

*Seminario Iberoamericano sobre desarrollo de la
productividad y competitividad empresarial*



**Factores determinantes del éxito o
del fracaso en las Pymes**

**Ec. Roberto Villamil
Cámara de Industrias del Uruguay
31 de mayo de 2005**



Estructura de la presentación

1. La entrada al mercado
2. Primeros pasos hacia la supervivencia
3. ¿Cómo son las empresas que nacen?
4. Flujos de entrada y salida del mercado
5. ¿Cuáles sobreviven más?

Estructura de la presentación

6. El valor del emprendedor
7. La importancia del entorno de negocios
8. El sector y la estructura de la empresa
9. ¿Qué entendemos por éxito empresarial?
10. Factores determinantes del éxito empresarial en las Pymes

La entrada al mercado

- **Expectativas en cuanto al nivel de los beneficios a lograr (Análisis clásico)**
- **Comparación entre beneficios y barreras de entrada (Geroski)**
- **Subjetividad del conocimiento vinculado al futuro desempeño (Schumpeter)**
- **Existencia de sectores con “régimen emprendedor” (Acs y Audretsch)**
- **Motivaciones personales**

Los primeros pasos hacia la supervivencia

- **Rapidez en conocer el grado de eficiencia relativa y la estructura de costos (Jovanovic; Ericson y Pakes)**
- **Capacidad de diferenciar la habilidad emprendedora de la habilidad de gestión (Gifford)**
- **Actualizar expectativas de suceso y definir continuidad. (Mata y Portugal)**
- **Crecer a alta velocidad (Agarwal; Mahmood)**

¿Cómo son las que nacen?

- **No las desalienta la economía de escala ni el uso intensivo de capital**
- **La inmensa mayoría tiene una escala de producción por debajo del óptimo**
- **Desconocen la existencia de “nichos estratégicos”**
- **Ingresan a sectores maduros y de menor contenido tecnológico**
- **Se orientan hacia el consumidor individual.**

Los flujos de entrada y salida del mercado

- **El desempeño sectorial tiene alta incidencia en la movilidad empresarial.**
- **La tasa de ingreso es mayor que la tasa de penetración en todos los sectores.**
- **En sectores más innovadores, mayor ingreso de empresas nuevas.**
- **Mayor tamaño cuanto mayores son las barreras de entrada**

¿Cómo son las que sobreviven más?

- **Entran a sectores de mayor desarrollo tecnológico**
- **Tienen mayor tamaño al momento de nacer**
- **Innovan más que el promedio del sector**
- **Elaboran bienes o servicios con más contenido tecnológico**

El valor del emprendedor

Modelo de Schutjens y Wever

- **SCHUTJENS, V. & WEVER, E.** (2000).
“Determinants of new firm success”.
Papers in Regional Science, N° 79, pág. 135
– 159.

Supuestos del modelo

- **Los factores de éxito de las firmas están asociados al emprendedor, a la empresa y a factores externos**
- **Indicador de éxito:**
 - **Incremento en la cantidad de personal ocupado**

Importancia del entorno de negocios

Modelo de Lusier y Pfeifer

- **LUSSIER, R. & PFEIFER, S.** (2001). “A crossnational Prediction Model for business success”. *Journal of Small Business Management*. N° 39 (3). Pág 228-239.

Supuestos del modelo

- Los ratios financieros nos son adecuados para cuantificar el grado de éxito empresarial.
- Si bien “negocios son negocios”, las condiciones locales inciden en el éxito o en el fracaso
- Indicador de éxito:
 - Incremento en la cantidad de personal ocupado

Sector y estructura de la empresa

Modelo de Mata y Portugal

- **MATA, J. & PORTUGAL, P. (1994).**
“Life duration of new firms,” *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLII, N° 3.

Supuestos del modelo

- La probabilidad de desaparecer es mayor para las más chicas.
- Las empresas que más tiempo sobreviven están en sectores de rápido crecimiento y menor nivel de innovación e investigación
- Indicador de éxito:
 - Supervivencia y velocidad del crecimiento de la empresa.

Factores determinantes del éxito asociados a la empresa

- **Capital de inicio**
- **Estructura de propiedad**
- **Estructura del financiamiento**
- **Edad de la empresa**
- **Escala de producción**
- **Personal al inicio**
- **Preparación del proyecto**
- **Valor del equipo de trabajo**
- **Grado de crecimiento de las ventas**
- **Diferenciación de producto**
- **Ventas al inicio y márgenes**
- **Cantidad de locales**
- **“Socio” de negocios**
- **Origen de la empresa**

Factores determinantes del éxito asociados al emprendedor

- **Edad del empresario al iniciar actividades**
- **Motivaciones**
- **Esfuerzo personal**
- **Nivel educativo**
- **Experiencia laboral**
- **Experiencia empresarial**
- **Habilidad emprendedora o habilidad de gestión**
- **Capacidad de innovar**
- **Estrategia definida**
- **Valorización de recursos humanos**

Factores determinantes del éxito asociados al sector

- Tasa de crecimiento
- Ciclo de vida sectorial
- Tipo de bienes producidos en el sector
- Grado de concentración
- Orientación de las ventas por mercado
- Orientación de las ventas por tipo de consumidor

Una visión desde la OCDE

- Los factores externos a la empresa tienen la misma importancia que los internos en el fracaso de las empresas.
- Para las empresas más jóvenes los aspectos internos pesan más que para las más antiguas.

Una visión desde la OCDE

¿Cómo es el empresario exitoso?

- *Conclusiones que surgen del estudio **Europe' 500**, patrocinado por la Unión Europea.*
- *500 Pymes que aumentaron el empleo en promedio un **160%** entre 1997 y 1998, mientras el desempleo crecía en la economía europea.*

Una visión desde la OCDE

¿Cómo es el empresario exitoso?

- *Mayoría de hombres, entre 40 y 50 años*
- *Educación terciaria o grado universitario*
- *Fuerte formación en gestión de empresas*
- *Crean su propio equipo de trabajo*
- *Mantienen el control de la empresa*
- *Están en todos los sectores y países*

Una visión desde la OCDE

¿Cómo es el empresario exitoso?

- *Cuentan con claras estrategias de crecimiento en base a diferenciación de producto y calidad*
- *Son independientes desde el punto de vista financiero*
- *Invierten en formación de RRHH*
- *Dedican mucho tiempo a planificar y a motivar al equipo de trabajo*
- *Se caracterizan como empresas que aprenden*