño.

**1. Las empresas pequeñas (cuando sobreviven) crecen más en promedio y contribuyen más a la generación de empleo que las más grandes. Pero la relación se debilita, o incluso desaparece, una vez se comparan empresas de diferentes tamaños pero dentro de la misma categoría de edad. Además, las altas tasas de crecimiento promedio de las empresas pequeñas esconden enorme heterogeneidad: la mayoría de empresas pequeñas, de hecho, no crece.**

La idea de que las empresas pequeñas crecen más rápido que las grandes y contribuyen más al crecimiento agregado del empleo ha sido popular desde los años 80, cuando las investigaciones de Birch (1981) arrojaron resultados que sugerían esta tesis. Aunque la evidencia empírica no ha sido completamente concluyente y las técnicas utilizadas por Birch han sido criticadas<sup>2</sup>, en la actualidad hay relativo acuerdo en que la tasa de crecimiento promedio es más alta dentro del grupo de empresas más pequeñas que para las más grandes, al menos en países desarrollados. Los estudios probablemente más concluyentes al respecto, por el carácter comprensivo de los datos que usan y porque emplean metodologías que lidian con algunos de los problemas que se han señalado para estudios previos, son los de Neumark *et al.* (2011) y Haltiwanger *et al.* (2013), ambos para el caso de Estados Unidos. Estos estudios encuentran que las tasas de crecimiento del empleo decrecen con el tamaño de las empresas, aun empleando estas técnicas más robustas. El hallazgo de que las empresas pequeñas crecen, en promedio, más que las grandes y/o contribuyen más al crecimiento agregado en el empleo, es replicado en otros estudios para Estados Unidos y otros países.<sup>3</sup>

---

2. Davis, Haltiwanger y Schuh (1996), entre otros, han señalado diferentes problemas en la comparación de tasas de crecimiento entre empresas pequeñas y grandes. Por un lado, el aparente mayor crecimiento de las empresas pequeñas puede reflejar que un menor tamaño inicial implica altas tasas de crecimiento de manera mecánica, si estas tasas se calculan dividiendo el nivel de cambio por ese tamaño inicial. También puede reflejar "reversión a la media": el fenómeno por el cual las empresas pequeñas pueden serlo como resultado de un choque negativo fuerte que se revertirá en el futuro cercano. La implicación de fondo de ambos fenómenos es que altas tasas de crecimiento pueden no tener una contrapartida en alta creación de empleo o producción, al menos de manera sostenida.

3. Baldwin y Picot (1995) para Canadá; Broersma y Gautier (1997) para Holanda; Barnes y Haskel (2002) para el Reino Unido; Yasuda (2005) para Japón; Fariñas y Moreno para España.

Hay, sin embargo, varios hallazgos –particularmente importantes desde el punto de vista de la política pública– que apuntan a la necesidad de cualificar ese patrón aparente de mayor dinamismo para las empresas pequeñas. Hay dos elementos fundamentales en esos resultados: 1) El mayor crecimiento de las empresas pequeñas confunde, al menos parcialmente, un efecto atribuible a la edad con uno atribuible al tamaño. 2) Hay enorme heterogeneidad entre las empresas pequeñas en términos de su crecimiento. Ambos elementos cuestionarían el uso del carácter de empresa pequeña como condición suficiente para el direccionamiento de políticas de desarrollo productivo.

Estas dos cualificaciones se han ilustrado, de nuevo, con particular robustez para el caso de Estados Unidos. En cuanto a la primera, Haltiwanger *et al.* (2013) muestran que, en los datos del registro empresarial de ese país, la relación inversa entre el crecimiento de una empresa y su tamaño desaparece una vez que se controla por la edad de la empresa (es decir, cuando la comparación de patrones de crecimiento a través de tamaños de empresa se hace sólo al interior de categorías de edad) y se concentra la muestra en establecimientos supervivientes (los presentes tanto en el periodo inicial como en el final). En cuanto a la segunda, Haltiwanger (2011), por ejemplo, resalta cómo el alto crecimiento promedio de las firmas pequeñas no encuentra correspondencia en un crecimiento mediano similarmente alto. Puesto de otra forma, la mayoría de empresas pequeñas no crecen a tasas altas, aun cuando las que sí lo hacen sean suficientemente dinámicas para jalonar el promedio hasta altos niveles. De hecho, la evidencia sugiere que la conducción de muchos de estos negocios busca objetivos diferentes a la expansión, la innovación y el éxito empresarial. La abrumadora mayoría de estos negocios no se “gradúa” de la categoría de empresa pequeña aún después de muchos años, incluso de décadas, luego de haber sido fundados.

Un estudio particularmente interesante (Hurst y Pugsley, 2011) ha documentado recientemente no sólo el hecho de que la mayoría de empresas pequeñas (20 o menos empleados, en su caso) no crecen en Estados Unidos, sino las razones que explican este patrón. Utilizando información cualitativa de encuestas realizadas a los empresarios, los autores han mostrado que los dueños de estos negocios típicamente (es decir, en la mayoría de los casos) los abren y dirigen con

objetivos no pecuniarios en mente. Muchos de ellos buscan ser sus propios jefes o tener flexibilidad horaria, en lugar de abrir un negocio que crezca y genere alto empleo y también altas ganancias. Este tipo de iniciativa no corresponde a la decisión ocupacional que la literatura sobre emprendimiento caracteriza: una en la que la decisión de abrir un negocio reflejaría el talento del individuo para dirigirlo, y la conducción de ese negocio buscaría maximizar sus ganancias, generalmente a través de innovaciones.

¿Qué tan generalizables son estos hallazgos al contexto de países en desarrollo? Aunque la literatura es mucho menos rica y conocida que para los países desarrollados, los pocos análisis existentes sugieren que el patrón decreciente de las tasas de crecimiento con respecto al tamaño de las empresas es más débil, o incluso se revierte, en el mundo en desarrollo. En particular, Van Biesebroeck (2005), para una muestra de países africanos y Eslava y Haltiwanger (2013) para Colombia, encuentran una relación *positiva* entre el tamaño de una empresa superviviente y su tasa de crecimiento en empleo cuando controlan por la edad de la empresa y se concentran en empresas supervivientes. Esto es similar pero aún más fuerte que el hallazgo en Haltiwanger *et al.* (2013), según el cual, para Estados Unidos, la relación inversa entre tamaño y crecimiento desaparece al controlar por edad y sustraer el crecimiento relacionado con el nacimiento de nuevas empresas. Aunque para el caso de Costa de Marfil, Sleuwaegen y Goedhuys (2002) sí encuentran una relación decreciente entre tamaño y crecimiento (para firmas supervivientes) aun controlando por edad, esta es más débil que la estimada previamente por Evans (1987) para Estados Unidos usando una especificación similar<sup>4</sup>.

Lo que estos resultados parecen sugerir es que, al menos en algunos de los países en desarrollo que estos estudios analizan, la masa de empresas pequeñas que están estancadas es suficientemente grande

---

4. El signo de la correlación entre tamaño y tasa de crecimiento es negativo en la media en ambos estudios, pero se hace menos fuerte a medida que la edad de la empresa se eleva. Esa correlación se convertiría en nula a una edad cercana a los 100 años en el caso de Costa de Marfil, comparado con una mucho más elevada de más de 500 años en el caso de Estados Unidos.

para erosionar la capacidad de generación de empleo agregada de las Mipymes. Esto podría ser resultado de que las firmas pequeñas en estos países son inherentemente poco dinámicas, por ejemplo, como reflejo de las altas tasas de informalidad, pero podría también reflejar que las empresas pequeñas enfrentan aún mayores barreras al crecimiento (restricciones crediticias, dificultades para lidiar con la corrupción, etc.) en el mundo en desarrollo que en las economías más desarrolladas (como lo sugieren, por ejemplo, Sleuwaegen y Goedhuys, 2002, y Van Biesebroeck, 2005). Esta es una pregunta particularmente interesante para la investigación futura.

**2. Abstrayéndose de las firmas que cesan su actividad, las empresas jóvenes típicamente crecen más rápidamente que las establecidas. Además, el alto crecimiento agregado del empleo en el grupo de empresas más pequeñas, señalado en la subsección anterior, parece concentrarse en las más jóvenes entre las pequeñas.**

Otro hallazgo bien establecido para los países desarrollados es el de una relación decreciente entre las tasas de crecimiento del empleo y la edad de las empresas, al menos cuando se excluye de las muestras a las empresas que salen del mercado (volveremos a estas empresas en la siguiente subsección). El estudio pionero de Evans (1987) estableció esta relación para el caso del sector manufacturero en Estados Unidos, y otros estudios posteriores han reportado hallazgos similares para ese y otros países. Haltiwanger et al. (2013) recientemente mostraron que, entre las empresas supervivientes de Estados Unidos, incluyendo todos los sectores de la economía, son las más jóvenes las que más rápido crecen y más contribuyen al crecimiento agregado del empleo.

Entre las empresas supervivientes, las tasas de crecimiento anual promedio son mayores a 15% para empresas de un año y caen monótonicamente con la edad, a niveles cercanos al 5% para el tercer año de vida, 2% en el sexto, y crecimientos en esencia nulos desde el décimo año de vida de la empresa. Una relación similarmente negativa entre crecimiento y edad en empresas supervivientes ha sido identificada para la manufactura de otros países desarrollados como España, Italia, Francia y Japón (Fariñas y Moreno, 2002; Navaretti *et al.*, 2012; Yasuda, 2005).

Patrones similares se han identificado para Colombia (Eslava y Haltiwanger, 2013). Entre las firmas manufactureras supervivientes (excluyendo microempresas), las tasas de crecimiento del empleo decaen con la edad, pasando de cerca de 15% en el primer año a 5% en el segundo y tercero, y decreciendo de allí en adelante hasta exhibir tasas de crecimiento negativas a partir de los 20 años. La muestra comparable de empresas en Estados Unidos (manufactureras, no micro) muestra el mismo patrón pero con crecimientos del empleo menores que los de las empresas colombianas, que pasan al rango negativo a partir del décimo año de la firma en el mercado.

La interacción entre tamaño y edad como correlativas del crecimiento de empleo en las empresas es particularmente interesante. Lo primero a notar es que, mientras en algunos estudios el efecto del tamaño desaparece cuando se controla por la edad (como se discutió arriba), lo contrario no es cierto: la edad se correlaciona de forma fuerte y negativa con el crecimiento del empleo aun al interior de categorías de tamaño. En ese sentido, entre las características observables que pueden servir como *proxies* de potencial de crecimiento, la edad parece un mejor indicador que el tamaño de la empresa.

Varios estudios encuentran que la correlación negativa entre la edad y el crecimiento del empleo es más fuerte para empresas más pequeñas. Este hallazgo aparece en los diversos estudios que analizan especificaciones en los que el crecimiento de una empresa se correlaciona no sólo con su edad y su tamaño sino también con interacciones entre los dos. Es el caso de los estudios para el sector manufacturero de Evans (1987) para Estados Unidos, Sleuwaegen y Goedhuys (2002) para Costa de Marfil, Yasuda (2005) para Japón y Eslava y Haltiwanger (2013) para Colombia. De hecho, en el caso de la manufactura colombiana, Eslava y Haltiwanger (2013) encuentran que en la categoría de empresas pequeñas sólo las más jóvenes (entre 0 y 4 años) crecen a tasas positivas.

Este hallazgo es consistente con la existencia de gran heterogeneidad en el crecimiento de las empresas pequeñas, como se reseñó arriba, y sugiere que esa heterogeneidad se puede correlacionar con la edad de las empresas: en alguna medida, las bajas tasas de crecimiento de un gran grupo de empresas pequeñas corresponden a firmas que, luego de varios años en el mercado, no se consolidaron como ini-

ciativas empresariales dinámicas. Aunque en las empresas medianas y grandes también es cierto que el crecimiento es menor entre más años lleve la empresa en el mercado, en estos casos el crecimiento sólo deja de ser positivo para el grupo de empresas de más de quince años.

Aunque el hallazgo de que las firmas jóvenes crecen en empleo más que las establecidas parece robusto a través de países y estudios, cabe destacar que también en la dimensión de edad hay heterogeneidad. Así lo señalan tanto Haltiwanger (2011) para Estados Unidos como Eslava y Haltiwanger (2013) para Colombia. Muchos otros estudios señalan también mayor volatilidad en el crecimiento del empleo en el grupo de empresas más jóvenes que en otras categorías etarias (Sedlacek, 2011; Evans, 1987; Eslava y Haltiwanger, 2013).

Finalmente, cabe señalar que poco se sabe acerca de si estos hallazgos sobre la correlación entre edad y empleo se extienden a otras dimensiones de desempeño de las firmas. Los hallazgos de Eslava y Haltiwanger (2013) para Colombia sugieren que se replican, al menos, para el crecimiento del producto. También que las firmas jóvenes son más productivas en promedio que las más establecidas.

### **3. La muerte de empresas es también más frecuente entre las empresas jóvenes y pequeñas. También es en la categoría de empresas jóvenes, comparada con otros grupos etarios, donde más empleos se destruyen como consecuencia de la desaparición de empresas. Curiosamente, este último fenómeno ha resultado menos marcado en la única economía en desarrollo para la cual conocemos documentación.**

La literatura también ha establecido claramente una relación positiva entre la probabilidad de que una empresa sobreviva y su tamaño, y entre la probabilidad de supervivencia y la edad de la empresa. De nuevo, el estudio pionero de Evans (1987) señaló primero estas dos relaciones para la industria manufacturera de Estados Unidos. Los estudios de Yasuda (2005) para Japón y Fariñas y Moreno (2000) para España mostraron también tasas de supervivencia que se acrecientan con el tamaño y la edad de la empresa. Otros estudios con foco exclusivo en empresas jóvenes han mostrado que la probabilidad de supervivencia de una firma *nueva* en el mercado también crece con su tamaño inicial (Audretsch y Mahmood, 1996, para USA y Portugal y Mata, 1995, para Portugal).

Mucho más recientemente, estos hallazgos se han complementado con análisis de las implicaciones agregadas de esa correlación entre supervivencia y tamaño/edad. En concreto, Haltiwanger *et al.* (2013) han cuantificado el empleo que se destruye en Estados Unidos por cuenta de la salida del mercado de algunas empresas, en cada categoría de edad. Sus resultados sugieren que, consistente con las más altas tasas de salida entre las jóvenes, la fracción de empleo en el grupo etario que resulta destruida por la salida de empresas entre un año y otro decae muy rápidamente con la edad de las firmas. En particular, en el grupo de empresas nacientes (primer año de su fundación) más del 15% del empleo desaparece a causa de la salida de empresas. Esta fracción se reduce a la mitad para el grupo de empresas de cinco años, y se mantiene alrededor del 5% en empresas que tienen entre 10 y 15 años. Para empresas por encima de esta edad, sólo entre 2 y 3% del empleo se destruye entre un año y otro como consecuencia de la salida de empresas.<sup>5</sup>

El estudio de Eslava y Haltiwanger (2013) replica estos cálculos para la industria manufacturera en Colombia, excluyendo el sector microempresarial. Aunque la probabilidad de salir del mercado también decae con la edad en esta población, pasando de 10% en la categoría de 0-4 años a 6% en la de empresas de más de 15 años, la fracción de empleo que desaparece por efecto de esta salida de empresas no decae de forma importante a través de grupos de edad. Permanece esencialmente constante alrededor de 5% hasta los 10 años, cae sólo levemente a 4% entre los 10 y los 20, y se reduce a 2% en categorías de empresas mayores de 20 años. Es decir, comparado con el caso de Estados Unidos, en Colombia la salida de empresas no destruye tanto más empleo entre las empresas jóvenes que entre las más establecidas.

5. Estas fracciones de empleo destruido se calculan como proporción del empleo en esa categoría de edad, promediado entre el año final y el inicial.



**4. La entrada de nuevas empresas explica por completo el crecimiento del empleo en el mediano plazo, dado que las empresas de mayor edad se contraen<sup>6</sup>. De manera similar, transitar de la categoría de Pymes a la de empresa grande en el lapso de un lustro, o de pequeña a mediana empresa en el mismo periodo, es más probable para una empresa joven que para una establecida. Entre las de más edad, de hecho, no es infrecuente que haya tránsitos hacia categorías de menor tamaño.**

El debate de política pública en términos de apoyo a la empresa suele girar alrededor de la capacidad de una economía para generar empleo de manera sostenible. Dada la crucial importancia de este tema, una pregunta fundamental tiene que ver con las implicaciones agregadas, en el mediano y largo plazo, de los patrones que esta nota ha venido resumiendo. El estudio de Eslava y Haltiwanger (2013) ha hecho énfasis en esas dimensiones para el caso de las empresas manufactureras Pymes y grandes en Colombia. Aunque limitados en su alcance a ese caso específico, los hallazgos del estudio son un primer paso para entender tales implicaciones.

Los resultados de este estudio sugieren que el surgimiento de empresas jóvenes es (al menos en el caso colombiano) fundamental en el crecimiento del empleo en el mediano plazo. Los autores analizan la contribución de empresas de diferentes edades al empleo agregado sobre el lapso de 17 años comprendido entre 1993 y 2009. Encuentran que el crecimiento del empleo manufacturero no microempresarial fue apenas positivo durante ese periodo: menos de 10.000 empleos añadidos sobre el periodo a un total apenas superior a 600.000 empleos al principio del mismo. Las empresas más establecidas, a pesar de representar la mayoría del empleo en cualquier momento del tiempo (por ejemplo, cerca del 70% del empleo se concentra en empresas de 15 años o más), no contribuyeron positivamente a ese exiguo crecimiento. De hecho, de los cerca de 450.000 empleos que para 1994 había en empresas nacidas antes de 1980, más de 150.000 fueron destruidos entre ese año y 2009. Fueron las empresas más jóvenes las que contri-

---

6. Este patrón ha sido documentado en el contexto del sector manufacturero de Colombia por Eslava y Haltiwanger (2013).

buyeron positivamente al empleo sobre el período compensando apenas el empleo perdido por las empresas más establecidas.

Es también interesante notar que esa contribución positiva en el mediano plazo del grupo de empresas jóvenes al empleo agregado fue (al menos en el caso colombiano) jalonada por las más pequeñas dentro de las empresas nacientes. Esto es porque la presencia relativa de establecimientos pequeños es mayor entre los establecimientos más jóvenes, y porque estos establecimientos pequeños y jóvenes (no así los pequeños establecidos, en el caso colombiano) exhiben crecimiento positivo y relativamente vigoroso. De hecho, entre los establecimientos más jóvenes (0 a 4 años de edad), casi 40% de los establecimientos y 15% de los empleos que en un momento correspondían a establecimientos medianos habían sido pequeños cuatro años atrás. Mientras tanto, esas mismas transiciones representaban sólo el 15% de los establecimientos y el 5% de los empleos entre los de mayor edad (15 años o más).



## Conclusiones e implicaciones de política

---

**Los hallazgos de** la literatura que esta nota ha revisado tienen implicaciones que son importantes para la focalización de las políticas de desarrollo productivo y empleo. Muchas de estas políticas suelen focalizarse hacia las empresas más pequeñas, en consideración a la mayor probabilidad que tienen de enfrentar frenos externos a su desarrollo. Sin embargo, hallazgos recientes sugieren que este criterio de focalización es, al menos, insuficiente. Si bien las empresas pequeñas suelen crecer en promedio más rápido que las grandes, esta estadística esconde enorme heterogeneidad. La mayoría de empresas pequeñas y microempresas no crece de forma dinámica ni busca hacerlo.

Lejos de ser la semilla de un emprendimiento que terminará creando empleos y crecimiento, la empresa pequeña típica (esto es, la mediana) lleva años en el mercado y esa pequeña escala de producción representa su “estado estacionario”. Focalizar los programas públicos de apoyo empresarial hacia este segmento resulta una estrategia poco prometedora en términos de generación de empleo y crecimiento. Por supuesto, hay otras razones por las cuales podría quererse apoyar a estas empresas, como el hecho de que pueden estar enfrentando barreras particularmente grandes a su desarrollo. ¿Cómo, entonces, complementar o modificar los criterios de focalización del apoyo empresarial, de manera que ese apoyo llegue a los emprendimientos más prometedores en términos de crecimiento y empleo, sin que por eso acabe dedicado a los que no enfrentan fallas de mercado o gobierno que justifiquen el apoyo gubernamental?

La misma literatura reciente señala un criterio de focalización, al menos complementario si no es que alternativo, que parece particularmente prometedor: la edad de las empresas. En particular, focalizar las políticas de desarrollo empresarial hacia los negocios jóvenes podría generar réditos particularmente altos en términos de creación de empleo e incluso de productividad. Varios de los hallazgos empíricos reseñados arriba apuntan en esta dirección: i) Las empresas jóvenes crecen consistentemente a tasas más altas que las empresas establecidas; ii) Este efecto de la edad suele dominar al efecto de tamaño; en particular, el resultado de que la tasa de crecimiento es más alta entre firmas pequeñas suele desaparecer o al menos debilitarse al controlar por la edad de las empresas; iii) En el mediano plazo, la entrada de nuevas empresas se constituye en el motor central del crecimiento de

las empresas. Parecería entonces que las empresas jóvenes son particularmente prometedoras en términos de generación de crecimiento y empleo.

Las empresas jóvenes suelen también satisfacer el criterio de necesitar la ayuda pública, pues con frecuencia enfrentan restricciones similares a las de las empresas pequeñas. Los negocios jóvenes suelen enfrentar dificultades en su acceso a crédito; incurrir en costos adicionales a los de las más establecidas mientras aprenden de las condiciones del mercado y de su propia eficiencia; tener mayores dificultades para lidiar con las trabas burocráticas; y ser más flexibles para adaptar su tecnología y escala al mercado. Enfocar el apoyo público hacia empresas jóvenes, con cualificaciones que pueden incluir el tamaño, parece entonces una alternativa plausible que quienes participan en el diseño de la política de apoyo empresarial deben considerar. Tiene la ventaja adicional, nada despreciable, de ser un criterio de focalización que garantiza que los beneficiarios “se gradúen”: nadie es joven para siempre. Esta limitación natural a la duración de apoyos focalizados hacia las firmas jóvenes permite esperar que esos apoyos ayuden a los beneficiarios a lidiar (parcialmente) con los frenos externos a su crecimiento, pero sólo mientras el proyecto productivo o bien se consolida o bien se revela como poco prometedor.

De otro lado, es importante también señalar que entre las empresas jóvenes hay enorme heterogeneidad. En esta medida, el impacto positivo de las políticas focalizadas en el segmento de las empresas jóvenes podría maximizarse si se complementa el criterio de edad con otros que identifiquen a los emprendimientos más prometedores entre los nacientes. El nuevo reto para la investigación en esta área está en identificar esos criterios.



## Referencias bibliográficas

---

Audretsch, D. y Mahmood T. (1996). "New firm survival: new results using a hazard function". *Review of Economics and Statistics*, 77 (1), 97-103.

Baldwin, John R. y Picot G. (1995). "Employment Generation by Small Producers in the Canadian Manufacturing Sector". *Small Business Economics*, 7, 317-331.

Broersma, L. y Gautier P. (1997). "Job Creation and Job Destruction by Small Firms: An Empirical Investigation for the Dutch Manufacturing Sector". *Small Business Economics*, 9, 211-224.

Davis, Steven J., Haltiwanger J. y Schuh S. (1996). *Job Creation and Destruction*, MIT Press.

Eslava, M. y Haltiwanger J. (2013). "Young businesses, entrepreneurship, and the dynamics of employment and output in Colombia's manufacturing industry". Documento de Trabajo CAF.

Evans, D. (1987). "The relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries". *The Journal of Industrial Economics*, 35 (4), 567.

Fariñas J. y Moreno L. (2000). "Firms' Growth, Size and Age: A Nonparametric Approach". *Review of Industrial Organization*, 17, 249-265.

Haltiwanger, J. (2011). "Job Creation and firm dynamics in the US". Innovation policy and the economy. NBER.

Haltiwanger, J., Jarmin R. y Miranda J. (2013). "Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young". NBER Working Paper No. 16300, (*forthcoming in the Review of Economics and Statistics*).

Hurst, E. y Pugsley B. (2011). "What do small businesses do?" *Brookings Papers in Economic Activity*.

Mata, J. y Portugal P. (1994). "Life duration of new firms". *The Journal of Industrial Economics*, 42 (3), 227-245.

Navaretti, G., Castellani D. y Pieri F. (2012). "Age and firm growth. Evidence from three European countries". Working Papers in Applied Economics, Universitat de Valencia.

Neumark, D., Wall B., y Zhang J. (2009). "Do Small Businesses Create More Jobs? New Evidence for the United States from the National Establishment Time Series". *Review of Economics and Statistics*, (forth).

Sedlacek, P. (2011). "Firm age, business cycles, and aggregate labor dynamics". Manuscrito no publicado.

Sleuwaegen, L. y Goedhuys M. (2002). "Growth of firms in developing countries, evidence from Cote d'Ivoire". *Journal of Development Economics*, 68, 117-135.

Van Biesebroeck (2005). "Firm Size Matters: Growth and Productivity Growth in African Manufacturing". *Economic Development and Cultural Change*.

Yasuda, T. (2005). "Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing". *Small Business Economics*, 24: 1-15.

## Comentarios a “Edad y Tamaño como Criterios de Focalización” de Marcela Eslava

William F. Maloney, Departamento de Investigación en Desarrollo Económico, Banco Mundial y Universidad de los Andes, Bogotá.

**El objetivo del** trabajo de Marcela Eslava es ayudar a los responsables de las políticas públicas a focalizar los recursos de fomento al emprendimiento en aquellas empresas con mayor potencial de crecimiento. La autora basa sus argumentos en dos puntos importantes. Primero, su análisis confirma que existe una enorme heterogeneidad entre las empresas en términos de tamaño y dinamismo. Segundo, sobre la base de estos resultados empíricos, sostiene que es más eficiente focalizar las políticas de apoyo empresarial en función de la edad de la firma y no en términos de su tamaño, como habitualmente se hace.

### *La heterogeneidad de las firmas: Explorando los hechos estilizados 1 y 2*

Parafraseando a Lucas (1978)<sup>1</sup>, ¿cómo se explica que coexistan grandes cadenas como Walmart con pequeñas tiendas familiares? Una posible respuesta es que las empresas tienen estructuras de costos diferentes. Uno podría pensar en empresas que se comportan como maximizadoras de beneficios, pero con estructuras de costos que se diferencian por una constante multiplicativa  $x$ , que depende de un factor subyacente  $\theta$  más un término de error al que me referiré más adelante.

$$\max_{q_t} [P_t q_t - c(q_t) x_t^e] \quad (1)$$

$$X_t (\theta + \varepsilon_t) \quad (2)$$

¿Qué se encuentra en  $\theta$ ? Aquí podría estar la habilidad del emprendedor (por ejemplo, la calidad de sus prácticas de gestión, como lo discutido por Renata Lemos en este mismo volumen), o características de la ubicación elegida que pueden afectar su estructura de costos.

---

1. Lucas Jr, Robert E. (1978) “On the size distribution of business firms”. The Bell Journal of Economics: 508-523

Este factor también podría variar en función de las preferencias del emprendedor. Por ejemplo, las mujeres que buscan un balance entre sus responsabilidades en el hogar y las laborales, podrían preferir desarrollar emprendimientos más pequeños. Otras personas podrían valorar la independencia que otorga el autoempleo, pero preferir no asumir el riesgo que implica aumentar la escala y tener personas a cargo. De hecho, los resultados de Marcela Eslava muestran que muchas microempresas reportan que no tienen intenciones de expandirse y crecer, algo que también encontramos con datos de México en Cunningham y Maloney (2001)<sup>2</sup>. Aunque hay que ser cuidadosos con la evidencia de este tipo –también podrían interpretarse como “dado que no tengo acceso al crédito o que el clima de negocios es malo, no tengo planes de expandir mi negocio”– debemos reconocer que existe heterogeneidad en las preferencias de los emprendedores también.

Más allá de estas razones para explicar la coexistencia de empresas de distinto tamaño, uno podría preguntarse por qué existen tantas microempresas que no crecen en América Latina. Una posible respuesta es que cerca de la mitad de los trabajadores asalariados en países como Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, preferirían ser autoempleados, según muestran Blanchflower *et al.* (2001)<sup>3</sup>. La realidad es que probablemente no lo son porque los costos de oportunidad de dejar su empleo asalariado son demasiado elevados. En América Latina, en cambio, la productividad laboral en el sector asalariado formal es bastante más baja, por lo que muchos trabajadores prefieren comenzar su propio emprendimiento. En este caso, mientras más baja sea la productividad laboral en el sector formal, peor será la calidad del pool de emprendedores, lo que podría explicar su falta de crecimiento. Alternativamente, se podría pensar que si los mercados laborales en América Latina están fuertemente segmentados, muchos trabajadores que, en función de sus habilidades optarían por un empleo en el sector

---

2. Cunningham, Wendy V. y Maloney, William F. (2001). “Heterogeneity among Mexico’s Microenterprises: An Application of Factor and Cluster Analysis”. *Economic development and cultural change* 50.1: 131-156.

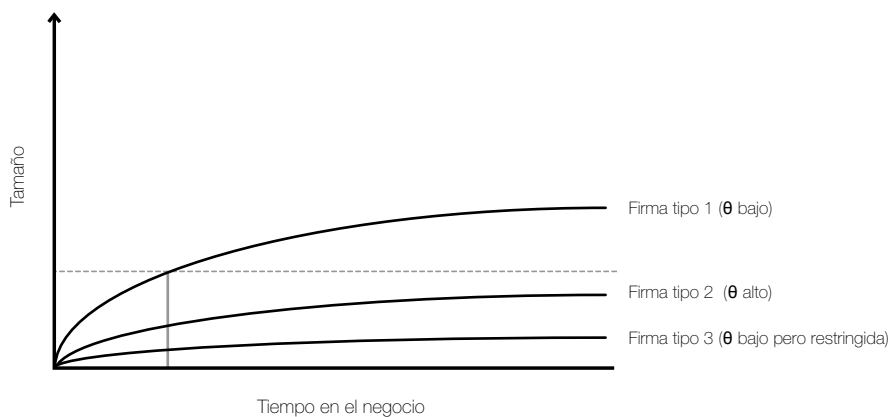
3. Blanchflower, David G., Oswald, A. y Stutzer, A. (2001). “Latent entrepreneurship across nations”. *European Economic Review* 45.4: 680-691.



asalariado formal, dada la imposibilidad de acceder al empleo formal terminan en el autoempleo.

Cada firma comienza con un tamaño inicial dado y luego crece hasta alcanzar su tamaño de estado estacionario. La Figura 1 muestra esta dinámica y confirma el primer punto del trabajo de Marcela Eslava que sostiene que el tamaño de la firma por sí solo no es suficiente para determinar su potencial de crecimiento.

**Figura 1.**  
Los hechos estilizados 1 (“Pequeña”) y 2 (“Joven”), combinan 3 clases de empresas



Fuente: Elaboración propia con base en Levenson y Maloney (1998).

En un momento cualquiera, en la población de firmas habrá algunas que son pequeñas. Algunas de esas pequeñas firmas tienen costos bajos (bajo  $\theta$ ) y por lo tanto crecerán en el futuro. Pero otras empresas son del tipo 2 (alto  $\theta$ ), es decir, tienen costos altos y ya han alcanzado su tamaño de largo plazo. Es decir, el punto que hace Marcela Eslava es correcto, no todas las firmas pequeñas crecerán y, como sus resultados empíricos sugieren, el tamaño actual de una firma no es un buen predictor de su potencial para crecer. Yo quisiera incluir un tercer tipo

de firma, que son las firmas que tienen costos bajos (bajo  $\theta$ ) pero que enfrentan restricciones para crecer. Estas firmas en principio parecerían no tener mucho potencial para crecer; sin embargo, con la intervención correcta, podrían acabar creciendo.

La Figura 1 sugiere que utilizar la edad de la firma como criterio para focalizar las políticas de fomento empresarial puede tener mejores resultados que utilizar su tamaño. Sin embargo, este criterio alternativo no está exento de problemas. A una temprana edad, aún las firmas del tipo 2 también estarán creciendo, por lo que parte de los recursos irían a parar a firmas con altos costos que pronto dejarán de crecer porque habrán alcanzado su tamaño de largo plazo.

### ***Agregando algo de dinámica: El hecho estilizado 3***

Jovanovic (1982) proponía un modelo de selección “ruidoso” que contribuía a explicar por qué las firmas jóvenes mueren más rápido<sup>4</sup>. La idea puede ilustrarse con la ayuda de la ecuación 2 mostrada antes. Cuando se inicia una nueva firma, en el momento  $t=0$ , el parámetro  $\theta$  solo se conoce con un error  $\varepsilon_t$ , por lo que la estimación inicial que puede hacerse de la estructura de costos de la empresa es muy imprecisa<sup>5</sup>.

La ecuación 3 muestra que, en cada período, el emprendedor tiene una estimación de cuál es su  $\theta$ , y en función de eso, sus beneficios esperados. Si los beneficios que termina obteniendo ese período están por encima de lo que esperaba, entonces revisa hacia abajo su estimación de  $\theta$  y su empresa se expande. Si, en cambio, los beneficios realizados son menores a los esperados, deduce que su  $\theta$  es más elevado de lo que creía y corrige su estimación de su estructura de costos hacia arriba, reduciendo el tamaño de su empresa. En el extremo, si los beneficios realizados son muy bajos, el emprendedor podría concluir que su emprendimiento no es viable y decidir cerrar. Claramente, a medida

---

4. Jovanovic, B. (1982). “Selection and the Evolution of Industry”. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*: 649-670.

5. Para una elaboración más detallada de este argumento puede consultarse Levenson, A. y Maloney, William F. (1998). “The informal sector, firm dynamics and institutional participation”. *World Bank Policy Research Working Paper* 1988 y Maloney, William F. (2004). “Informality revisited”. *World development* 32.7: 1159-1178.

que el tiempo pasa, los emprendedores pueden tener una noción más clara sobre cuál es su verdadero potencial de crecimiento y por lo tanto será menos probable que obtengan unos beneficios inesperadamente bajos. Por esta razón es más probable observar mayor cantidad de firmas jóvenes quebrando cada año.

$$\pi_t - \pi_t^e = -c(q_t)(x_t - x_t^e) \quad (3)$$

### **El desafío de la focalización**

Efectivamente, los gobiernos se enfrentan a la dificultad de descubrir el  $\theta$  de la firma, pero cuentan con menos información aun que la que tiene el propio emprendedor. Probablemente las microempresas informales no sean el semillero del emprendimiento dinámico, pero podría haber muchas más clases de firmas más allá de las tres que acabamos de describir. A pesar del hallazgo común de que muchos pequeños emprendedores no tienen intención de hacer crecer sus negocios, De Mel (2008) encuentra que los retornos de créditos otorgados en un contexto experimental en Sri Lanka fueron dramáticamente elevados<sup>6</sup>. Tal vez no encontremos al próximo Microsoft, pero podría haber importantes ganancias en términos de generación de empleo y reducción de la pobreza. ¿Quiere decir esto que la informalidad podría ser un criterio para focalizar? Probablemente no. Como argumentamos en Levenson y Maloney (1998), las firmas tienden a volverse más formales cuando más tiempo llevan en el negocio (y se dan cuenta de que vale la pena ser formales) y cuando más crecen, por lo que la informalidad en sí misma probablemente no es un buen criterio para focalizar<sup>7</sup>.

Más generalmente, ¿cómo se puede extraer información sobre  $\theta$  a partir de información de la firma y del mercado? Un mercado del crédito que funcione bien debería, como una de sus funciones, descartar los proyectos de inversión menos viables y asignar los fondos a los proyectos con mayor probabilidad de éxito. De esta forma, el mercado podría

6. De Mel, S., McKenzie, D. y Woodruff, C. (2008). "Returns to capital in microenterprises: evidence from a field experiment". *The Quarterly Journal of Economics* 123.4: 1329-1372.

7. Levenson, A. y Maloney, William F. (1998). "The informal sector, firm dynamics and institutional participation". *World Bank Policy Research Working Paper* 1988.

resolver el problema de información. Pero aquí también podrían existir fallas del mercado, por lo que políticas que subsidien el crédito podrían ser la manera de solventarlas.

Los programas de extensión tecnológica para las firmas de tamaño mayor al de una microempresa en los que consultores externos asesoran a las firmas jóvenes brindándoles capacitación, colaborando con la recolección de información e identificación de trabas, también pueden ayudar a los gobiernos a saber en qué firmas deben invertir los recursos públicos.

Identificar  $\theta$ , y por lo tanto el potencial de crecimiento de las empresas, será siempre difícil. El valioso aporte del trabajo de Marcela Eslava es proporcionar evidencia de que, como un primer paso, se debería utilizar más la edad y menos el tamaño de la firma, como criterio para focalizar los recursos de fomento al emprendimiento.







## Perspectivas sobre el desarrollo

### Emprendimientos para la transformación productiva

---

América Latina necesita incrementar el dinamismo de su productividad agregada como motor de crecimiento para impulsar el desarrollo sostenido de sus economías. Esto requiere transitar desde entramados productivos donde predominan los emprendimientos muy pequeños, muchas veces informales, de baja productividad y con pocas expectativas de crecimiento, hacia estructuras que favorezcan el surgimiento y el crecimiento de emprendimientos dinámicos, con potencial de innovación y capacidad de generación de empleos de calidad. Este número de *Perspectivas sobre el Desarrollo* pretende contribuir con esta discusión promoviendo el encuentro entre académicos y hacedores de política y fomentando un debate indispensable para el buen diseño de políticas públicas que impacten positivamente en el empleo y la productividad de las economías de la región.

---