

EL COMPORTAMIENTO EFECTUAL COMO POSIBLE HERRAMIENTA PARA LA ASISTENCIA A EMPRENDEDORES

Mercedes Cabut 1, Facultad de Ingeniería-Universidad Nacional de Mar del Plata,
mercedescabut@gmail.com

Oscar Antonio Morcela 2, Facultad de Ingeniería-Universidad Nacional de Mar del Plata,
omorcela@fi.mdp.edu.ar

Jorge Domingo Petrillo 3, Facultad de Ingeniería-Universidad Nacional de Mar del Plata,
petrillo@mdp.edu.ar

Resumen— Distintos autores proponen un nivel micro de análisis del proceso emprendedor, a partir de la ciencia cognitiva. Se diferencia el modo de tomar decisiones por parte de los emprendedores atribuyéndoles una lógica heurística basada en la experimentación, en contraposición a la lógica racional utilizada en la gestión empresarial.

Se podría interpretar que la propuesta del análisis cognitivo indaga más profundamente en los microfundamentos de la teoría evolucionista, intentando reconocer patrones comunes desde el modo de actuar del emprendedor para llegar a definir un proyecto innovador. De esta forma se caracteriza al emprendedor no sólo por tener una capacidad creativa superadora, sino también por tener una actitud de acción, una capacidad de ejecución rápida que le permite probar y aprender continuamente.

El presente trabajo pretende evaluar el uso de los principios del comportamiento efectual como herramienta para caracterizar emprendedores participantes en Programas de acompañamiento de distintas universidades argentinas. Para lograr el cometido se realizaron entrevistas semiestructuradas a tutores de emprendimientos, identificando trayectorias emprendedoras y criterios utilizados para la evaluación de emprendimientos. Posteriormente se estandarizó la información a fin de conseguir reconocer puntos en común que permiten el análisis desde el marco teórico seleccionado.

Palabras clave— *programas de acompañamiento, comportamiento efectual, emprendedores, tutores.*

1. Introducción

Desde las diferentes corrientes que han estudiado el fenómeno emprendedor, se reconocen distintos niveles de estudio asociados al emprendedor y su micro-entorno, como también a su propia persona. Un campo de creciente relevancia en los últimos años ha sido el enfoque de la ciencia cognitiva. En este nivel se busca estudiar el modo de actuar de los emprendedores, cuáles son los factores que definen su accionar y el modo en que toman las decisiones. Encontrando analogías con la teoría de los recursos y las capacidades, Sarasvathy y Venkataraman definen una lógica heurística para el pensamiento emprendedor basada en la experimentación [1]. En contraposición a una lógica racional utilizada en la gestión empresarial, definen el modo de pensar emprendedor como "pensamiento efectual". Se diferencia el "pensamiento causal", caracterizado por la búsqueda de la solución más eficiente para lograr una meta determinada; del pensamiento efectual, mediante el cual el emprendedor no parte de la definición de una meta concreta, sino que desde sus recursos disponibles y, a partir de un

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual
proceso creativo de prueba y error, encuentra alternativas que le permiten identificar distintos efectos posibles a seguir [2].

Se caracteriza al modo de pensar emprendedor, no sólo por tener una capacidad creativa superadora o la capacidad de reconocer oportunidades, como la definida por Schumpeter o Kirzner [3], sino también por tener una actitud de acción, una capacidad de ejecución rápida que le permite probar y aprender continuamente.

Se comienza a reconocer en los avances sobre el estudio contemporáneo del proceso emprendedor una instancia inicial ligada a la capacidad de reconfigurar posibilidades y la aceptación del fracaso como parte del proceso. Lo importante no es “no fracasar”, sino hacerlo de manera rápida y minimizando los recursos comprometidos, para poder aprender de los errores hasta llegar a la mejor propuesta de valor.

Esta concepción de aprendizaje se identifica también en distintos autores que proponen nuevos enfoques para el desarrollo de negocios. Referentes como Steve Blank y Bob Dorf (2004), Eric Ries (2011) y Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) [4], creadores de las denominadas Metodologías Ágiles para el desarrollo de negocios, proponen distintas herramientas que permiten iterar modelos de negocios, hasta lograr aquel que más se ajuste a los intereses del entorno, incluyendo no sólo a clientes, sino también a proveedores o socios en la implementación.

En estudios anteriores desarrollados por el Observatorio Tecnológico de la Facultad de Ingeniería (OTEC) en los que se buscó caracterizar los perfiles emprendedores del Programa de Acompañamiento de la UNMDP [5], se reconoció en los casos más innovadores una visión pragmática del proyecto, con la capacidad de replantear el negocio fácilmente. Ante estos indicios, en este trabajo se pretende indagar sobre los perfiles emprendedores, extendiendo el análisis a distintos programas de acompañamiento del país.

La caracterización se fundamenta en los 5 principios del pensamiento efectual que determinan la diferencia entre el modo de actuar reconocido por la autora, y el comportamiento causal tradicionalmente adjudicado a la toma de decisiones empresarial. Se buscan identificar ejemplos en el ámbito local que reflejen modos de operar de emprendedores, reconocidos como exitosos desde la propuesta de Sarasvathy [6].

-Los emprendedores no parten desde un objetivo a cumplir, si no que parten desde una serie de recursos: desde las teorías generales de toma de decisiones se parte de un objetivo a ser cumplido, para el cual se buscan los recursos necesarios, seleccionando los más factibles de conseguir. Desde la mirada efectual en cambio, el emprendedor parte desde una serie de recursos a su disposición, a partir de los cuales emergen continuamente distintos objetivos posibles. Los emprendedores seleccionan las metas a seguir desde la experimentación y el intercambio con las personas interesadas en su proyecto. Estos recursos son diferenciados por la autora en tres tipos, aquellos que son propios de su persona y su identidad, aquellos referidos a sus conocimientos y habilidades y aquellos dados por sus contactos y las personas que conocen.

-Principio de pérdida asumible: Este principio postula que el emprendedor no persigue la búsqueda de retornos y maximización del beneficio, si no que avanza buscando minimizar las pérdidas. El emprendedor reconoce las pérdidas que puede asumir y busca experimentar la mayor cantidad de estrategias posibles desde sus recursos limitados (tiempo, esfuerzo y dinero).

-Establecimiento de alianzas por sobre el análisis de la competencia: el razonamiento efectual enfatiza en la búsqueda de alianzas estratégicas, que permiten reducir la incertidumbre y sobrepasar barreras de entrada. Este foco se sobrepone por sobre el análisis de la competencia propio del razonamiento causal.

-Explotación de contingencias por sobre la explotación de conocimientos preexistentes: desde el pensamiento efectual se buscará aprovechar las contingencias para el reconocimiento de nuevas oportunidades, más que minimizarlas utilizando una ventaja competitiva.

-Control de la incertidumbre más que la predicción de este: El pensamiento efectual se centra en aquellas actividades controlables de un futuro impredecible. Mientras en una lógica causal, por ejemplo, se pretende estimar un potencial mercado y se busca acaparar la mayor porción posible; en la lógica efectual, se pretende crear un mercado acaparando la cantidad suficiente de interesados/socios, que comprendan la idea y permitan sostener el negocio.

Sarasvathy busca desarrollar un modelo para entender el desarrollo emprendedor como un método generalizado al igual que el método científico. La autora propone que no se podría excluir a nadie de la categoría de empresarios potenciales, si la distinción incluye no solo a aquellos que buscan y encuentran oportunidades, sino también aquellos que lo hacen casi casualmente avanzando de a pequeños pasos incorporando a la selección de interesados que ayudan a transformar la visión amorfa y las contingencias en nuevos fines valiosos a través de compromisos inesperados. En este trabajo se pretende evaluar si en relatos de tutores con amplia experiencia en el acompañamiento a emprendedores, se reconocen criterios que coincidan con el modelo propuesto de pensamiento efectual dando lugar a futuros trabajos que profundicen esta corriente de análisis para el desarrollo de dinámicas de acompañamiento efectivas. [6].

2. Materiales y Métodos

Para el estudio se realizaron entrevistas semiestructuradas a tutores de programas de asistencia a emprendedores de distintas Universidades argentinas (UNICEN, UNMdP, UNL, UNCUYO, UNC, UNLU, UNT). Las entrevistas se focalizaron en tutores, ya que los mismos dentro de los programas son los que transitan todo el proceso de acompañamiento junto al emprendedor, pudiendo reconocer factores asociados a su comportamiento. Como criterio de selección, se buscaron agentes que han tenido experiencia mayor a 5 años como tutores de emprendimientos, como también se buscó el alcance en distintas zonas del país.

En cada entrevista se solicitó a los tutores que reconozcan un caso que consideren exitoso o que destaquen de aquellos que hayan acompañado, bajo el criterio que consideren pertinente. El fin de esta pregunta fue identificar el criterio de éxito de los tutores como también la descripción de los emprendimientos más relevantes desde la visión del entrevistado. Se solicitó a cada uno que describa la trayectoria de esos emprendimientos, para luego reconocer, en la etapa de análisis, si en las mismas se identificaban elementos del comportamiento efectual.

Para caracterizar los indicios de comportamiento efectual se codificaron las trayectorias descriptas utilizando los cinco principios del comportamiento efectual propuestos por Sarasvathy [1,2]. Se utilizó el programa de análisis cualitativo Atlas Ti para la selección de citas y evaluación de relaciones.

Se describe en la tabla 1 las trayectorias y el lugar de trabajo de los referentes entrevistados.

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual

Tabla 1: Tutores entrevistados

| Programa/s en los que participa | Universidad | Experiencia |
|--|--|--|
| Incubadora Expresiva, Incubadora Idear, Consultorios para emprendedores | Universidad Nacional del Litoral UNL | Coordinadora de espacio de atención a emprendedores dentro de las facultades de la UNL. Participa como tutora externa en distintas incubadoras. Docente en cátedras de desarrollo emprendedor. |
| Centro de Innovación y Creación de Empresas CICE | Universidad Nacional del centro de la Provincia de Buenos Aires UNICEN-Sede Tandil | Tutora con más de 10 años de experiencia trabajando en el programa. Especializada en la presentación a líneas de financiamiento |
| Centro de Desarrollo Emprendedor Facultad de Ingeniería | UNICEN Sede Facultad de Ingeniería Olavarría | Tutor con cinco años de experiencia. Coordinador de capacitaciones en el marco de programas de extensión |
| Programa de Incubación de la Universidad de Lujan | Universidad de Lujan UNLU | Más de diez años de experiencia en el área de emprendedores. Docente en el área de desarrollo emprendedor, secretario de transferencia. |
| Espacio de acompañamiento a emprendedores en el marco del Programa Jóvenes Emprendedores Rurales | Universidad Nacional de Tucumán UNT | Más de diez años de experiencia como Tutor de emprendimientos, coordinador regional del programa JER en el NOA. |
| Incubadora de Empresas-UNCUYO | Universidad Nacional de Cuyo UNCUYO | Director de la Incubadora de Emprendimientos de la Universidad, más de diez años de experiencia como tutor y coordinador de programas en la Universidad. |
| Incubadora de Empresas UNC | Universidad Nacional de Córdoba UNC | Director de la Incubadora de Emprendimientos de la Universidad, más de diez años de experiencia como tutor y coordinador de programas orientados a emprendimientos tecnológicos. |
| Programa Acompañando Emprendedores | Universidad Nacional de Mar del Plata UNMDP | Tutora con más de diez años de experiencia en el programa, acciones de gestión en extensión universitaria asociadas al cooperativismo |

3. Resultados y Discusión

En primer lugar, se procede a analizar los criterios detectados en los tutores para identificar los casos considerados exitosos, como también aproximaciones iniciales de cómo son. Dentro de los criterios referidos por los tutores en la Tabla 2, se reconocen factores naturalmente esperados asociados a resultados económicos y de impacto local como rondas de inversión a las cuales accedieron, cantidad de puestos de trabajo generados, ventas en el país y exportaciones. Pero también se distinguen criterios asociados al modo de actuar de los emprendedores, su capacidad de aprendizaje y de desarrollar redes e interesados en el proyecto. En todos los casos la selección del emprendimiento se vio asociada a la trayectoria transcurrida por el emprendedor o el equipo emprendedor, a la actitud ante el emprendimiento y la complementariedad de las capacidades, priorizando el equipo o la persona por sobre el producto que desarrollaban. En ninguno de los casos se distinguió el producto o servicio del emprendimiento como factor primordial.

Resulta interesante reconocer estos factores a los efectos del pensamiento efectual. Se distingue como si fuera una “garantía de éxito” que el emprendedor demuestre desarrollar las capacidades para aprender del entorno y adaptarse. Por lo tanto, el eje para evaluar el éxito del proyecto tiende a focalizarse en esta dinámica de reconfiguración y alianzas, más que una proyección financiera como indicaría por ejemplo un plan de negocios del proyecto.

Se podría interpretar que más allá del producto que el emprendedor haya desarrollado durante el acompañamiento, si incorpora las habilidades para interpretar el modelo de negocios, las alianzas, los recursos y el aprovechamiento de contingencias, sea como sea que el producto mute, va a ser exitoso.

A su vez, se distingue la valoración del recurso de identidad de la persona y conocimiento identificado por Sarasvathy, en dos de los casos se enfatiza la concepción de éxito cuando el emprendedor encuentra de la mejor manera hacer lo que le gusta hacer y responde a sus motivaciones.

Desde los criterios reconocidos en los diferentes testimonios, y su congruencia con la caracterización del emprendedor definida por la autora, se percibe la posibilidad de utilizar los principios del comportamiento efectual como herramienta de análisis para el seguimiento de emprendedores.

Tabla 2: Criterios de éxito

| | Criterio de éxito | Cómo son los exitosos |
|----------------|---|---|
| Córdoba | <p><i>“Buscamos que haya innovación tecnológica... tienen tracción de mercado, hay empresas que están interesadas y ya están cerrando convenios...”</i></p> <p><i>“Han levantado dos o tres millones de dólares”</i></p> <p><i>“...si bien están muy avanzados, no realizaron ventas, pero tienen una red bien interesante de clientes potenciales”</i></p> | <p><i>“En un emprendimiento que recién arranca se necesitan más indios que caciques, necesitas tipos o roles abocados a hablar con gente, salir de la universidad (...) Es un equipo bien plantado, han cambiado mil veces, van vienen, se mueven, por eso les va bien”</i></p> <p><i>“...cuando ya tenés experiencia, si querés podés elegir buenos equipos, y siempre te conviene elegir buenos equipos...porque a mí las ideas no me importan”</i></p> |

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual

| | | |
|----------------------|--|--|
| Mendoza | <p>“...pasó por todas las etapas que tenemos escritas, por ahí no es demasiado común que uno escriba y que la práctica sea iguala como uno lo prevé”</p> <p>“... hoy son 50 empleados”</p> <p>“están exportando a algunos países de Latinoamérica, y venden en todo el territorio nacional”</p> | <p>“el equipo es el que te hace un proyecto exitoso...el proyecto de ellos no era un proyecto muy bueno, ellos lo hicieron exitosos...y eso te pasa con el 90% de los proyectos que aparecen”</p> <p>“...la característica principal es el trabajo en equipo y poder identificar oportunidades, ser persistentes en lo que uno está convencido y sobre todo la constancia”</p> |
| Tandil | <p>“...acceden a una línea de financiamiento”</p> | <p>“las pilas que tienen los chicos y los perfiles que tienen ambos, es lo que los hizo avanzar”</p> |
| Olavarría | <p>“...para destacar en que entre la generación de la idea y la validación de la oportunidad lo encararon bien y les sirvió lo que hicieron.</p> | <p>“...creo que el proceso de esta emprendedora es, no sé si destacable ni por lo bueno ni por lo malo, sino por cómo lo llevó y por los cambios que fue teniendo, en querer hacer lo que le gustaba hacer”</p> |
| Tucumán | <p>“Yo siempre me acuerdo de uno que considero exitoso el proceso de acompañamiento”</p> <p>“Para mí el emprendedor exitoso, hay gente que cree que es mucha plata...hay gente que cree que es muchos empleados y hay gente que cree que es poder concretar una idea (...) yo creo que parte de ese éxito es descubrir cosas que no te gustan...”</p> <p>“me parece exitoso que uno acompaña un proceso en el que trata de que la gente haga lo que mejor sabe hacer”</p> | <p>“Era un tipo muy pila, muy activo”</p> |
| Lujan | <p>“Lo considero exitoso porque pasó por un montón de etapas hasta convertirse en lo que es hoy, que nuclea muchas cosas más allá de su emprendimiento”</p> | <p>“Poco sistemático con la capacidad de adaptarse para la obtención de recursos”</p> <p>“Aprendizaje continuo”</p> <p>“Capacidad de vinculación”</p> |
| Mar del Plata | <p>“El emprendedor pudo utilizar todas sus competencias para poder consolidar su emprendimiento... más allá de aplicar para una línea de financiamiento. Reconozco todo el proceso que fueron llevando no tanto cómo fue el final, si no cómo fueron haciendo lecturas de su propio emprendimiento y ellos mismos previendo los problemas”</p> <p>“Tiene una planta en Mar del Plata y Buenos Aires”</p> | <p>“Se vinculaba con otros emprendedores y actores para poder construir el emprendimiento”</p> <p>“Tienen la capacidad de hacer cosas venciendo el miedo, y además de encarar, concretan”</p> |
| Litoral | <p>“... han sabido aprovechar todas las herramientas que había, se juntaron en un evento que armamos, han pasado por los gabinetes para emprendedores que están en las facultades, y se han presentado al foro de capital para la innovación, se han incubado en el parque tecnológico, ya son una empresa, una SRL, han recibido fondos de terceros y se han presentado a mil líneas de financiamiento. Es un caso exitoso porque han empezado a emplear gente y recibido inversiones de terceros, han exportado, están en programas más avanzados de la Universidad de padrinazgo, de pasantías para estudiantes</p> | <p>“son un grupo muy dinámico y han sabido aprovechar todo lo que la universidad les ofrecía”</p> |

Análisis de los principios detectados en diferentes trayectorias de emprendimientos reconocidos por los tutores

En el análisis se han podido encontrar indicios del comportamiento efectual en los distintos relatos de casos descriptos por los tutores como emprendimientos exitosos. Si bien no fue posible discriminar completamente cada uno de ellos, en todos los casos, se destaca el principio de la pérdida asumible, el inicio del emprendimiento desde los

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual recursos dados, el cual lleva a pensar distintas posibilidades de encarar el negocio, como también el desarrollo de alianzas para expandir el mercado.

Los principios de la explotación de contingencias y control de la incertidumbre se identificaron como difíciles de discriminar entre sí y en muchos casos se asociaban como consecuencia al desarrollo de alianzas.

En Tabla 2 se detalla la frecuencia en que se ha encontrado cada uno de los principios, y puede consultarse una lista más completa en el Anexo del presente trabajo. Se reconoció en las expresiones de los tutores, sin ser advertidos sobre el marco teórico, aseveraciones que daban lugar a identificar los principios. Si bien los emprendimientos y las ofertas de acompañamiento son de distinto tipo, alguno más orientados a los emprendimientos tradicionales y otros más a los tecnológicos, no se encuentra una relación directa entre esta caracterización y la aparición de los distintos principios. Esta evaluación podría ser indagada en un análisis más profundo sobre cada trayectoria.

Por su parte, las declaraciones asociadas al principio de la pérdida asumible y el inicio desde los recursos llevan a indagar sobre el momento en que un emprendimiento enfrenta su etapa de lanzamiento. El mismo, más allá de la oportunidad de mercado, está condicionado por el costo de oportunidad (generalmente, el momento en que están dispuestos a dejar su trabajo anterior) que enfrenta el equipo emprendedor al disponer de su tiempo. Reconocer este factor en el equipo emprendedor se percibe como fundamental para encaminar un proceso de asistencia.

Tabla 3: Principios del comportamiento efectual comentados. Puede consultarse una lista más completa en el Anexo.

| | Parten de los recursos en lugar de metas definidas | Principio de pérdida asumible | Alianzas y redes de contactos vs. Análisis de la competencia | Contingencias vs. Conocimientos previos | Control de la incertidumbre |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|---|--|------------------------------------|
| Calefones solares | Alto | Alto | Alto | Medio | Medio |
| Producción de Stevia | Medio | Medio | Bajo | Bajo | Alto |
| Tejido con hilo de camélido | Alto | Bajo | Medio | Alto | Bajo |
| Emprendimiento OIT | Medio | Alto | Bajo | Alto | Alto |
| Liposomas | Alto | Medio | Medio | Bajo | Alto |
| Venta de calzas | Alto | Bajo | Medio | Bajo | Medio |
| Venta de quesos | Medio | Alto | Bajo | Alto | Bajo |
| Almohadas para cervicales | Medio | Alto | Alto | Alto | Bajo |
| Producción de Gírgolas | Medio | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Cerveza artesanal | Medio | Alto | Bajo | Bajo | Bajo |
| Suplementos nutricionales | Alto | Medio | Alto | Medio | Alto |
| Pinzas para paroscopía | Medio | Medio | Alto | Bajo | Bajo |
| Alto=5 | 25 | 30 | 25 | 25 | 25 |
| Medio=3 | 21 | 12 | 9 | 6 | 6 |
| Bajo=1 | 0 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| Total | 46 | 44 | 38 | 36 | 36 |

A su vez, algunos testimonios remarcan la adecuación de este criterio en el contexto local, "...en otros lugares lo que consiguen en una ronda les sirve para vivir uno o dos años (...) acá los inversores hasta que no ven algo de ventas no aparecen, ni aceleradoras, nada; tenés que ver cómo dedicarte a full y seguir comiendo". ¿Qué implica una pérdida asumible en un emprendedor argentino y uno en otro país? En los testimonios identificados, se reconoce respecto a este criterio, la capacidad de los emprendedores de reformular el negocio en función al financiamiento que puedan obtener para la etapa de lanzamiento.

Por otro lado, si bien se reconocen los principios del pensamiento efectual dentro de las

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual trayectorias descriptas, el mismo criterio de éxito (identificado previamente) vinculado con el proceso de acompañamiento, induce a evaluar si ese comportamiento fue desarrollado desde el emprendedor, o fue formado desde el trabajo en conjunto con el tutor. Se discriminan dos tipos de casos en los que la tutoría tiene efectos adversos. Desde una visión positiva por parte de los tutores sobre el impacto del acompañamiento, se detecta un primer tipo en el que el equipo se encuentra muy focalizado en su producto y se lo forma con una visión asimilable a la efectual, para que pueda identificar recursos y nuevas posibilidades para concretar ventas y alianzas...”Ellos saben de la técnica, saben hacer tejidos, saben hacer muebles con pallets, saben hacer esterilizadores para hospitales, saben de la técnica, pero a veces el negocio no está en eso”... “a partir de eso y con otros emprendimientos de no tan alto impacto, cada vez que un emprendimiento empieza a trabajar acá y a desarrollar lo que sea lo hace al lado de clientes potenciales, y no a desarrollarlo aislado como hicimos nosotros, al principio”.

Por otro lado, se describe una situación adversa, en la que la presentación a líneas de financiamiento, o la estructura de presentación de resultados para las formalidades del proceso de acompañamiento, llevan a asistir desde una lógica que puede ser reconocida como causal, cuando en realidad el emprendedor de tipo efectual se encuentra en un proceso de apertura y búsqueda de alternativas para su emprendimiento. En estos casos, los tutores manifiestan un proceso de aprendizaje que llevó a realizar cambios en la visión del acompañamiento. Como ejemplo se reconoce el caso de Mendoza, en el que el principio de pérdida asumible no podía ser concebido por los tutores, “dijeron que todos los ingresos que tenga cada uno sea por lo que sea lo metemos en una bolsa y los dividimos por tres...nosotros pensamos que estaban locos, que en tres meses se agarraban de los pelos...entonces todos iban a cobrar lo mismo pero se iban a dedicar a cosas diferentes y con tiempos diferentes en relación al proyecto...nosotros pensábamos que no iba a funcionar bajo ningún punto de vista...obviamente me demostraron que no tenía razón”. Como también se aprecia en otros testimonios respecto al principio de partir desde los recursos “Cambia la lógica de cómo acompañarlo cuando vos entendés la lógica que el emprendedor está abriendo a distintos espacios”.

Se podría decir desde el análisis que los criterios de Sarasvathy pudieron ser extrapolados en casos locales pudiendo servir como una estructura de análisis para mejorar el entendimiento y la formación del emprendedor en los procesos de acompañamiento. Este enfoque se reconoce asimilable a la visión de los tutores y las herramientas utilizadas.

La amplitud de los diferentes casos permite confirmar una caracterización universal en las aptitudes emprendedoras propuesta por la autora. Se distingue en algunos casos una capacidad creativa superadora de la tradicional descripción de inventiva en cuanto a nuevos productos o servicios, sino también la creatividad se da en la detección de alianzas que permiten reconfigurar el modelo de negocios, como también a las formas de utilizar los recursos a disposición, reduciendo y controlando las pérdidas y los riesgos.

Finalmente, analizando la frecuencia de aparición de los términos centrales en las entrevistas, se reconoce desde la semántica la equivalencia entre los términos “redes” y “productos” atribuyendo el nivel de importancia dada a las primeras, como también el énfasis en el análisis del mercado más que el producto. A su vez se detecta la multiplicidad de términos asociados al cambio y al aprendizaje (probar, renunciar, mutó, etapas, seguir, cambio).

4. Conclusiones y recomendaciones

A partir de las entrevistas realizadas se puede concluir que se reconocen coincidencias en los criterios de éxito, asociados al aprendizaje continuo del emprendedor desde el paso

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual por el proceso de acompañamiento. Los tutores distinguen como factores de éxito las capacidades de vincularse con el entorno y reconocer alternativas de alianzas, para obtener recursos y desarrollar nuevos productos. Estas descripciones coinciden a su vez con los principios del comportamiento efectual propuestos por Sarasvathy.

A su vez, dentro de la categorización, se reconoce en determinados criterios particularidades asociadas al contexto local y nacional; como es el caso de los recursos que están dispuestos a arriesgar los emprendedores.

El análisis desarrollado busca ser un aporte en la identificación de factores que hacen al desarrollo emprendedor. Se distingue en los comentarios de los tutores, la capacidad de aprender desde los casos exitosos, lo cual permite reconfigurar los procesos de acompañamiento para futuros emprendedores.

Si bien se reconocen los principios del comportamiento efectual en los casos identificados por los tutores como más relevantes, es preciso evaluar en qué medida esos comportamientos se manifestaron espontáneamente, o fueron adquiridos desde un proceso formativo asociado al criterio de éxito del tutor y el proceso de acompañamiento.

Por los alcances del trabajo, no es posible determinar con exactitud si la naturaleza original de los emprendedores desde el punto de vista cognitivo es efectual, pero es posible identificar una herramienta de análisis que puede ser aplicable para estudiar cualquier caso emprendedor, como también para diseñar procesos de selección y acompañamiento.

Asociada a la visión de Sarasvathy sobre la enseñanza emprendedora, se puede ver que los diferentes criterios pudieron ser aplicados a emprendimientos con perfiles muy distintos, tanto a productos tecnológicos (producción de liposomas, calefones solares, almohadas para sujeción cefálica) como también a otros de menor complejidad como es la producción de calzas o la producción de hilados artesanales.

Finalmente, el análisis en cuestión permite asentar una referencia para estudios futuros sobre las dinámicas de acompañamiento orientados a evaluar si efectivamente el criterio de éxito se basa en parte en el diseño de los programas y si esos diseños pueden corresponder con la lógica del comportamiento efectual.

5. Referencias

- [1] ALVAREZ, S; BUSENITZ, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), pp.755-775.
- [2] SARASVATHY, S. (2001): "Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, 26 (2), 243–288
- [3] VECIANA. J. (1999) Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, Vol. 8, Núm. 3.
- [4] BLANK. S. (2013) Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business review* 91(5): 63-73. May.
- [5] MORCELA, O. A.; CABUT, M.; BERTONE, B.; PETRILLO, J. D. "¿Schumpeter o Kirzner? ADN del acompañamiento a emprendedores en la Universidad Nacional de Mar del Plata" en *Actas del X COINI*. Argentina: EduTecne. 2017
- [6] SARASVATHY. S, VENKATARAMAN. S. (2011). Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), pp.113-135.

ANEXO – Evidencias de principios del comportamiento efectual comentados.

| | Parten de los recursos en lugar de metas definidas | Principio de pérdida asumible | Alianzas y redes de contactos vs. Análisis de la competencia | Contingencias vs. Conocimientos previos | Control de la incertidumbre |
|-----------------------------|--|--|---|--|---|
| Calefones solares (Mendoza) | <p><i>...eran recién graduados de ingeniería industrial</i></p> <p><i>...todo surge por un interés común de los tres emprendedores, a ellos les interesaba trabajar con energías renovables y compartían la visión de que lo que investigaban en sus trabajos querían llevarlo a un proyecto concreto</i></p> <p><i>todo al principio lo sostenía la incubadora y la red de contactos que empezábamos a generar entre los dos, porque nosotros generábamos más redes institucionales, ellos más redes personales; de hecho, las primeras pruebas las hicieron en un taller de no sé qué cosa de repuestos para autos...y a ellos les dejaron usar ahí las máquinas como jugando, probando...</i></p> | <p><i>"me dijeron: Leonardo está haciendo el doctorado (...) le falta poco, entonces va a seguir ahí y se va a involucrar los fines de semana (...) Sebastián, va a renunciar medio día y va a dedicar medio día...Alexis va renunciar a la Beca CONICET y se va a dedicar tiempo completo...Entonces uno va tiempo completo, otro medio día y otro sólo los fines de semana...todos los ingresos que tenga cada uno, sea por lo que sea, lo metemos en una bolsa y los dividimos por tres..."</i></p> <p><i>...Leonardo se recibió de doctor y empezó a trabajar en la empresa y ahí empezaron a despegar más directamente proporcional con el tiempo que le dedicaban,</i></p> <p><i>...después de las primeras ventas sí empezaron a comprar cosas, una de las cosas que usamos para poder financiarnos en un principio fue la presentación en concursos de planes de negocios, no sé si fue suerte, fue el momento...pero empezaron a ganar un concurso detrás de otro</i></p> | <p><i>...otra de las cosas que les dio un espaldarazo...En algún momento ellos se presentan en una línea de financiamiento que es un feed solar, y ellos consiguen financiamiento pudiéndose asociar con el INTI y con tres empresas de Argentina y consiguen un financiamiento como de 23 MM de pesos para desarrollar colectores solares térmicos para viviendas sociales</i></p> <p><i>...ellos iban por la energía solar térmica, que es la de los colectores solares, lo que está explotando es la fotovoltaica, obviamente, ellos inmediatamente se hacen representantes de uno de los productores de paneles chinos más importantes del mundo y empiezan a traer paneles Fotovoltaicos y empiezan a hacer obras mixtas, fotovoltaico y térmico</i></p> | <p><i>... en ese momento estaban subsidiadas todas las tarifas, nadie pensaba en energías renovables, salvo algunos que eran muy utópicos en algunas cosas, y bueno ahí es donde empiezan a ver la oportunidad de negocios</i></p> | <p><i>...al querer hacer cosas concretas, ¿qué es lo más simple para hacer?</i></p> <p><i>...pensaron. Calefones Solares, que ya existían...te estoy hablando del 2006, 2007...</i></p> <p><i>...ellos apuntaban a una clase medio, alta que les importara el medio ambiente, y lo que los hizo crecer a ellos en las etapas tempranas fue la construcción de proyectos especiales, por ejemplo, obras para empresas, para bodegas que querían sacar la huella de carbono para poder entrar a la Unión Europea,</i></p> |

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual

| | Parten de los recursos en lugar de metas definidas | Principio de pérdida asumible | Alianzas y redes de contactos vs. Análisis de la competencia | Contingencias vs. Conocimientos previos | Control de la incertidumbre |
|----------------------------------|---|--|--|--|---|
| Producción de Stevia (Tucumán) | <i>Entonces ellos ingenieros agrónomos, padre ingeniero agrónomo, armaron esa empresa familiar de asesoramiento para la plantación de Stevia</i> | <i>...en un principio el modelo era Producir Stevia, habían hecho una selección genética, habían traído un montón de plantas y habían armado invernáculos.</i> | | | <i>estas producciones tienen muy poco margen, cuando te aparece un comprador importante no tenés volumen, entonces cuando trabajas con cosas chiquitas, no es un negocio suficientemente atractivo. Y la vuelta se la habían dado, (...) pasaron a una propuesta de que ellos como empresa familiar lo que hacían era asesorar y que otras personas pudieran tener su plantación de Stevia.</i> |
| Pinzas para paroscopía (Tucumán) | <i>Él es técnico en su formación secundaria y es médico, entonces todo el tiempo ha ido resolviendo problemas que tienen los médicos. hay otro que es un médico que es el primero que pude ver que todo el tiempo está abriendo nuevas posibilidades</i> | <i>Este hombre no para de inventar cosas, él ha contratado a un diseñador industrial y es el que trata de enfocarlo porque necesita trabajar en algún producto y lo va acompañando en esto de cerrar algunos productos</i> | <i>...y mientras está haciendo eso me propone que lo vincule con el Ministerio de Educación, quería que se formaran chicos con alguna discapacidad física porque él creía que ellos tenían posibilidad inventiva favorable y tenían limitaciones para otro tipo de trabajo, entonces proponía que un área de su negocio estuviera habilitada para formar chicos con capacidades distintas en el desarrollo de los productos.</i> | | |

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual

| | Parten de los recursos en lugar de metas definidas | Principio de pérdida asumible | Alianzas y redes de contactos vs. Análisis de la competencia | Contingencias vs. Conocimientos previos | Control de la incertidumbre |
|---|---|---|--|---|---|
| Tejido con hilo de camélido (Catamarca) | <i>Recuperó prácticas de su familia de hilado A través de vínculos terminó salteando al intermediario que compraba el hilo de llama de Santa María y entonces vendía directo a Córdoba.</i> | | <i>a través de vínculos terminó salteando al intermediario que compraba el hilo de llama de Santa María y entonces vendía directo a Córdoba.</i> | <i>Salteándose el intermediario, ya la unidad de negocios que tenía, le cerraban bien los números entonces ella recuperó un tipo de trabajo de su familia y abuela y así hizo rentable una cosa que en Santa María tenía baja rentabilidad</i> | |
| Emprendimiento OIT (Córdoba) | <i>son tres Ingenieros de software y un contador.</i> | <i>...Dos de ellos se recibieron y laburan en el emprendimiento, obviamente la familia los debe mantener, el contador labura full time y viene part-time; el otro ingeniero (...) trabajaba en Mercado libre, tenía un cargo alto bien pago, no se había recibido todavía...y dejó el laburo.</i> | | <i>mira ellos se adaptan a lo que hay, ellos son muy activos en ese sentido, ellos quieren ir de "A" a "B", y tenés emprendedores que quieren ir de "A" a "B", pero ellos se dan cuenta que para llegar a "B" pueden pasar por "C" antes...</i> | <i>...han avanzado con una empresa que les pide un desarrollo de software que tocan de costado a lo que están haciendo ellos, no le suma mucho al emprendimiento, si no sólo a algunas partes, pero si económicamente les va a servir...eso suma también. Además, no importa que vendan otra cosa, que vendan, mejor, como experiencia les sirve.</i> |

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual

| | Parten de los recursos en lugar de metas definidas | Principio de pérdida asumible | Alianzas y redes de contactos vs. Análisis de la competencia | Contingencias vs. Conocimientos previos | Control de la incertidumbre |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|
| Liposomas (Litoral) | <i>Dos participan del evento con ideas distintas, uno tenía tipo tarjeta SUBE venía de la administración, entonces pensaba en un servicio, y otro, que, si venía de Biotecnología, tenía otra idea. En esto se conocen, se encuentran en más eventos intercambian información, y ahí sale una idea del biotecnólogo de hacer otra cosa y termina siendo lo que hacen hoy que es un desarrollo de liposomas.</i> | <i>Ellos desarrollaban soluciones liposomales, recibían principios activos en el mercado interno, o importaban, les agregaban esta solución liposomal y los vendían. O sea, ellos solamente hacían la parte liposomal, era más como un servicio que ofrecían</i> | <i>Hicieron un par de desarrollos a medida para algunas empresas y a partir de ahí empiezan a hacer el desarrollo de productos propios, y ahí es donde ellos mismo te cuentan lo que fue hacerlo porque te metes en un mercado que distribuye distinto</i> | | <i>en un principio quisieron meterse en la industria farmacéutica, y entonces todas las restricciones que tenía ANMAT los atrasaba mucho, ...entonces ellos necesitaban empezara tener un flujo de caja y comenzaron a prestar este servicio. Se fueron dando cuenta de otras oportunidades, empezaron a encontrar desarrollaron nutracéutica y cosmeceútica</i> |
| Venta de calzas (Olavarría) | <i>para con los recursos fue comprar máquinas que salió todo siempre del emprendimiento. y en un momento ella ponía plata de su bolsillo hasta que trabajando con una consultoría empezó como a hacer una caja para ella y una caja para el emprendimiento</i> | | <i>...Ella se dio cuenta que algunos productos no eran el negocio, es más importante lo que ella hace alrededor, las redes que genera...con quienes lo labura</i> | | <i>Ella vendía solamente calzas y tops de gimnasia y ahora hace los distintivos para la escuela, hace camperas para los gimnasios se fue diversificando sobre esas redes</i> |

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual

| | Parten de los recursos en lugar de metas definidas | Principio de pérdida asumible | Alianzas y redes de contactos vs. Análisis de la competencia | Contingencias vs. Conocimientos previos | Control de la incertidumbre |
|------------------------------------|---|---|---|--|------------------------------------|
| Venta de quesos (Olavarría) | <i>un estudiante de la facultad de Ingeniería Industrial, es un muchacho que tiene una pizzería con esta onda de lo sano, los veganos, vegetarianos, todo eso</i> | <i>ellos querían empezar haciendo quesos artesanales, querían los recursos para probar por lo menos una planta piloto chiquita para poder probar como era la cocción empezar a aprender a cocinar y demás de los quesos y participamos de un programa del ministerio de desarrollo social</i> | | <i>Terminó en algo totalmente distinto, en lo que es artesanal pensaron en hacer quesos vegetales, quesos para Veganos un producto totalmente distinto, clientes totalmente distintos el proceso de comercialización totalmente distinto. Entonces presentaron el proyecto y se enfocaron estrictamente en hacer sobre leche de almendra</i> | |
| Almohadas para cervicales (Tandil) | <i>Ella es diseñadora, él tiene experiencia más en lo que es informática entonces se complementan un montón ambos</i> | <i>hace poco habían arrancado haciendo almohadas principalmente para bebés, ya habían querido sacar una línea de financiamiento con el Ministerio de Producción, no les había ido bien...siguieron desarrollando en un producto innovador que no había en el mercado...entonces volvimos a presentarlo y quedó seleccionado para esta misma convocatoria, porque era más diferenciador.</i> | <i>Eso les dio un empujón para seguir avanzando lo que llevo también a tener contactos, con la gente de la municipalidad, después se presentaron a naves y salieron seleccionados entonces hicieron las capacitaciones. Ahora vino el secretario de producción y se lo presentamos, entonces se van abriendo puertas.</i> | <i>Es una almohada nueva que no existe en el mercado, entonces hay toda una investigación médica por detrás y al ser innovador tiene un impacto impresionante, ahora su mercado son los hospitales, los sanatorios, entonces tienen que salir a venderlo a otros lugares</i> | |

Dinámicas de acompañamiento aplicadas a emprendedores de comportamiento efectual

| | Parten de los recursos en lugar de metas definidas | Principio de pérdida asumible | Alianzas y redes de contactos vs. Análisis de la competencia | Contingencias vs. Conocimientos previos | Control de la incertidumbre |
|---|---|---|---|--|--|
| Producción de Gírgolas (Lujan) | <i>Es productor de Hongos, Gírgolas. Alumno de ingeniería Agrónoma Es de los que más conoce de gírgolas en el país</i> | <i>Él tenía en marcha la producción de Gírgolas. En una probó variedades nuevas desde un maíz que le regalaban. Nos presentamos al banco Credicoop por una línea para emprendedores.</i> | <i>Pasó por un montón de etapas hasta hoy en que se convirtió en una cooperativa de Hongos que nuclea a varios productores de la región y han logrado escala, mercado. Un montón de cuestiones más allá de su negocio</i> | <i>Fue un proceso de ensayo de prueba y error permanente. En un momento llegó a vender equipos que él usaba para producir los hongos, eso fue complicado tedioso, pero a partir de ahí quedó con la idea de prestar servicios y después mutó a montar la cooperativa</i> | <i>Desde la idea que fue hacer algo para dar servicios a terceros, mutó en la cooperativa donde el brinda el Know How sin necesidad de fabricar</i> |
| Producción de cerveza artesanal (Mar del Plata) | <i>Él era maestro cervecero y trabajaba en una empresa de bebidas en el área de gestión de la calidad</i> | <i>Había modificado su propia casa para poder elaborar. Arregló con los vecinos los horarios de trabajo para poder desarrollar el emprendimiento Comenzó a desarrollarlo desde el trabajo anterior.</i> | | | |
| Empresa De suplementos nutricionales y barritas energéticas (Mar del Plata) | <i>El padre de él era emprendedor, sus abuelos por parte de la madre también. Él siempre fue proactivo y buscó maneras de rebuscársela.</i> | <i>Piensan muy estratégicamente la manera de conseguir nuevos recursos. Siempre buscó socios inversores, por eso tiene muchas plantas.</i> | <i>Andrés creó una alianza estratégica con su actual proveedor que le ofreció una sociedad 50%-50%, con la posibilidad de que cuando el emprendimiento creciera Andrés le podría comprar el resto de la empresa y el proveedor tendría exclusividad para las materias primas.</i> | <i>Él iba siempre a un gimnasio y el dueño le tiró el dato que tenía faltantes en las barritas porque eran importadas.</i> | <i>Desde el primer año se animó a pensar en exportar. Esta todo el tiempo pensando en nuevos productos y rodeándose de la gente que los solicita para poder llegar a esas innovaciones</i> |