

Innovación Empresarial

Arte y Ciencia en la Creación de Empresas

Tercera edición





Innovación Empresarial

TERCERA EDICIÓN

Innovación Empresarial

Arte y Ciencia en la Creación de Empresas

TERCERA EDICIÓN

Rodrigo Varela V.



Colombia • Argentina • Bolivia • Brasil • Chile • Costa Rica • Ecuador
El Salvador • España • Guatemala • Honduras • México • Nicaragua • Panamá
Paraguay • Perú • Puerto Rico • República Dominicana • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

Varela V., Rodrigo

INNOVACIÓN EMPRESARIAL.

Arte y ciencia en la creación de empresas -- 3ª ed. --

Pearson Educación de Colombia, Ltda, © 2008

664 p.; 21 x 27 cm

ISBN: 978-958-699-101-8

Editora: María Fernanda Castillo

fernanda.castillo@pearsoned.com.pe

Corrección de estilo: María Walas - Alessandra Canessa

Diseño y diagramación: Adriana Martínez

Diseño de Portada: Víctor Goyburo

VARELA V., RODRIGO

INNOVACIÓN EMPRESARIAL. Arte y ciencia en la creación de empresas

Tercera edición

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra ni su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la editorial.

DERECHOS RESERVADOS

Copyright © 2008 por Pearson Educación de Colombia, Ltda.

PEARSON EDUCACIÓN DE COLOMBIA, LTDA.

Carrera 68 A No. 22-55

Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia

ISBN: 978-958-699-101-8

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

DEDICATORIA

Este texto está dedicado, por razones muy especiales, a tres grupos de personas:

A Constanza, Juan Carlos, Alejandro y Rodolfo, que son mi razón de ser y de hacer.

A mis padres, Otoniel y Lola, los mejores empresarios sociales que he conocido, por haberme dado la capacidad, la motivación y el apoyo para crecer intelectualmente, aportar socialmente, y para dar y compartir.

A Alberto Shapero (q.e.p.d.), por haber sido una fuente de inspiración intelectual en el área de *entrepreneurship*.

ÍNDICE

PRÓLOGO A LA TERCERA EDICIÓN	1
CAPÍTULO 1 ESPÍRITU EMPRESARIAL	7
Introducción	8
La cultura del espíritu empresarial	16
El ser humano frente a sus opciones de trabajo	21
La generación de riqueza y los valores culturales e ideológicos	28
Las nuevas políticas de gestión humana	30
Las nuevas empresas como generadoras de empleo, bienestar y satisfacción	32
Los otros grandes cambios al comenzar el siglo xxi	40
Sociedad interconectada	40
Economías globalizadas	42
Ciencia y tecnología	43
Aprender a aprender	45
Nuevos modelos empresariales	46
Demografía	48
Responsabilidad individual	49
Empresas en el arte y en la diversión	53
Estilos de vida universal y nacionalismo cultural	54
La edad de la biología	55
Desarrollo sostenible	55
Responsabilidad social y ética	56
Los nuevos océanos	57
Liderazgo femenino	59
Resurgimiento religioso	60
El triunfo del individuo	60
Resumen	62
Preguntas y ejercicios	62
Desarrollo personal	64
Referencias	64
Bibliografía adicional	66

CAPÍTULO 2 EL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO 67

El desarrollo socioeconómico en general	68
El desarrollo de América Latina <i>versus</i> el desarrollo asiático	77
El desarrollo de las naciones y la competitividad	87
El modelo de la Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	93
Otras visiones del desarrollo	98
El sistema de desarrollo de una cultura empresarial	103
Necesidades culturales del desarrollo	106
Algunos modelos errados	108
Resumen	111
Preguntas y ejercicios	111
Referencias	114

CAPÍTULO 3 EL EMPRESARIO 117

Visión histórica del empresario	118
Definición del empresario	125
Mitos sobre el empresario y la acción empresarial	128
Mito 1. Los empresarios no analizan sino que van haciendo cosas	129
Mito 2. Los empresarios nacen, no se hacen	130
Mito 3. El empresario clásico o puro	130
Mito 4. Todo lo que se necesita es dinero	131
Mito 5. Al empresario le falta preparación	132
Mito 6. Los empresarios son fracasados	133
Mito 7. Todo lo que se necesita es suerte	134
Mito 8. Con la primera empresa me enriquezco	134
Mito 9. La mayoría de las empresas fallan rápidamente	135
Mito 10. Sólo los experimentados pueden ser empresarios	136
Mito 11. La situación del país no permite crear empresas	137
Mito 12. Para formar empresas hay que ser inventor o trabajar en tecnología avanzada	138
Mito 13. Mi estatus profesional se rebaja por ser empresario	139
Mito 14. El empleo es seguro, las empresas no	139
Mito 15. Mi profesión no es para formar empresas	141
Mito 16. Sólo es empresario el que tiene una empresa grande y que da dinero	141
Características, capacidades y habilidades del empresario	142
Historias empresariales	151
Otras formas empresariales	153
Empresario social	153
Empresario cívico	155
Intraempresario o empresario corporativo	156
Resumen	158
Preguntas y ejercicios	159
Desarrollo personal	161
Referencias	162
Bibliografía adicional	166

CAPÍTULO 4 EL PROCESO EMPRESARIAL	167
Introducción	168
Teoría de Albert Shapero	168
Teoría de David McClelland	172
Teoría de Ronstadt	178
Teoría de Timmons	182
Teoría de Gibb	186
Modelo Varela	188
Etapa motivacional o de gusto	188
Etapa situacional o de identificación de la oportunidad	189
Etapa de decisión	189
Etapa analítica o de plan de empresa	191
Etapa de recursos	192
Etapa de gestión	192
Secuencia en espiral	193
Resumen	194
Preguntas y ejercicios	195
Desarrollo personal	197
Referencias	197
Bibliografía adicional	199
CAPÍTULO 5 ETAPAS Y COMPONENTES EN EL ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA	201
Introducción	202
Etapas de la empresa	203
Componentes básicos de toda empresa	207
Clientes con pedido	209
Información del entorno	210
Tecnología	211
Recursos naturales	212
Recursos humanos	212
Recursos financieros	213
Redes empresariales	214
Oportunidad	214
Concepto y modelo de empresa	216
Integración, componentes, etapas	219
Elementos específicos de cada etapa	223
La carrera empresarial	229
Plan de carrera empresarial	234
Resumen	235
Preguntas y ejercicios	236
Desarrollo personal	237
Referencias	237

ANEXO A DOS EVENTOS EMPRESARIALES	239
El rancho de Jonás	239
Amazon.com	241
ANEXO B GUÍA DEL PLAN DE CARRERA EMPRESARIAL	243
Introducción	243
Contenido	244
Aspectos personales	244
Situación económica	244
Experiencia	245
Conocimientos	245
Identificación y desarrollo de redes empresariales	246
Situación política	246
Empresa	247
Recursos	247
Proyecciones PCE	247
CAPÍTULO 6 DE CERO A LA OPORTUNIDAD DE EMPRESA	249
Introducción	250
Creatividad	250
El proceso creativo	257
Herramientas para mejorar la capacidad creativa	259
Barreras a la creatividad	262
Innovación	263
Ideas	269
Ideas empresariales	273
Características de las ideas empresariales	275
Caminos de generación de ideas empresariales	276
El camino del análisis de los problemas	276
El camino del análisis de las necesidades	277
El camino del análisis de los deseos	278
El camino del análisis de los cambios en gustos y en preferencias	279
El camino del análisis de los cambios en percepción	279
El camino del análisis de errores, accidentes, fallas, sorpresas	280
El camino del análisis de cambios científicos y tecnológicos	281
El camino del análisis de cambios en el entorno	281
El camino del análisis de cambios en el ciclo de los sectores económicos y empresariales	281
El camino del análisis de los cambios demográficos	282
El camino del análisis de los cambios en el ordenamiento y de todo tipo	282
El camino del análisis de las grandes tendencias	283
El camino del análisis de otras fuentes	285
Desarrollo de las ideas de empresa	291
Evaluación de las ideas de empresa	293

Desarrollo del concepto y del modelo de empresa	295
Construyendo su oportunidad de empresa	298
Esquema de la oportunidad de empresa	299
Resumen	302
Preguntas y ejercicios	303
Referencias	304
Bibliografía adicional	306
ANEXO EJEMPLO DE OPORTUNIDAD DE EMPRESA: VITAL ESSENCE LTDA.	307
Concepto de la empresa	307
Modelo de empresa	308
Clientes con pedido	308
Tamaño del mercado global	308
Tamaño de mi mercado	309
Estrategias de mercadeo	309
Información del entorno	309
Recursos naturales	310
Recursos humanos	310
Tecnología	311
Redes empresariales	311
Recursos financieros	311
Oportunidad	312
Cronograma	312
CAPÍTULO 7 PLAN DE EMPRESA	315
Introducción	316
Razones para la elaboración	318
Bases conceptuales	320
Etapas de análisis del plan de empresa	323
Diez preguntas clave	323
Guía detallada de un plan de empresa	330
Análisis del mercado	330
Análisis del sector y de la compañía	331
Análisis del mercado propiamente dicho	332
Plan de mercadeo	337
Análisis técnico	343
Análisis del producto	344
Facilidades	345
Equipos y maquinarias	346
Distribución de espacios	346
Plan de producción	347
Plan de consumo	347
Plan de compras	350
Sistemas de control	352

Análisis administrativo	353
Grupo empresarial	353
Personal ejecutivo	353
Organización	354
Empleados	354
Organizaciones de apoyo	354
Análisis legal, ambiental y social	356
Aspectos legales	356
Aspectos de legislación urbana	357
Análisis ambiental	357
Análisis social	358
Análisis de valores personales	359
Análisis económico	359
Inversión en activos fijos	360
Inversión en capital de trabajo	361
Presupuesto de ingresos	363
Presupuesto de materias primas, servicios e insumos	363
Presupuesto de personal	366
Presupuesto de otros gastos	366
Deducciones tributarias	366
Análisis de costos	369
Análisis financiero	372
Flujo de caja	372
Estado de resultados	373
Balance	375
Estrategias financieras	378
Análisis de riesgos e intangibles	379
Condiciones de entorno	380
Riesgos de mercado	380
Riesgos técnicos	380
Riesgos económicos	380
Riesgos financieros	381
Evaluación integral del proyecto	381
Evaluación de contado	383
Evaluación con financiación	383
Análisis de estructura financiera	384
Análisis de sensibilidad	384
Evaluación global	385
El documento final	386
Otras visiones sobre el plan de empresa	388
Grupo empresarial	389
Oportunidad	389

Contexto	390
Riesgos y recompensas	390
Otros elementos	390
Resumen	390
Referencias	391
Bibliografía adicional	391
ANEXO EJEMPLO DE PLAN DE EMPRESA	393
Resumen ejecutivo	393
Análisis de mercado	394
Situación del entorno económico	394
Producto	394
Clientes y tamaño del mercado	397
Competencia	398
Plan de ventas	399
Estrategia de precio	399
Estrategia de venta	403
Estrategia de promoción	404
Políticas de servicio	404
Análisis técnico	405
Proceso del servicio	405
Desarrollo del producto	406
Localización del negocio	407
Equipos y maquinaria	407
Distribución de planta	408
Mecanismos de control	408
Análisis administrativo	409
Análisis económico	410
Inversión en activos fijos	410
Gastos de arranque	412
Inversión en capital de trabajo	412
Presupuesto de ingresos	413
Presupuesto de consumos y compras	413
Presupuesto de gastos de personal	414
Presupuesto de gastos de operación	415
Presupuesto de gastos de administración y ventas	415
Análisis de costos	415
Análisis financiero	421
Flujo de caja	421
Estado de resultados	421
Balance general	421
Otros análisis	421
Análisis de riesgos	426
Evaluación del proyecto	426

CAPÍTULO 8 LA FINANCIACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	429
Introducción	430
Mitos sobre la financiación	431
Mito 1. Se necesita mucho dinero para poder establecer una empresa	431
Mito 2. Todo lo que necesito para que mi empresa sea exitosa es una buena capitalización	432
Mito 3. Comenzar sin dinero es comenzar en pequeño y sin posibilidades de crecer	433
Mito 4. No hay dinero para financiar las empresas	434
Mito 5. Sólo les prestan a los que tienen y no necesitan: los ricos	437
Mito 6. Es absolutamente necesario usar financiación externa (palanca financiera)	437
Mito 7. Solamente los locos y los aventureros empiezan sin dinero	438
Fuentes de financiación	438
Cómo iniciar su empresa sin mucho dinero	444
Capital propio <i>versus</i> préstamos <i>versus</i> socios	447
El trámite ante las entidades financieras	449
La búsqueda de socios	451
Resumen	453
Preguntas y ejercicios	453
Referencias	454
CAPÍTULO 9 ADMINISTRACIÓN DE LA NUEVA EMPRESA	457
Introducción	458
El líder empresarial y el gerente: similitudes y diferencias	461
Otros planteamientos sobre liderazgo empresarial	464
Los cambios conceptuales en la gestión	466
El espíritu empresarial como rector de la gestión empresarial	468
Administración financiera	469
Administración del mercado	474
Administración de las operaciones	476
Administración de personal	477
Estrategias de operación	478
Redes de apoyo	481
Aspectos éticos de la empresa	486
La empresa y su responsabilidad social	489
Los procesos de crecimiento	491
Resumen	498
Preguntas y ejercicios	499
Referencias	501

CAPÍTULO 10 LA EMPRESA FAMILIAR	503
Introducción	504
Las empresas familiares en perspectiva	505
Caracterización de la empresa familiar	507
Tipo 1. Estado de formación/relación de baja intensidad	511
Tipo 2. Estado de formación/relación de alta intensidad	512
Tipo 3. Estado de consolidación/relación de baja intensidad	513
Tipo 4. Estado de consolidación/relación de alta intensidad	514
Tipo 5. Estado de desarrollo/relación de baja intensidad	515
Tipo 6. Estado de desarrollo/relación de alta intensidad	515
La administración de las empresas de familia	516
Confusión entre el hecho de ser propietario y la capacidad real de dirigir la organización	517
Confusión en las políticas de remuneración a los miembros de la familia	518
Problemas con la capitalización de la empresa	518
Problemas en la normatividad de la empresa	519
Integrar hechos empresariales con hechos familiares	520
Diferencias en la visión y la finalidad de la empresa	520
Problemas de sucesión de la dirección	521
Problemas en el fondo de retiro del líder empresarial	521
Problemas en la sucesión de la propiedad	522
Asociándose con un familiar	522
Plan de desarrollo empresarial y familiar	524
Etapa 1. Educación de la familia en actitud empresarial	525
Etapa 2. Educación de los hijos(as)	526
Etapa 3. Experiencia empresarial de los(as) hijos(as)	527
Etapa 4. Entrada de los(as) hijos(as) en la empresa	528
Etapa 5. Las grandes decisiones	528
Etapa 6. El retiro propiamente dicho	529
Etapa 7. La entrada del sucesor	530
Protocolo familiar	532
Cómo lograr el éxito en la empresa familiar	534
Resumen	536
Preguntas y ejercicios	537
Referencias	538
Bibliografía adicional	539

CAPÍTULO 11 E-EMPRESAS	541
Introducción	542
La e-economía	543
Las empresas en la <i>e-economy</i>	548
Modelos de empresa en el <i>e-business</i>	557
La empresa hacia el <i>e-business</i>	562
Cómo crear empresas en Internet	563
Resumen	569
Preguntas y ejercicios	569
Referencias	570
Bibliografía adicional	571
CAPÍTULO 12 EDUCACIÓN EMPRESARIAL	573
Introducción	574
Nuevo enfoque educativo para formar empresarios	578
Modelo de desarrollo empresarial basado en competencias	586
Algunas ideas pedagógicas	597
La universidad empresarial	611
Recomendaciones para los profesores universitarios	619
Resumen	622
Preguntas y ejercicios	623
Referencias	623
Bibliografía adicional	625
CAPÍTULO 13 POLÍTICAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	627
Introducción	628
La cultura empresarial	629
Políticas de desarrollo del espíritu empresarial y creación de empresas (cultura empresarial)	631
Sector educativo	632
Sector gobierno	634
Sector empresarial	637
Algunas recomendaciones adicionales	640
Resumen	643
Preguntas y ejercicios	643
Referencias	644
Bibliografía adicional	645

PRÓLOGO A LA TERCERA EDICIÓN

A finales de 1975, al elaborar el diseño curricular del plan de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle, consideré necesario y conveniente introducir una línea académica orientada a la creación de nuevas empresas, la cual involucraba, en adición al curso convencional de Ingeniería Económica (Evaluación de proyectos), un curso denominado Iniciación de Nuevas Empresas y la orientación del Proyecto de grado a la conformación real de nueva empresa.

Este concepto, que parecía extraño, en esa época, en el ámbito educativo, fue implementado y hoy continúa vigente, claro está, con los ajustes que brindan el conocimiento adquirido y la experiencia.

En 1976, en calidad de coordinador académico del Programa de Formación de Promotores Industriales que la FES realizó para el Banco Popular, y luego como Director de Planeación del mismo, preparé algunos materiales académicos que fueron el sustento conceptual básico del Programa de Desarrollo Industrial en Ciudades Intermedias del Banco Popular, el cual buscó generar desarrollo industrial a todo lo ancho del país; infortunadamente, la miopía de los directores del Banco truncó esta oportunidad de aplicar en Colombia esquemas de promoción y desarrollo industrial, que habrían contribuido en forma significativa a nuestro progreso y prosperidad.

Al constituirse la Universidad ICESI, una de las misiones básicas que sus fundadores le dieron fue hacer una contribución significativa al desarrollo empresarial, que permitiera el surgimiento de una nueva generación de líderes empresariales. En 1981, y con el apoyo del Intermediate Technology Group de Inglaterra, tuve la oportunidad de visitar varias instituciones en diversas partes del mundo (Estados Unidos, Reino Unido, India, Filipinas), que estaban promoviendo el desarrollo empresarial con estudiantes universitarios y con profesionales recién egresados. Estas nuevas ideas confirmaron en mí el convencimiento de que era necesario mantener en el proceso educativo un esfuerzo significativo para el

desarrollo de empresarios capacitados y formados que le brindarán al sistema social y económico la posibilidad de crecer.

En 1984, gracias a la Universidad ICESI y a la colaboración de la Comisión Fullbright, y luego de haber elaborado algunos escritos sobre el tema de desarrollo empresarial, visité una serie de universidades y centros de desarrollo empresarial de los Estados Unidos. Allí pude conocer a varios de los investigadores más connotados en el área y configurar, sobre la base de sus experiencias y resultados, una estructura educativa conceptual que dio origen en la Universidad ICESI al Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE), que se convirtió en la entidad pionera de esta modalidad educativa, no sólo a nivel nacional, sino también en el ámbito latinoamericano.

En 1986, se iniciaron los Congresos Latinoamericanos sobre Espíritu Empresarial, los cuales permitieron el intercambio de información sobre espíritu empresarial y educación empresarial entre académicos de América Latina y del resto del mundo.

Estos hechos, aunados a actividades de consultoría internacional para el PNUD-ONUDI en Honduras, y para muchas universidades e instituciones en América Latina, y la participación en el proyecto Entrepreneurship Worldwide que contó con el apoyo PNUD-OIT-INTERMAN, me llevaron a escribir, en 1991, la primera versión de *Innovación Empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo*, primer texto publicado en español completamente dedicado al tema del espíritu empresarial y con orientación específica a la situación de Latinoamérica.

Después de utilizar ese texto por casi diez años y de recibir múltiples recomendaciones de colegas y de alumnos, de madurar más las ideas, de conocer nuevas experiencias a nivel mundial, de realizar actividades académicas y de asesoría en Latinoamérica, tomé la decisión de revisar totalmente el libro y de allí surgió en 2001 la segunda edición, *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*.

Esa edición, que se ha utilizado en toda América Latina y en España, vino a contribuir positivamente a la educación empresarial y a la aparición de muchas cátedras, centros, institutos y programas que hoy apoyan el desarrollo de nuevos empresarios y nuevas empresas en nuestra región.

Pero la innovación debe continuar, y por ello, en 2006, se acometió la tarea de elaborar una nueva edición, más ajustada a los desarrollos ocurridos en el área y a las experiencias latinoamericanas.

En la nueva edición he mantenido la misma filosofía educativa de las ediciones anteriores, expresada en los siguientes principios:

- a. Debe ser un texto útil tanto para estudiantes universitarios como para personas que deseen aplicar la cultura del espíritu empresarial en todas sus acciones de vida.
- b. Debe equilibrar los desarrollos teóricos conceptuales y prácticos que se han hecho en el tema a nivel mundial y las realidades y particularidades del entorno y la cultura latinoamericana.
- c. Debe ser fácil de leer y entender por cualquier persona, sin requerir formación previa en algún área específica del conocimiento.
- d. Debe abordar la temática en forma integral y, por ello, debe cubrir desde las etapas básicas de motivación, hasta los procesos de arranque de una nueva empresa.
- e. Debe contribuir a la formación de docentes y funcionarios encargados de la formulación de políticas públicas.
- f. Debe dar lugar a que los profesores y los alumnos encuentren espacios para hacer investigaciones y aprendizajes adicionales, por ello no es ni un manual ni una enciclopedia.
- g. Debe facilitar un uso flexible, de forma tal que los profesores puedan combinar los capítulos con otros elementos en distintos órdenes.
- h. Debe presentar algunos datos estadísticos actualizados, con el convencimiento de que en los próximos años irán perdiendo valor, pero con la esperanza de que una nueva edición vuelva a acercarlos a la realidad.

Esta tercera edición conserva la estructura de la anterior, pero está montada sobre un desarrollo educativo novedoso que se realizó en el CDEE para el programa “Jóvenes con Empresa”: el desarrollo de competencias empresarias bajo el concepto del *octaedro empresarial*.

Los cinco primeros capítulos dan la base operativa y cubren los temas del modelo de transformación, el espíritu empresarial, los cambios sociales que exigen más cultura empresarial, el papel del espíritu empresarial en el desarrollo social y económico, el empresario: sus características y competencias, el proceso empresarial, el modelo de desarrollo basado en competencias, el octaedro empresarial, las etapas del proceso empresarial.

Los siguientes dos capítulos están enfocados a las áreas temáticas de: generación y evaluación de la oportunidad de empresa, desarrollo del concepto y del modelo de empresa y elaboración del plan de empresa.

Los capítulos 8 y 9 cubren los temas asociados a la financiación de la nueva empresa y a la gestión de la nueva empresa para llevarla a niveles significativos de competitividad y sustentabilidad.

Los capítulos 10 y 11 hacen una introducción a dos temas vitales en la gran mayoría de las nuevas empresas: la utilización de las tecnologías de información y comunicación en las empresas (*e-business*) y la gestión de la empresa familiar.

Los capítulos 12 y 13 están enfocados a profesores y a funcionarios interesados en las temáticas de políticas para el desarrollo y, en ese sentido, cubren los temas de educación empresarial y políticas de desarrollo del espíritu empresarial.

En todos los capítulos se han mantenido algunos elementos de las ediciones anteriores por considerarlos básicos, pero en todos también se han introducido nuevos elementos y nuevos componentes para lograr la actualización del texto.

Al final de cada capítulo se ha formulado una serie de preguntas y ejercicios que permitan a los usuarios continuar su aprendizaje un poco más allá de lo que el texto propone y, sobre todo, hacer aplicaciones específicas al país o a la región del usuario.

El libro incluye un CD, que tiene varios elementos:

- a. *Enlace*: una aplicación en Excel para la elaboración del plan de empresa.
- b. *Cisne*: un *software* para la elaboración del plan de empresa.
- c. *Kawallu*: un sistema de apoyo para la elaboración de planes de empresa.
- d. Hipervínculos a diversas entidades relacionadas con los procesos de creación de empresas, de educación empresarial y de desarrollo de pymes en América Latina: cámaras de comercio, entidades de financiación, entidades de apoyo, incubadora, universidades y centros de formación.
- e. *Links* a diversos *softwares* para la elaboración de planes de empresa.
- f. Ejercicios para la creatividad.
- g. Centros bibliográficos especializados.

El apoyo de la Universidad ICESI, en especial de los rectores y directivos, a las actividades del Centro del Desarrollo del Espíritu Empresarial, ha sido fundamental para todo el proceso de este libro. Asimismo, son muchas las personas que han

contribuido y que merecen mi reconocimiento, pues a lo largo de los años todos estos grupos humanos han generado ideas, preguntas, críticas, sugerencias y han ayudado sustantivamente al mejoramiento de este texto: primero los profesores del CDEE: Jorge Enrique Jiménez, Melquicedec Lozano, Olga Lucía Bedoya, Ana Carolina Martínez, Mónica Franco, Leonardo Rivera, Rafael Quiroz, Hernán Felipe Gil, Luis Miguel Álvarez, Liliana León, Ana Lucía Alzate, Alexandra Gómez, Carlos Andrés Cruz, Carlos E. Rodríguez, José Matías Ríos; los estudiantes en práctica: Nancy Fernández, Patricia Betancour, Claudia Pabón, Erika Xibille, Carlos Drada, Elsa Infante, Beatriz Bedoya; y las secretarias: Marcela Gálvez, Nubia Aponte, Claudia Alegría, Graciela Roldán, Janeth Andreotti, Sonia Ramos, Janeth Cárdenas, Digna Rizo, Lucelly Arias, Aracelly Salas, Marisol Martínez y Claudia Bahamón, e infinidad de estudiantes.

Un agradecimiento muy especial debo dar a todos los colegas latinoamericanos que han adoptado el libro como texto, que me han hecho valiosísimas sugerencias para mejorarlo a partir de sus experiencias pedagógicas y, claro, muchísimas gracias a los nuevos colegas que lo consideren como un elemento valioso para su docencia y lo adopten como texto.

Debo agradecer también a muchos colegas no latinoamericanos que con sus contribuciones, sus enseñanzas y su amistad han desempeñado un papel muy importante en el desarrollo de este texto. Entre ellos, destaco a Albert Shapero (q.e.p.d.), Robert Ronstadt, Allan Gibbs, Jeffrey Timmons, Karl Vespers, Frank Hoy, Robert Brockhaus, Bill Bygrave, Bruce Kirchoof, Louis Jacques Filion, Ivon Gasse, José Veciana, David Kirby.

Este libro contó con el apoyo, el estímulo y el cariño permanente de Constanza, Juan Carlos, Alejandro y Rodolfo, que han sido los motores de mis actividades académicas y la razón de ser de todo lo que hago.

De igual modo, debo agradecer a Pearson Educación por todo su interés, estímulo y dedicación para que este texto alcanzase el nivel que ha logrado. A Peter Vargas, a los editores, a los revisores, a los diagramadores, a los impresores, a los representantes de ventas, un millón de gracias.

Por último, quiero solicitarles a todos los profesores, alumnos y lectores en general, que utilicen este texto, el gran favor de que me envíen correcciones, sugerencias, críticas, ideas adicionales a rvarela@icesi.edu.co con el propósito de que la próxima edición sea mucho mejor.

RODRIGO VARELA VILLEGAS, PH. D.

CAPÍTULO 1

ESPÍRITU EMPRESARIAL

La inclinación de mi vida ha sido hacer cosas
que le brinden placer a la gente en formas
sorprendentemente nuevas.

WALT DISNEY

Introducción

El ser humano, desde sus primeros pasos en la tierra, ha sido el artífice fundamental de todas las innovaciones y modificaciones que hoy percibimos en nuestro entorno, pues busca siempre mejores condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, una mayor sensación de felicidad, un nivel de vida más acorde con sus expectativas; es decir, lo que la cultura humana ha asociado a **progreso, desarrollo, bienestar y superación**.

Cuando se analizan estos objetivos humanos a lo largo de la historia, es fácil apreciar que para lograrlos el género humano ha utilizado tres nociones como elementos básicos de su accionar y de su búsqueda de progreso, desarrollo, bienestar y superación. Estas tres nociones fundamentales, que guiarán todo el desarrollo de este texto, son:

1. La noción de *cambio*, de modificación, que ha mantenido el género humano buscando nuevas formas adecuadas y creativas para solucionar problemas y limitaciones, para identificar oportunidades, para atender necesidades y deseos; en otros términos, para *innovar*.
2. La noción de *acción*, de realización, de llevar a cabo las actividades requeridas para que efectivamente los cambios se implementen.
3. La noción de *mejoramiento*, de superación, que permite no sólo dirigir los cambios hacia el logro de mejores situaciones y/o de mejores resultados, sino también que el ciclo *cambio-acción-mejoramiento* sea continuo e incesante.

Pero todas estas innovaciones y modificaciones en el entorno no han ocurrido por casualidad sino por acciones particularmente intencionadas que grupos humanos e individuos específicos han acometido en sitios y momentos particulares de la historia.

Estos grupos o individuos han marcado la historia del ser humano, pues han producido grandes transformaciones sociales, económicas, artísticas, tecnológicas, ingenieriles, científicas, políticas, religiosas, etcétera; y ello les ha merecido un lugar prominente en la historia universal y un reconocimiento a sus capacidades.

La gran mayoría de estas acciones innovadoras ha estado orientada o sustentada por alguno o algunos de los objetivos vitales de nuestras sociedades:

supervivencia, conocimiento, mejora del nivel de vida, generación de empleo, producción de riqueza, progreso, felicidad, satisfacción intelectual, poder, compañerismo, distribución, satisfacción artística, amor, investigación, generar huella, hacer legado cultural, etcétera. Lo común en todas ellas es la iniciativa y el aprovechamiento, económico y social, que los grupos e individuos han hecho de las oportunidades, necesidades y retos que el entorno les planteaba. Estos grupos que han liderado todo el desarrollo del ser humano, con sus aciertos y equivocaciones, son también el resultado de acciones intencionadas emprendidas por sus comunidades con el objetivo de formarlos y desarrollar su capacidad mediante diversos procesos educativos que garantizaron el surgimiento de una cultura superior (la conocida y estudiada normalmente).

La historia registra eventos o culturas y a cada uno se les pueden asociar diversos hechos trascendentales, algunos de los cuales se presentan en el cuadro 1.1. Igualmente, es posible construir una extensa lista de seres humanos que, a lo largo de la historia, se han destacado en múltiples campos y actividades, como lo muestra la lista incompleta del cuadro 1.2. Al revisar los eventos, las culturas y las personas consignadas en los cuadros 1.1 y 1.2, de tan diversas razas, países, posiciones geográficas, climas, tiempos, etcétera, la pregunta obvia es: ¿qué características o procesos les han sido comunes a grupos tan diversos, para que casi todo el mundo los reconozca como transformadores?

Por supuesto, muchos factores explican uno u otro evento o cultura, pero es posible distinguir fácilmente cuatro hechos que son comunes a todas estas culturas, en las distintas transformaciones con que han contribuido al desarrollo humano:

1. Su capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso (nuevas oportunidades), necesarias para el género humano en cualquiera de sus múltiples facetas.

Por ejemplo, los romanos identificaron la necesidad de proveer de agua a las ciudades y de allí surgió el concepto de acueducto. Jesucristo identificó la necesidad de generar un nuevo concepto religioso y de allí surgió el cristianismo; el Renacimiento identificó necesidades culturales y científicas y de allí nacieron todo tipo de escuelas y hechos; los líderes de la Revolución Francesa identificaron las necesidades de cambio en los ordenamientos políticos y sociales y dieron origen a conceptos como democracia, derechos humanos, participación, libertad, igualdad, etcétera; la Revolución Industrial

identificó la necesidad de disponer de medios que facilitaran muchas labores físicas y de allí surgieron la máquina y la fábrica; Henry Ford identificó la necesidad de un medio de transporte más rápido, más eficiente y más económico y desarrolló una metodología para producir en serie el automóvil; Walt Disney identificó las necesidades de recreación y nacieron los dibujos animados y los parques temáticos; los japoneses identificaron la necesidad de nuevos medios de entretenimiento visual y auditivo, y por eso tenemos el VHS y el disco compacto; Steve Jobs y Bill Gates identificaron las necesidades computacionales y, para satisfacerlas, crearon equipos y diseñaron *software*; Jeff Bezos identificó la necesidad de proveer la posibilidad de comprar libros y música por Internet y de allí surgió Amazon.com; Steve Jobs identificó la necesidad de tener acceso fácil a muchas melodías y nació el Ipod; los hindúes identificaron las necesidades de servicios de tecnología informática y de allí nacieron sus empresas y productos.

✖ Cuadro 1.1 Acciones culturales

Cultura o evento	Transformaciones
Fenicia	Navegación, comercio, código, alfabeto, tintas.
Egipcia	Construcciones, agricultura, astronomía, religión, papiro, calendario, monoteísmo.
Mesopotámica	Astronomía, Código de Hammurabi, artes, drama, religión, construcciones.
Griega	Filosofía, ciencia, matemáticas, deportes, democracia, juegos olímpicos, poesía, mapas, drama, teatro.
Persa	Religión, construcción, guerras.
Romana	Derecho, política, acueducto, guerras.
China	Pólvora, papel, arquitectura, religión, arte, vehículos tirados por caballos.
Árabe	Arquitectura, matemáticas, religión, conquista, medicina, café, óptica.
Maya	Arquitectura, astronomía, agricultura, matemáticas, religión.

Cultura o evento	Transformaciones
Renacimiento	Artes, ciencia, comercio, religión, política, guerras, descubrimientos geográficos, termómetro.
Inca	Agricultura, comunicación, medicina, construcciones, política.
Azteca	Urbanismo, dominación, construcción, agricultura, calendario azteca.
Revolución Industrial	Máquina, fábrica, vapor, manufactura, gerencia.
Revolución Francesa	Derechos humanos, organización política y social.
Revolución Americana	Sistema político.
Inglesa (siglo XIX)	Comercio, navegación, ciencia, imperio.
Alemana (comienzos del siglo XX)	Ciencia, tecnología, agricultura, industria química, universidad, investigación científica.
Revolución Bolchevique	Sistema político, estatización, economía centralmente planificada.
Estadounidense	Sistema de libre empresa, producción en serie, empresas de base tecnológica, gestión gerencial, desarrollo espacial, imperialismo, deporte, electricidad, televisión, cine, avión, computador, teléfono, automóvil.
Rusa	Educación, deporte, ciencia y tecnología, sistema económico y político, dominación territorial, tecnología espacial.
Alemana	Desarrollo económico, milagro alemán, ciencia y tecnología.
Japonesa	Desarrollo económico, milagro japonés, innovación y adopción tecnológica, gestión de dirección, crecimiento sin recursos naturales, fax, VHS, disco compacto.
Tigres asiáticos	Desarrollo económico, modelo exportador, productividad y competitividad.
China	Nuevos esquemas de producción masiva, invasión de mercados, dos sistemas un gobierno.
India	Tecnología, <i>software</i> , empresas de servicio.

✖ Cuadro 1.2 Algunos personajes innovadores a través de la historia

Edad Antigua (hasta el 476 d.C.)

Ramsés II, Jesucristo, Aristóteles, Platón, Buda, Homero, Aníbal, Julio César, Sócrates, Confucio, Alejandro Magno, Séneca, Jerjes, Pericles.

Edad Media (476-1453)

Mahoma, Gengis Kan, Dante Alighieri, Maquiavelo, Averroes, Carlo Magno, Gutenberg.

Edad Moderna (1453-1789)

Cristóbal Colón, Lutero, George Washington, Mozart, Marco Polo, Magallanes, Leonardo da Vinci, Miguel Ángel, Pedro el Grande, Atahualpa, Soliman el Magnífico, Calvino, Descartes, Rousseau, Moliere, Shakespeare, Miguel de Cervantes Saavedra, Zwinglio, Moctezuma, Newton, Galileo Galilei, Copérnico, Rafael, Tintoretto.

Edad Contemporánea (1789-1899)

Abraham Lincoln, Simón Bolívar, San Martín, Ludwig van Beethoven, Carlos Marx, Benito Juárez, Lesseps, Disraeli, Koch, Domingo Sarmiento, Livingstone, Watt, Alfred Nobel, Luis Pasteur, Napoleón, Darwin, O'Higgins, José Martí, Graham Bell, Lumiere.

Último siglo (1900-2000)

Mao Tse Tung, Juan XXIII, Ford, Disney, Teresa de Calcuta, Bill Gates, Steve Jobs, Michael Dell, Sam Walton, Ben Gurion, Albert Einstein, Lenin, Marconi, Rockefeller, Watson, Dalai Lama, Fleming, Elder Cámara, Pelé, Michael Jordan, Lee Iaccoca, Albert Schweitzer, Rubén Darío, Stalin, Borges, Gabriel García Márquez, Mijail Gorbachov, Carnegie, Madame Curie, Golda Meir, LeCorbusier, hermanos Wright, Churchill, Roosevelt, Matsushita, Fidel Castro, Charles de Gaulle, Mahatma Gandhi, Bernard, Thomas Alva Edison, Neil Armstrong, Juan Pablo II, Emiliano Zapata, P. Morgan, Sigmund Freud, Picasso, Dalí.

2. Su habilidad para encontrar, mediante procesos creativos e innovadores, soluciones para esas necesidades o esos deseos.

Por ejemplo, los romanos, con sus arcos de ladrillo, le encontraron solución al problema de cómo lograr que el agua fluyera por gravedad entre diversos sitios; Miguel Ángel solucionó el problema de la decoración de la Capilla Sixtina pintando acostado; Pasteur encontró la forma de producir vacunas; Nobel desarrolló un procedimiento para producir dinamita;

Larry Page y Sergey Brin, en Google.com, encontraron una forma de dar acceso a toda la información que existía en Internet; García Márquez encontró una forma novedosa de expresión de las situaciones vividas en su entorno.

3. Su deseo y decisión de poner en ejecución esas soluciones.
 Por ejemplo, a los egipcios no sólo se les ocurrió cómo podían hacerse las pirámides, sino que las construyeron; los hermanos Wright se dedicaron a construir y hacer volar un avión; Lesseps no sólo identificó la necesidad de comunicar océanos y pensó en una solución creativa e innovadora, sino que efectivamente construyó el canal de Suez e inició el de Panamá; Bolívar y San Martín no sólo creyeron que era importante la libertad para América sino que la lograron; Michael Dell no sólo pensó que podían venderse computadores a la medida y en forma directa, sino que lo convirtió en una realidad.
4. Su capacidad de mantener una actitud continuada, de replicar este ciclo, de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que se identifiquen (principio de mejoramiento).
 Por ejemplo, los egipcios construyeron primero pirámides muy pequeñas y fueron evolucionando en su técnica hasta llegar a la pirámide escalonada de Sakhara; después de muchos progresos, pudieron construir la gran pirámide de Keops. Los mayas fueron evolucionando en sus habilidades de construcción hasta llegar a maravillas como Tikal, Palenque, Chichen-Itza, entre otros. Los incas también evolucionaron en sus cualidades de diseño y construcción en la ladera hasta llegar a obras tan perfectas como Machu Picchu. Wells Fargo & Co. evolucionó desde la diligencia, que era asaltada en el Oeste, hasta llegar a la tarjeta de crédito pasando por el cheque de viajero. Boeing, de sus primeros aviones, llegó al 777-300. La NASA pasó de sus cohetes Titán al Apolo y luego a los transbordadores espaciales.

Un buen ejemplo de todo este proceso es lo que ha sucedido en el rubro de las comunicaciones. El ser humano, desde sus inicios, ha tratado de comunicarse con sus congéneres y en todas las épocas ha ido encontrando mejores formas de hacerlo. Pero, refiriéndonos a los últimos 150 años, vemos cómo el invento del teléfono por Bell y del telégrafo por Marconi dieron un gran aliento

al proceso, que demoró muchos años en popularizarse y pasó por distintas fases que podemos resumir, en la telefonía tradicional, con sus versiones de disco (pulso), botones (tono), sistemas inalámbricos y telefonía celular en todas sus variantes. La idea de la comunicación celular surge en los Laboratorios Bell en 1947, pero es Motorola –bajo el liderazgo del doctor Martin Cooper, que construyó el primer teléfono portátil en 1947– la que inicia el proceso de difusión que cambia radicalmente las comunicaciones a partir de la década de 1980. Por otro lado, el desarrollo del telégrafo evolucionó al télex, al fax y, rápidamente, a Internet, que empieza a integrar todos los procesos de comunicación. Es fácil ver aquí el modelo de transformación en operación continua.

Se puede observar que la identificación de oportunidad y la solución innovadora se relacionan con el concepto *cambio*; la noción de acción, obviamente, se relaciona con el concepto *acción*; y el mejoramiento continuo hace relación con el concepto de *mejoramiento continuo*. Es claro, pues, que los procesos de transformación humana indicados en el gráfico 1.1 como “modelo de transformación”, son el reflejo de los tres conceptos fundamentales: *cambio*, *acción* y *mejoramiento*.

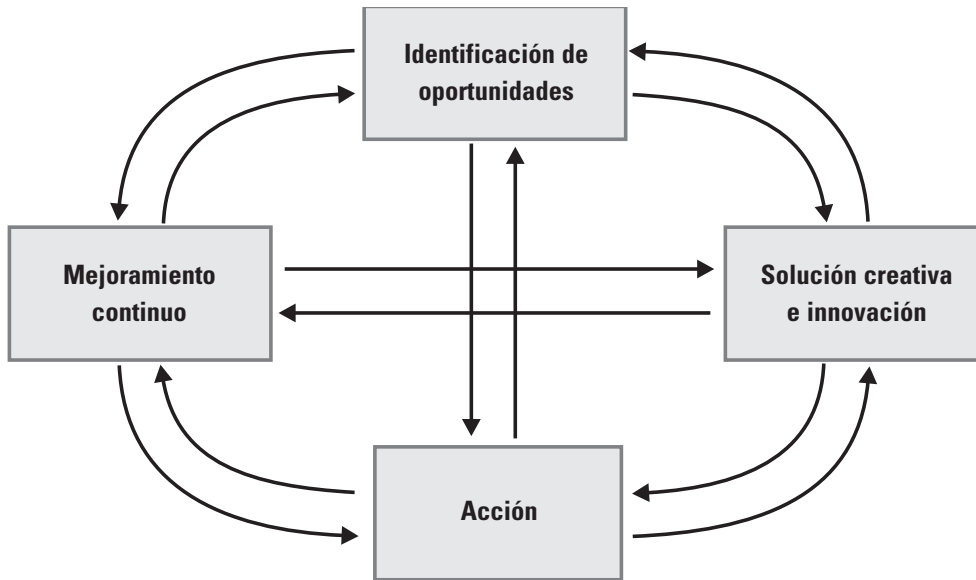
En forma sorprendente y antagónica, la mayoría de las personas somos muy renuentes al cambio, pues las situaciones nuevas, no conocidas e inciertas, producen con mucha frecuencia una sensación de incertidumbre, de riesgo y de temor, que limita nuestro accionar. Es importante entender que frente a estos riesgos, propios del cambio, hay una posibilidad importante de lograr recompensas atractivas. En este dilema, riesgo/recompensa, nos movemos todos los días.

Siempre el mundo ha estado cambiando; sin embargo, al iniciarse el siglo XXI se vive un cambio tan radical y sustantivo que todos aquellos países, empresas o personas que no sean capaces de actuar según el proceso indicado en el gráfico 1.1 están condenados a fracasar y a que la sociedad, con su acelerada dinámica de cambio, los deje atrás.

¿Cuál es, entonces, la regla de oro en esta nueva época? La misma de siempre:

Cambiar lo que hay que cambiar (eficacia) y cambiarlo bien (eficiencia); y, al mismo tiempo, mantener lo que hay que mantener (eficacia) y mantenerlo bien (eficiencia).

✕ Gráfico 1.1 Modelo de transformación



La regla anterior establece la necesidad de que permanentemente se actúe con una mentalidad basada en *productividad*. Como se verá en el capítulo 2, la productividad es la base de la *competitividad* que, a su vez, es la base del *desarrollo* de las empresas y de las naciones.

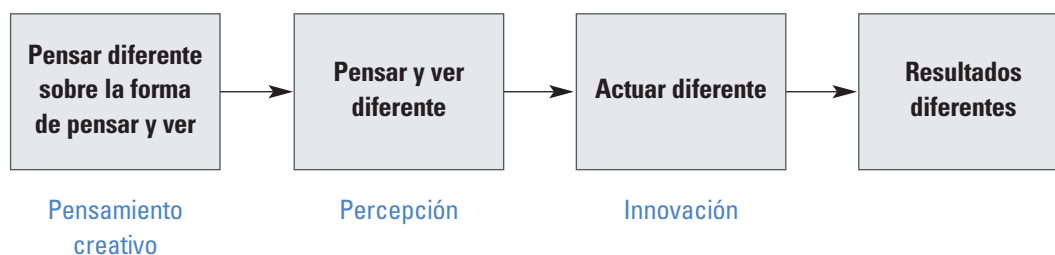
Rolf Smith, en su libro *The 7 Levels of Change*¹ indica que para poder sobrevivir debemos cambiar continuamente y, por ello, debemos cambiar la forma en que percibimos el mundo. Esto exige cambiar la forma en que pensamos. Su modelo de cambio de forma de pensar se puede modificar como lo plantea el gráfico 1.2.

Los niveles de cambio que plantea son:

- Nivel 1. Hacer lo que se debe hacer (efectividad).
- Nivel 2. Hacer lo que se debe hacer en la forma correcta (eficiencia).
- Nivel 3. Hacer mejor lo que indican los niveles 1 y 2 (mejoramiento y optimización).
- Nivel 4. No hacer aquello que no tiene significación (cortar, eliminar).
- Nivel 5. Hacer lo que otros están haciendo (copiar, imitar).
- Nivel 6. Hacer lo que nadie está haciendo (diferenciar).

Nivel 7. Hacer lo que según todos no se puede hacer (inventar, innovar radicalmente, hacer lo que se considera imposible).

✕ Gráfico 1.2 Modelo de cambio de forma de pensar



Ese pensar diferente requiere una actitud, unos valores, unas respuestas y unas competencias muy diferentes. Eso es lo que se denomina *cultura del espíritu empresarial*.

La cultura del espíritu empresarial

Geert Hofstede² define cultura como la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico. La cultura no es una característica de un individuo, ella cubre a un número de personas condicionadas por las mismas experiencias educativas y por las mismas condiciones de vida. Al hablar de la cultura de un grupo, una región, una nación o una empresa, se hace referencia al conjunto de valores, creencias, convicciones, ideas, respuestas, reacciones, expresiones, sentimientos y competencias que ese grupo ha adquirido a lo largo de las experiencias que forman parte de su vida.

La cultura, en este sentido de programación mental colectiva, cambia muy lentamente; no sólo porque está impresa en las mentes de las personas sino porque se cristaliza en instituciones que esas personas han construido: sus estructuras familiares, educacionales, religiosas, asociativas; los tipos de trabajo y de gobierno; las producciones artísticas, científicas, técnicas; los esquemas de producción económica; etcétera.

Aunque todos recibimos influencias culturales que muchas veces no sabemos de dónde provienen, hay dos hechos fundamentales que deben tenerse en cuenta en todo proceso de desarrollo:

1. Por lo general, los miembros de una cultura no logran identificar cuáles son sus valores, creencias, ideas, etcétera. Casi siempre los aprecia más rápidamente una persona de otra cultura.
2. En todo proceso de desarrollo, es básico poner atención en las características culturales en que cada teoría, modelo o concepción fue formulada y los rasgos culturales del receptor, pues si los valores culturales de base son contradictorios, la teoría, el modelo o concepción están condenados al fracaso.

Hay que entender también que dentro de una misma cultura existen personas o grupos de personas con diferencias individuales en alguno o algunos de los valores tradicionales de esa cultura.

Los eventos, culturas y personas registrados en los cuadros 1.1 y 1.2 son ejemplos de la existencia de una cultura especial, una cultura que permite transformar exitosamente el entorno aplicando el proceso del gráfico 1.1. Estas culturas y personas, que han liderado el desarrollo, que han creado grandes y exitosas organizaciones, tienen las siguientes características principales:

1. *Fuerza vital*. Entendida como energía, fuerza, dedicación, emoción, coraje y decisión para llevar adelante sus ideas.
2. *Deseo de superación y progreso*. Entendido como el motor de mejoramiento continuo que lleva a buscar siempre un estadio superior en sus actividades. Es parte de la orientación hacia el logro.
3. *Capacidad de identificar oportunidades*. Entendida como la competencia para leer, con esta visión, el entorno social, económico, político, cultural, etcétera.
4. *Visión de futuro*. Entendida como la capacidad de percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir.
5. *Habilidad creadora e innovadora*. Entendida como la destreza para encontrar múltiples, variadas y apropiadas formas de solución a los problemas.
6. *Aceptación y propensión al cambio*. Entendidos como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno plantea.

7. *Iniciativa*. Entendida como la capacidad de anticipar, de hacer algo antes que otros, de dar los pasos para volver realidad las ideas.
8. *Libertad - autonomía - autogobierno*. Entendidos como la posibilidad de tomar las propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es no estar pensando en culpables o en benefactores. Es entender que los resultados dependen de mí.
9. *Capacidad de toma de decisiones con información incompleta*. Entendida como la habilidad para aceptar que en la vida casi nunca se tienen a la mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo riesgos medidos y moderados.
10. *Convicción de confianza en sus facultades*. Entendida como la actitud de creer que se puede hacer bien aquello en lo que uno está preparado y capacitado, en lo que sabe hacer, en lo que es diestro, en lo que conoce.
11. *Actitud mental positiva hacia el éxito*. Entendida como optimismo, como visión de triunfo, como capacidad de ganar y salir adelante.
12. *Compromiso - constancia - perseverancia*. Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos, es ponerse y sudar la camiseta, es no tirar la toalla.
13. *Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos*. Entendido como el valor y el arrojo necesarios para atreverse, para osar, para jugar en escenarios arriesgados.
14. *Capacidad de realización*. Entendida como el pragmatismo necesario para poner en ejecución las ideas y proyectos que se hayan generado.
15. *Capacidad de administrar recursos*. Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos disponibles.
16. *Practicabilidad y productividad*. Entendidas como hacer bien lo que debe realizarse.
17. *Capacidad de control*. Entendida como la capacidad de supervisión y de control de los recursos y las situaciones.
18. *Inconformismo positivo*. Entendido como el hecho de aceptar que lo que existe es bueno, pero que es sujeto de mejora; o sea, que hay camino de progreso y mejoramiento.
19. *Soluciones y no problemas*. Entendida como la capacidad de pasar de la problemática a la “solucionática”, del diseño al hecho, de la teoría a la práctica.

20. *Responsabilidad - solidaridad - ética*. Entendidas como la capacidad de comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar deben construirse respetando al ser humano y la naturaleza; que éstos deben beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir una labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social muy diferente del egoísmo que a veces nos cobija.
21. *Capacidad de integrar hechos y circunstancias*. Entendida como la habilidad para percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación; ser capaz de armar el rompecabezas.
22. *Liderazgo*. Entendido como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellos un punto de comunicación y de empatía.

A este conjunto de valores culturales de comportamiento lo llamaremos aquí *espíritu empresarial* (*entrepreneurship* en inglés), coincidiendo en la traducción que la Comisión de las Comunidades Europeas utilizó al lanzar su libro verde, *El espíritu empresarial en Europa*³ y bajo el significado real básico de las dos palabras según el *Diccionario* de la Real Academia Española:⁴

Espíritu: Vigor natural y virtud que alienta y fortifica el cuerpo para obrar.// Ánimo, valor, aliento, brío, esfuerzo, vivacidad, ingenio.// Principio generador, carácter íntimo, esencia o sustancia de una cosa.

Empresarial: Perteneciente o relativo a las empresas o a los empresarios.

Empresa: Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza.// Intento o designio de hacer alguna cosa.// Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcción, empresas o proyectos de importancia.// Obra o designio llevado a cabo, en especial cuando en él intervienen varias personas.

El *espíritu empresarial* desempeña un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social. Este espíritu sacó al ser humano de su estado primitivo y le proporcionó fuego y herramientas; produjo las grandes culturas antiguas con todos sus desarrollos: fenicia, egipcia, china, india, griega, romana, maya, azteca, inca, etcétera. Originó los grandes movimientos religiosos: cristianismo, budismo, islamismo, etcétera; produjo los grandes exploradores y viajeros:

Marco Polo, Cristóbal Colón, Fernando de Magallanes, entre otros; estimuló los grandes desarrollos artísticos y científicos del Renacimiento; generó grandes divisiones territoriales e imperios políticos; modificó los sistemas de producción mediante la Revolución Industrial; y, como se ha visto en los últimos lustros, ha vencido las concepciones estáticas de los sistemas políticos que trataron por años de acabar con el espíritu empresarial: el marxismo, el capitalismo burocrático y el estatismo.

El espíritu empresarial es un sueño de reto, desarrollo e independencia inmerso en el fondo de todos los seres humanos; es un proceso humano que tiene su propio desarrollo en cada persona, que decide asimilarlo y hacerlo su guía, su motor, su fuerza impulsora.

¿Puede desarrollarse el espíritu empresarial o es algo genéticamente determinado? Diversos estudios y opiniones se han formulado, pero existe evidencia que indica que el espíritu empresarial puede ser desarrollado y, más aún, puede ser desarrollado a través de un proceso educativo, en términos de mejorar las posibilidades de conceptualizar, arrancar y desenvolver exitosamente una carrera empresarial. Esta evidencia ha llevado a un número grande de instituciones educativas, en varios lugares del mundo, a introducir en sus programas académicos actividades variadas para el desarrollo del espíritu empresarial, con resultados que comprueban, cada día más, la validez del supuesto.

El desarrollo de América Latina exige una **reconversión humana** profunda como base sólida sobre la cual se puedan construir y aplicar todos los otros conceptos. Esta reconversión humana es el desarrollo de una cultura diferente, que sienta las bases para la construcción de una cultura empresarial. Ella se logra a través de un proceso educativo, que se denomina *educación empresarial*, concepto que se irá explicitando a medida que se avance en este texto y muy especialmente en el capítulo 12.

Esta reconversión debe permitir a todos utilizar el espíritu empresarial en todas sus actividades, sean ellas productivas, intelectuales, personales, sociales, artísticas, lúdicas, o de cualquier otro contexto, para así promover la transformación que América Latina requiere.

El espíritu empresarial es vida, es belleza, es progreso. Desarrollémoslo, dejemos poseernos por él y estaremos en capacidad de producir los cambios y de lograr los objetivos que buscamos.

El actuar basados en el espíritu empresarial, con el propósito de generar una cultura empresarial que estimule el desarrollo de América Latina y de sus comunidades, exige que todos (gobiernos, sector privado y sociedad civil) revisemos nuestros conceptos y creencias, que observemos los grandes cambios y tendencias mundiales, y que hagamos las adaptaciones y adecuaciones en los diversos frentes, de manera tal que podamos implementar el modelo de transformación que se ha planteado en todas las actividades humanas que acometemos. Veamos en el resto del capítulo algunos de esos grandes cambios.

El ser humano frente a sus opciones de trabajo

Desde la Revolución Industrial, las actividades de la población y los valores de la sociedad han sido modelados básicamente por la capacidad de las sociedades para crear empleos. En el caso de América Latina, este fenómeno se expresa con mayor intensidad desde la década de 1940, cuando la mayoría de nuestros países inició procesos de industrialización y, en consecuencia, surgió la demanda de empleados y obreros para desempeñar puestos y oficios muy específicos.

Esta dinámica, que se ve acompañada por el crecimiento del sector gobierno, inicia una época de alta valoración del *empleo*, y las sociedades empiezan a girar alrededor de este concepto. Aparece la educación como estrategia de proveer profesionales y mano de obra calificada para desempeñar las diferentes posiciones laborales. Los indicadores de éxito están relacionados con el cargo que se desempeñe y las expectativas de las personas se asociaron a la consecución y mantenimiento de un empleo que les permitirá conseguir una pensión al final del proceso.

Pero luego de un comienzo muy prometedor, la estrategia del empleo como estrategia de vida ha empezado a presentar problemas. Se ha cometido el error de concentrar todo el esfuerzo educativo en la *educación para el empleo*; se crearon muchos empleos burocráticos en el gobierno que originaron déficit fiscal, endeudamiento, inflación, recesión y todos sus derivados. El crecimiento de la población económicamente activa desbordó en muchos países el crecimiento del número de empleos; no se hizo un esfuerzo adecuado para mejorar la productividad en los empleos y, en un momento dado, esto llevó a diversas decisiones de reducción de la nómina en el sector privado y público. Todos estos problemas

originaron la necesidad de analizar cuidadosamente la situación del ser humano frente a sus opciones de trabajo y de formular los cambios que serán requeridos.

El primer gran cambio que tenemos que hacer es entender que el sistema educativo y formativo en todos sus niveles se debe orientar a proveer *educación para el trabajo*, que es mucho más amplia y útil que la *educación para el empleo*.

El segundo gran cambio es entender que no existe sinonimia entre *empleo* y *trabajo*. El empleo es sólo una de las formas de trabajo del ser humano. A lo largo de la historia, no siempre la forma básica de trabajo del ser humano ha sido el empleo; no todas las personas, en todas las etapas de su vida, están dedicadas al empleo; y, sobre todo, el empleo siempre ha sido, es y será escaso, mientras que el trabajo siempre ha sido, es y será abundante.

El tercer gran cambio consiste en entender que el trabajo tiene varias modalidades según sus objetivos y formas de realización, y que todas ellas son importantes y necesarias para el desarrollo de la sociedad:

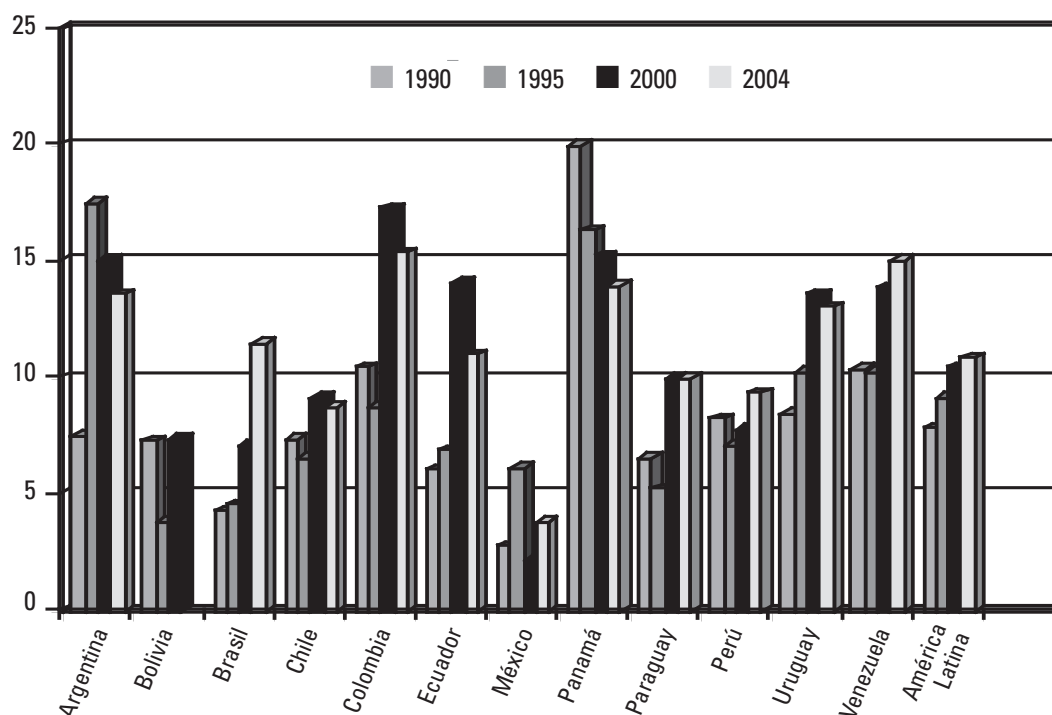
- el trabajo independiente, o sea la actividad empresarial;
- el trabajo dependiente, o sea la actividad laboral o de empleado;
- el trabajo social (las actividades cívicas, sociales, voluntarias, comunitarias, etcétera);
- el trabajo personal o familiar; es decir, las actividades que desarrollamos tanto para nuestro crecimiento personal como para el de nuestras familias.

Estamos viviendo un período revolucionario en lo que se relaciona con el trabajo humano. La dinámica global de la economía, los cambios en los mercados, la competencia –no sólo de productos sino también de personas– hacen más compleja y confusa la definición de una carrera profesional. La gente joven debe tener muy en claro que no puede programarse en función de “un empleo de por vida”, sino que debe prepararse para un proceso vital de aprendizaje continuado, en diversos ambientes de trabajo, en los cuales las habilidades y conocimientos rápidamente se volverán obsoletos. Al entrar en el tercer milenio, necesitamos saber que nuestras vidas estarán regidas por la filosofía de *aprender y reaprender (aprendizaje continuo)* para poder desarrollar una gran variedad de trabajos, encontrar nichos de mercado para nuestras habilidades y conocimientos y, a partir de ellos, crear nuestros propios trabajos y contribuir al desarrollo de nuestras naciones.

Pero miremos en detalle qué ha venido pasando con el componente empleo, para tener una visión más precisa de por qué debemos cambiar tantos conceptos sobre este aspecto.

1. Los finales del siglo XX les indicaron a los países desarrollados –y más a aquellos en vías de desarrollo– que los estados solos no pueden asumir la responsabilidad del pleno empleo, que la mayoría de las empresas creadas por los estados para prestar servicios y generar empleos fueron grandes fracasos económicos y laborales, y que hoy hay una tendencia muy clara y definida hacia la privatización de todas esas empresas.
2. Se han dado nuevas tendencias en el mercado laboral –trabajo parcial, temporal, en la casa, teletrabajo, remuneración por logros, horarios flexibles, etc.– que han generado diversas formas organizativas para el desarrollo del mismo.
3. En la década de 1980, J. Naisbitt⁵ claramente planteó que estábamos pasando de una *sociedad de empleados* a una *sociedad de empresarios*.
4. En la mayoría de los países de América Latina se han implementado miles de programas de reingeniería, reestructuración, reorganización, *downsizing*, *outsourcing*, adelgazamiento institucional, etcétera –especialmente en el nivel público–, que han reducido en forma significativa el número de empleados. Pero recordemos también que muchas empresas privadas han aplicado los mismos procesos o han generado nuevos sistemas de contratación: cooperativas de trabajo, tercerización, etcétera.
5. Como lo indica el gráfico 1.3, los niveles de desempleo en América Latina han tenido una tendencia creciente a lo largo de los años.
6. Las capacidades de las economías para generar empleo son diferentes: mientras Estados Unidos generó 32,5 millones de empleos en el período 1972-1992, la mayoría privados, la Unión Europea sólo creó 7,5 millones distribuidos casi en partes iguales entre privados y públicos.⁶
7. La distribución del empleo también ha ido cambiando durante los últimos 100 años. De economías donde el empleo estaba básicamente en el sector primario, hemos ido pasando a situaciones como las indicadas por el gráfico 1.4 que reflejan cómo, en la gran mayoría de los países de América Latina, el sector servicios es el principal generador de empleo.

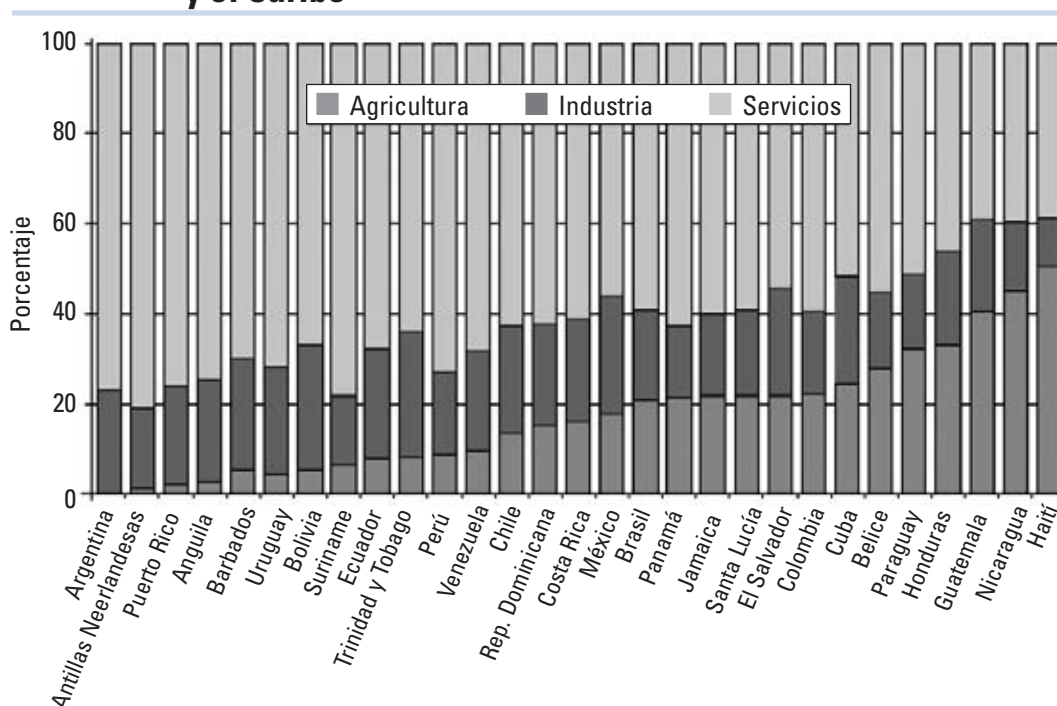
✕ Gráfico 1.3 Niveles de desempleo en América Latina



Fuente: Elaboración OIT, con base en información de las Encuestas de Hogares de los países. Organización Internacional del Trabajo "Panorama laboral 2005 para América Latina y el Caribe" (Avance primer semestre). Lima OIT, 2005.

8. El porcentaje de personas que trabaja en forma parcial presenta también tendencias crecientes, como lo indica el gráfico 1.5. Se estima que en el año 2000, el 35% de la fuerza de trabajo de los Estados Unidos fue temporal y que el 57% hizo trabajo a distancia.⁷
9. En el período 1980-1999, los Estados Unidos han generado más de 34 millones de nuevos empleos, mientras que las compañías grandes, reportadas en la lista *Fortune 500*, han perdido más de cinco millones de empleos.⁸
10. Entre 1992 y 1999 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) condujo un estudio sobre el crecimiento del empleo por tipo de ocupación en varios países y encontró que el empleo había

✕ Gráfico 1.4 Distribución del empleo por sector en América Latina y el Caribe



Nota: Los últimos años para los que hay datos disponibles son: 1998, para Jamaica; 1999, para Anguila, Belice, Haití, Santa Lucía, Suriname y Trinidad y Tobago; 2000, para las Antillas Neerlandesas y Bolivia; 2002, para Costa Rica, Chile, Guatemala y Panamá, y 2001, para los demás países.

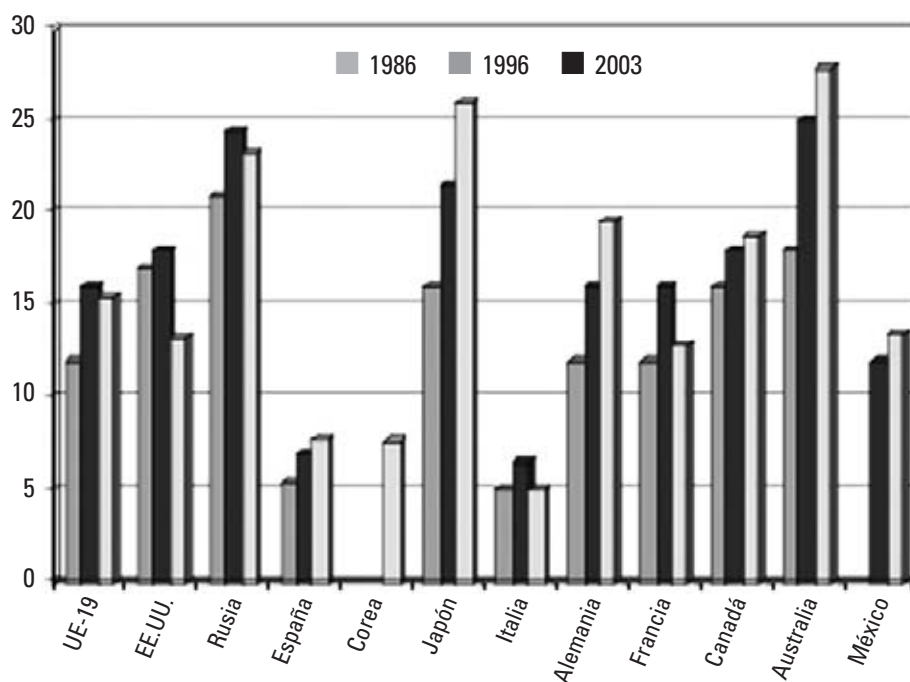
Fuente: OIT (Organización Internacional del Trabajo), 2003, *Key Indicators of the Labour Market*, Third Edition. (<http://kilm.ilo.org/kilm>). Ginebra, 2005.

crecido un 32% para los “trabajadores del conocimiento”, 22% para los “trabajadores de servicios”, 16% para “personal administrativo” y 0% para “personal de sistemas de información”. Y había caído un 0,2% para “personal del sector manufacturero”.

11. Los ciudadanos de América Latina han visto con preocupación que las oportunidades laborales no existen en sus países y hemos tenido una tasa de emigración muy alta de personas con todos los niveles de preparación, que están contribuyendo al desarrollo de otros países. Este fenómeno negativo en todo su concepto se ha aliviado un poco por las

gigantescas remesas de dinero que estos emigrantes hacen a sus familias. En muchos países de América Latina, estas remesas han llegado a ser un factor muy significativo en sus economías y en sus balanzas de cambio.

Gráfico 1.5 Proporción de empleo parcial en el empleo total



Fuente: *OECD in Figures: Statistics on the Member Countries*, Francia, 2004.

12. Los empleados han vivido también, en los últimos años, el efecto de los cambios en las condiciones laborales. Las reformas que se han implementado en casi todos los países del continente han traído desmejoras en las prebendas del empleo: menores prestaciones sociales, más para-fiscales, más contribución a la salud, menos compensación por despido sin justa causa, eliminación de cesantías retroactivas, eliminación de primas y de pagos en especie, más tributación sobre salarios, contrato a término definido, contratación a través de cooperativas y empresas aso-

ciativas de trabajo, etcétera. Todos estos hechos han significado desmejora en la condición del empleado. Las compañías necesitan *flexibilidad* y la gente necesita *seguridad*.⁹

Todos estos hechos y tendencias obligan a revisar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que los seres humanos deben tener en este milenio para enfrentar con éxito los nuevos retos que el trabajo impone en esta época de automatización y globalización.

Los estados y sus sociedades han llegado al convencimiento de que deben estimular cada día más la iniciativa privada, y brindar entusiasmo y apoyo a todos aquellos que tengan la capacidad de defenderse por sí mismos, para que puedan hacerlo. Cuanto mayor sea el número de ciudadanos auto-empleados y generando empleo para otros, más fácil será para los gobiernos y el resto del sector privado encontrar soluciones de trabajo para el remanente. La misión básica de los gobiernos, en los próximos años, deberá ser la eliminación de los obstáculos que en general les han puesto a las acciones creativas de los grupos empresariales; así, éstos podrán generar los empleos requeridos.

En América Latina necesitamos revisar la comprensión tradicional que tenemos del trabajo, que nos hace percibirlo a veces en forma negativa, como una carga, como un sufrimiento derivado del pecado original, como algo que debe evitarse. Debemos adoptar una actitud más positiva, que permita realizarlo en forma más productiva para nosotros y nuestros países.

A lo largo de este texto se va a poner énfasis en el trabajo independiente, autónomo. A las personas o grupo de personas que hacen este tipo de trabajo las denominaremos *empresarios*, sea que su actividad tenga orientación de beneficio económico o no, sea que elaboren productos o servicios o elementos espirituales, sea que actúen en el sector privado o en el sector social.

En los capítulos 12 y 13 se plantearán las grandes reformas que deben acometerse en nuestros sistemas educativos y en el ámbito de la gestión del gobierno y de las actividades de las empresas privadas, para lograr el gran cambio cultural que nuestro continente requiere, y así solucionar sus grandes limitaciones de desarrollo.

La generación de riqueza y los valores culturales e ideológicos

Aunque es bien conocida la relación directa que existe entre el nivel de producción y acumulación de valor agregado de una sociedad y sus condiciones de desarrollo socioeconómico, con mucha frecuencia, en América Latina, se comete el error de pensar que es posible producir desarrollo socioeconómico sin producir riqueza nacional.

Esta conceptualización errónea se origina en dos vertientes ideológicas opuestas: 1) las ideas marxistas mal entendidas, que en su afán de proselitismo político buscaron establecer grandes controversias y enfrentamientos entre los propietarios de los sectores productivos y los trabajadores; y 2) las ideas religiosas mal presentadas, que hicieron creer que la riqueza y el bienestar económico eran sinónimo de pecado, de abuso y de perdición espiritual.

Históricamente, se puede demostrar que estas interpretaciones han sido erradas. En el caso de las ideas marxistas, los cambios de índole económica producidos en China, la Unión Soviética y todos los países de la Europa oriental indican claramente cómo estos regímenes tienen que involucrarse activamente en la producción de riqueza económica para poder brindarles a sus ciudadanos las condiciones de vida a que éstos aspiran.

Las decisiones del gobierno chino durante los últimos 30 años ilustran positivamente que dentro de una concepción socialista es posible y conveniente hacer producción económica y generar valor.

En el caso de las ideas religiosas, muchos grupos cristianos y católicos han interpretado el trabajo y la producción económica como medios de santificación y de honra a Dios. En muchas partes del mundo, grupos católicos, apostólicos y romanos han comprendido su papel y no sólo han creado grandes imperios económicos, sino grandes desarrollos sociales y religiosos. No se debe olvidar que todo el movimiento religioso y artístico del Renacimiento estuvo sustentado por la existencia de grupos empresariales capaces de producir y acumular recursos suficientes para sostener ese gran proceso de desarrollo humano. En todos los países de América Latina hay grupos empresariales católicos muy fuertes.

El papa Juan Pablo II, en su comunicado a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Chile,¹⁰ indicó que los componentes morales de una estrategia de desarrollo y de prosperidad son: audacia, honestidad, ahorro, laboriosidad, orden, espíritu de servicio, competencia, frugalidad,

cumplimiento de la palabra empeñada; y en múltiples encíclicas llamó la atención sobre la imperiosa necesidad de mejorar las condiciones de vida de los latinoamericanos.

Es, pues, necesario entender, asimilar y adecuar nuestras ideas a los siguientes principios, antiguos y simples, pero básicos, para poder avanzar en los procesos de generación de riqueza y de gestión del desarrollo:

- Antes de que alguien pueda consumir algo, primero otro tiene que haberlo producido y distribuido.
- Antes de que alguien pueda obtener un empleo remunerado, primero otro tiene que haber hecho una inversión, y esa inversión tiene que producir un excedente para el inversionista.
- Antes de que alguien pueda pedir prestado dinero en un banco, primero otro tiene que haber ahorrado y creído que ese ahorro le serviría para algo útil algún día.
- No es posible fortalecer a los débiles **sólo** debilitando a los fuertes.
- No puede ayudarse a los pobres **sólo** destruyendo a los ricos.
- El nivel económico y de vida no se mejora **sólo** por división; es necesario incrementar el dividendo para que el cociente sea alto. O sea, se necesita multiplicación de la riqueza nacional para que cada ciudadano pueda tener un nivel de vida superior.

Otra de las grandes falacias que se han vivido en América Latina es creer que la abundancia de recursos naturales y la riqueza son sinónimos. Esta situación es poco entendible pues, por un lado, en todos estos países nos enseñan que somos ricos y que poseemos muchos recursos naturales y, por el otro, en las comunidades se ven todos los símbolos de pobreza y subdesarrollo. Hay que entender y aceptar que la abundancia de recursos naturales es riqueza en potencia, y que sólo en la medida que existan *grupos empresariales con espíritu empresarial*, esa *riqueza potencial* se podrá convertir en *riqueza real* y en medio de transformación significativa de estas sociedades.

Pero más importante aún es crear, en la cultura de América Latina, la conciencia de que producir y actuar con eficiencia económica no es delito ni pecado y que no debe ser motivo de vergüenza o de castigo social; y de que uno de los objetivos básicos debe ser el crecimiento y el desarrollo de sistemas económicos productivos.

Todas las acciones no sólo deben ser eficaces sino que deben efectuarse con toda la eficiencia económica para garantizar el uso correcto de los recursos y así alcanzar la productividad requerida. La productividad debe ser la medida de todas las acciones económicas.

Debe recordarse también que ninguna libertad política subsiste sin una libertad económica; que ninguna nación ha tenido éxito tratando de crear una sociedad libre con el concepto de que el Estado sea el propietario de todas o de la mayoría de las actividades productivas; y que un sistema democrático pluralista asegura a los empresarios la libertad política que garantiza la libertad económica, y que ésta apoya la libertad política y la estabilidad.

Las nuevas políticas de gestión humana

Tradicionalmente, una parte muy importante de la administración de toda organización, privada o pública, es la política de gestión humana, en la que se dedican grandes esfuerzos a diversos aspectos que benefician al empleado: política salarial, leyes de estabilidad, programas de vivienda, de capacitación, de cesantías, prestaciones legales y extralegales, honorarios, préstamos, pensiones, jubilaciones, etcétera.

La nueva política de gestión humana debe ir más allá de estos elementos para poder lograr objetivos como los siguientes:

- Desarrollo de la capacidad intelectual del personal.
- Desarrollo de sus ideas e iniciativas.
- Satisfacción de sus ambiciones y metas.
- Creación de una motivación efectiva hacia el logro de sus metas personales y no sólo de las metas del empleador.
- Obtención de un mayor nivel de independencia y de responsabilidad individual.
- Creación de empleos que respondan a necesidades reales y que sean significativos en términos humanos, pues de otra forma sólo se logra la pérdida del respeto propio, de la estima y del concepto del valor interno de la persona; y se condena a la persona a vivir de la beneficencia y de la caridad, destruyéndole totalmente su vida y frustrando sus aspiraciones, pues aunque ella puede

agradecer el regalo, entiende que está siendo regalada, y esto es parte de la tragedia humana con que vivirá y trabajará.

Además, se necesita una gestión basada en el principio de que el ser humano, bien aprovechado, es el elemento más importante y más rentable en la comunidad del futuro. El problema del administrador, hoy, no es lograr que la gente haga lo que se le dice que haga y que cumpla las funciones estipuladas en el manual del cargo; el objetivo es lograr que la gente haga lo que no se le ha dicho que haga, que sea activa, creativa, innovadora, productiva, intensa, propensa al mejoramiento, que alcance logros que las satisfagan, que piense, que participe, que aporte ideas; en resumen, que trabaje y no que simplemente mantenga un empleo.

El gobierno y la sociedad tienen que crear una política de personal que incluya y provea incentivos significativos –en lugar de castigos– a todos aquellos que buscan el trabajo independiente y la creación de nuevas empresas, pues son ellos los que pueden ayudar a resolver los problemas de desempleo y subempleo.

El subempleo, visto como el desempeño de actividades que están por debajo de la capacidad de quien las ejecuta, es tal vez uno de los problemas más agudos. En el subempleo, no sólo se pierde parte de la capacidad de las personas sino que se genera en ellas una serie de experiencias negativas y de ilusiones perdidas que conducen a insatisfacción. Todo ello, en el fondo, es la causa de su reacción y de su protesta contra el sistema.

El problema subempleo-desempleo crece a un ritmo que puede, si no se le encuentran soluciones creativas, poner en jaque la estabilidad de los sistemas democráticos en América Latina. Por tanto, debe formularse una política de trabajo que cubra tanto al empleado como al trabajador independiente, y que incentive al empleado a volverse independiente o al menos a trabajar con una concepción empresarial y no burocrática.

No se trata sólo de darle a la gente pescado, ni de enseñarle sólo a pescar; se trata de apoyarla para que convierta el pescado en su empresa y lo ponga en el mercado.

Esta nueva política de gestión humana, basada en el principio de que la empresa moderna busca gente inteligente y motivada, dispuesta a lograr una meta, que encuentre siempre cosas nuevas, que tenga responsabilidad con energía y

compromiso, que disfrute lo que hace, obliga a todos a entender que la persona, bien sea que vaya a actuar como empleado o como empresario, requiere esa cultura del espíritu empresarial y ese entendimiento de las nuevas formas de trabajo y de generación de riqueza antes mencionadas.

Robert B. Reich¹¹ clasificó los empleos del futuro en tres categorías básicas:

1. *Servicios rutinarios de producción*: implican tareas repetitivas, sin contacto intenso persona a persona, en cualquier sector, manufactura o procesamiento de datos; el salario depende del tiempo invertido en la labor o de la cantidad de labor realizada. Sus factores de éxito son: confiabilidad, lealtad y seguimiento de instrucciones.
2. *Servicios personales*: si bien implican tareas repetitivas, involucran un contacto amplio y permanente del tipo persona a persona. El salario, igual que en el caso anterior, dependerá del tiempo y/o de la producción. Sus factores de éxito son: puntualidad, confiabilidad, empatía, cortesía y servicio.
3. *Analistas simbólicos*: se especializan en identificar problemas y en hallarles soluciones, pero también en encontrar estrategias que permitan el logro de los objetivos. Trabajan con herramientas analíticas complementadas por la experiencia para utilizar más efectivamente los recursos. El salario depende de la calidad, originalidad, velocidad y efectividad para encontrar soluciones a los problemas. Sus factores de éxito serán: conocimientos, creatividad, innovación, visión, velocidad y productividad.

Es, pues, fundamental que cada persona, especialmente cada educador, perciba estas nuevas políticas del mercado laboral y se prepare adecuadamente para asimilarlas.

Las nuevas empresas como generadoras de empleo, bienestar y satisfacción

Por mucho tiempo se creyó que las grandes empresas, las más jerarquizadas, las más complejas, eran las responsables de la generación de empleo, bienestar y satisfacción, lo cual llevó a tenerlas como ídolos y a formular como meta personal la vinculación con una gran empresa (ojalá multinacional).

Durante los últimos años, diversas investigaciones han planteado algo muy distinto, que nos debe llevar a cambiar el concepto de reverencia por la gran empresa y a aceptar que:

- Las empresas jóvenes y pequeñas generan más empleos que las empresas grandes y viejas.
- Las empresas pequeñas innovan y producen más avances tecnológicos que las grandes.
- Las empresas pequeñas, en general, son más resistentes a cambios ambientales.
- Las empresas pequeñas son lugares interesantes para los profesionales y, en muchos casos, el reto intelectual en una empresa pequeña es mayor que en una grande.
- Mientras las compañías pequeñas tienden a innovar, las grandes tienden a adquirir.
- Lo arriesgado y poco interesante para las compañías grandes es, en muchos casos, seguro y de alto interés y rendimiento para las pequeñas.
- Los empleados de las pymes tienen niveles de satisfacción en el empleo superiores a los de la gran empresa.

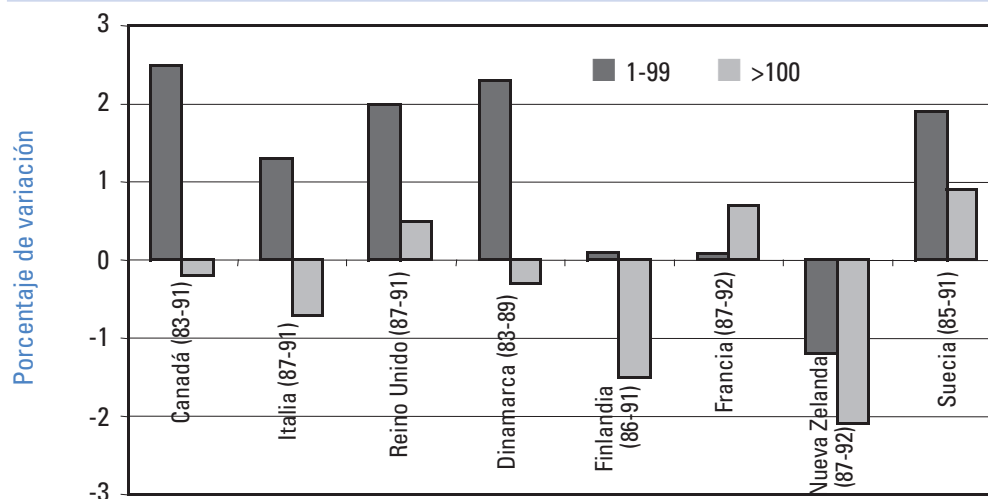
David Birch,¹² en su trabajo investigativo de finales de la década de 1970, por primera vez demostró fehacientemente que, aun en economías desarrolladas como la de los Estados Unidos, los procesos de creación de empleo están más asociados a las pequeñas y medianas empresas (pymes), y menos a las grandes empresas.

Kirchoff, en su artículo de 1995, “Qué hemos aprendido en estos 20 años de investigación sobre generación de empleos”,¹³ afirma lo siguiente:

- En el análisis de generación de empleos es necesario hacer un estudio dinámico y ver cuáles empleos creó una empresa en un período y cuántos tenía al inicio del mismo. Si se procede así, se observa que son las pequeñas empresas las que realmente crean empleo.
- El 81,5% de todos los empleos netos creados en Estados Unidos desde 1969 lo generaron empresas que en 1969 eran pequeñas o no existían.

El gráfico 1.6, que cubre varios períodos en diversos países, indica con claridad que los procesos de generación de empleo se dan fundamentalmente en las pymes, mientras que la mayoría de las grandes empresas, en general, pierden empleados.

✕ **Gráfico 1.6** Generación de empleo por pymes



Fuente: CEE "Tendencias y estrategias de las pyme", 2005.

Además, es importante destacar las características de la demografía empresarial. El cuadro 1.3 indica claramente cómo en los países desarrollados más del 90% de las empresas tienen menos de 100 empleados.¹⁴

El estudio "Global Entrepreneurship Monitor" de 1999¹⁵ presentó las siguientes conclusiones sobre los Estados Unidos:

- Desde 1980, las compañías grandes del selecto grupo conocido como *Fortune 500* han eliminado más de 5 millones de empleos, pero en estos 20 años (1980-1999) se han creado en total 34 millones de empleos.
- En 1996, las pequeñas empresas crearon 1,6 millón de nuevos empleos.
- Las pequeñas empresas emplean al 53% de la fuerza laboral; representan el 47% de las ventas y el 51% del producto interno bruto privado.
- El 67% de las nuevas invenciones son realizadas por las pymes.

✖ Cuadro 1.3 Distribución de las pequeñas empresas, según el tamaño (número de empleados), para diferentes países industrializados a finales de la década de 1990. En porcentaje

País	Pequeñas empresas (1 a 19)	Pymes (1 a 99)	País	Pequeñas empresas (1 a 19)	Pymes (1 a 99)
Alemania	71	86	Japón	75	97
Corea	72	96	Nueva Zelanda	91	98
Dinamarca	78	95	Reino Unido	92	98
Francia	81	97	Unión Europea	85	96
Estados Unidos	70	92	Suecia	87	97
Italia	93	99			

Fuente: OCDE, *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, París, 2000.

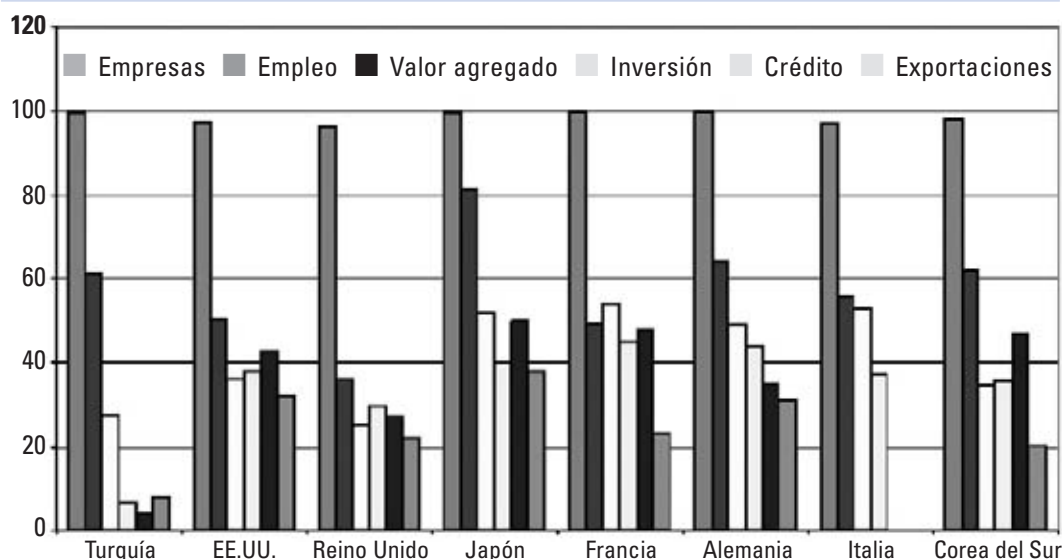
Birch, en el 2005,¹⁶ indica entre otros aspectos:

- La materia prima de las empresas ya no es el acero o los rieles del ferrocarril: es el conocimiento.
- El crecimiento no depende sólo de las empresas de alta tecnología sino del uso eficiente del conocimiento, incluyendo las herramientas de la tecnología.
- El nuevo orden económico resulta de la acción de miles de empresas –la mayoría pequeñas– que tratan nuevas ideas, nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos en un mercado cambiante.
- Las empresas de *Fortune 500* crecieron hasta 1980 y luego han estado estáticas o decayendo.
- La economía de los Estados Unidos no ha añadido empleos en el sector industrial desde 1953.
- La fuerza de trabajo ha crecido de 50 a 123 millones y todo el crecimiento neto ha sido en el lado del conocimiento.
- Durante las recesiones, las grandes empresas despiden en masa, mientras que las pymes se ajustan más rápido y a tiempo, y crean empleo. Tienen excelentes amortiguadores para tiempos difíciles.

- Las pocas gacelas han creado tantos empleos como los millones de ratones.

El gráfico 1.7 presenta la contribución porcentual que tienen las pymes en diversos países desarrollados en varias categorías.

Gráfico 1.7 Contribución de las pymes a la economía



Fuente: SME Trends and strategy, financed by the European Comission, 2005.

Larry C. Farrel en su libro *The Entrepreneurial Age*¹⁷ plantea las siguientes consideraciones:

- La tasa de crecimiento de los ingresos de las compañías del selecto grupo de *Fortune 500* ha decaído durante las últimas cuatro décadas. Del 9,2% en la década de 1960, al 5,5% en la de 1970, al 0,7% en los años ochenta, y llegó a ser negativa en los noventa. Igual ha sucedido con sus utilidades.
- Desde 1920, las acciones de las pymes inscritas en la Bolsa de Nueva York han producido rendimientos superiores en un 300% a las de las grandes empresas.

- Las pymes producen 24 veces más innovaciones que las grandes compañías, por cada dólar invertido, en términos de patentes y de nuevos productos en el mercado.
- Los empleados de las pymes tienen niveles de satisfacción en el empleo superiores a los de la gran empresa.

Timmons y Spinelli¹⁸ indican que:

- En 1960, el 25% de los empleados trabajaba en la gran empresa; a finales de los años noventa sólo el 7% de los empleados trabajaba en la gran empresa.
- Las pymes tienen la responsabilidad del 95% de las innovaciones radicales que se han hecho en los Estados Unidos desde la Segunda Guerra Mundial.
- El 97% de todas las firmas exportadoras de los Estados Unidos son pymes de menos de 500 empleados.

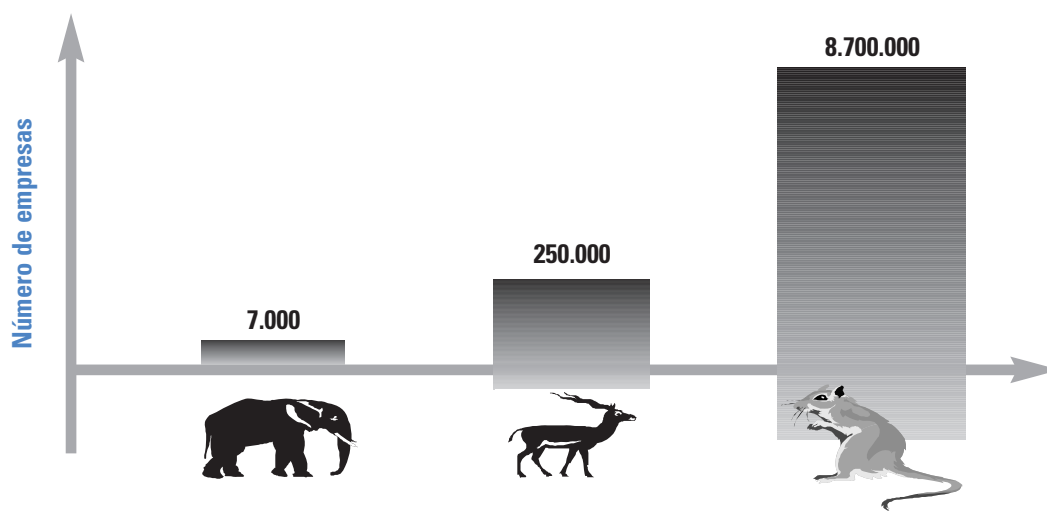
Según Martinotti,¹⁹ en América Latina existen 60 millones de pymes que generan 150 millones de empleos, participan en casi el 70% del empleo y son el 97% de los establecimientos.

Fundes, en su estudio sobre Colombia, indica que las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas)²⁰ aportan el 37,7% de la producción industrial y entre el 56% y el 70% de las ventas en los sectores servicios y comercio. Además, generan el 48% del empleo industrial y el 70-75% del empleo comercial y de servicios.

Todos estos hechos demuestran la importancia que se les debe dar a las pymes, no sólo en el ámbito educativo sino también en los sectores gubernamentales y muy especialmente en el privado; además, existe la necesidad de asignarles recursos significativos para lograr el desarrollo de este grupo de empresas, sin excluir los apoyos a los sectores conformados por firmas muy grandes o muy pequeñas.

Otro aspecto que debe revisarse es la dinámica de las organizaciones, y aquí de nuevo Birch²¹ plantea un esquema conceptual muy interesante al formular su clasificación de empresas en tres categorías (véase gráfico 1.8):

✕ Gráfico 1.8 Categorías empresariales en Estados Unidos



1. *Elefantes*: empresas grandes, voluminosas, pesadas, poco flexibles, de gran inercia, de gran peso, de poca capacidad reproductiva o de crecimiento, adultas y con larga duración, con poco nivel de adaptación a nuevas circunstancias pero con fuerza aún suficiente para arrasar a quien se les interponga. Son pocas en número pero significativas por su tamaño.
2. *Ratones*: empresas pequeñas, livianas, muy flexibles, rápidas, con poco peso; con gran capacidad reproductiva y escasa capacidad de crecimiento; gran nivel de adaptación pero con poca fuerza para resistir los embates del entorno, poca duración; son muchísimas.
3. *Gacelas*: empresas flexibles, ágiles, dinámicas, rápidas, con capacidad de reproducción y crecimiento, con facilidad de cambio de dirección cuando el entorno ataca.

Según Birch, los “elefantes” y los “ratones” proveen la estabilidad económica, mientras que las gacelas aportan la dinámica y el crecimiento; son éstas las grandes generadoras de empleo y de riqueza. Es importante entender que la gran mayoría de las empresas nacen pequeñas y con pocos recursos, pero algunas están concebidas, por su *concepto de empresa* y por su *grupo empresarial* para ser

“ratones”, mientras que otras nacieron para ser “gacelas”. Algunas de las “gacelas” logran, en períodos relativamente breves, grandes efectos de crecimiento que las asimilan a “elefantes”. Pero tienen la ventaja de que su cultura, por estar basada en el *espíritu empresarial*, no les causa tanta “elefantiasis” como a muchas organizaciones grandes.

Timmons y Spinelli²² presentan el caso Microsoft. En 1980 tenía 38 empleados y vendía US\$ 8 millones, pero en el año 2000 tenía 31.000 empleados y vendía US\$ 21.800 millones. También indican que entre 1993 y 1996 las “gacelas” crearon el 66% de los nuevos empleos de los Estados Unidos.

Otros ejemplos de empresas o sectores “gacelas” son Dell Computer, Wal-Mart, Google.com, Federal Express, DHL, Intel, en los Estados Unidos; Bimbo en México; Flores, Baterías MAC, Leonisa y Servientrega en Colombia; frutas, vinos, salmón y *software* en Chile; el turismo en los países del Caribe; Nokia en Finlandia; en Corea, Hyundai y Samsung; en China el sector manufacturero; en Irlanda, telecomunicaciones y *software* y en la India, telecomunicaciones, *software* y teletrabajo.

¿Qué necesitamos en América Latina? Incrementar significativamente el número de empresas “gacelas”. Para ello, necesitamos empresarios y empleados con las competencias personales y profesionales apropiadas; personas imbuidas plenamente de la cultura propia del *espíritu empresarial*. Sólo este tipo de empresas, con futuro, con tecnología y con gestión, nos dará el desarrollo. No podemos seguir creyendo que el desarrollo está en las mal llamadas *microempresas*. Toda empresa nace pequeña pero no por ello debe ser *enana*. Con empresas *enanas*, en visión y en misión, se come y se hace contención social pero no se genera desarrollo efectivo. Al sector mal llamado *microempresarial* se le debe apoyar, y hay que hacer un esfuerzo a escala continental para cambiar su visión y su misión con el objetivo de convertir a muchos líderes de esas empresas en innovadores, progresistas y candidatos a “ratón” y, ojalá, a “gacela”.

Como se indicará en el capítulo 13, las estrategias para el desarrollo de esta cultura deben ser múltiples y tocar todos los elementos necesarios para el desarrollo y la operación de dicha cultura.

Los otros grandes cambios al comenzar el siglo xxi

Al iniciar esta excursión que debe llevar a los habitantes de América Latina a un proceso de desarrollo de una cultura empresarial, es de suprema importancia analizar detalladamente algunos de los grandes cambios que se han venido dando, y los que prevén los expertos para el futuro inmediato. Ya sabemos que los cambios y las costumbres globales, debido a los procesos de globalización de las economías y las culturas y a la facilidad de las comunicaciones, rápidamente llegan a nuestro entorno y, por ello, no podemos aislarnos de esas tendencias u orientaciones.

Diversos autores, a finales del siglo pasado y comienzos de éste, han intentado observar, cualificar y cuantificar esos cambios: John Naisbitt, con sus libros *Megatrends*, *Ahead 1986*, *Megatrends 2000*, *Megatrends 2000 for Women*, *Global Paradox* y *Megatrends for Asia*; Faith Popcorn, con *The Popcorn Report* y *Clicking*; Alvin Toffler, con sus libros *La tercera ola* y *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*; Hamis Mc Race, con *The World in 2020. Power, Culture and Prosperity*; Gary Hammel con *Liderando la revolución*; Oded Shenkar con *El siglo de China*; George Ochoa y Melinda Corey (*The 100 Best Trends 2005*); San Hill (*60 Trends in 60 Minutes*); Marvin Cetron y Owen Davies (*Probable Tomorrows: How science and technology will transform our lives in the next twenty years*) y Larry C. Farrell con su libro *The entrepreneurial Age: Awakening the spirit of enterprise in people, companies and countries*.

Es importante que revisemos estos documentos y permanentemente visualicemos las nuevas orientaciones, para tener una idea más clara de las fuerzas que van afectando la dinámica de los empresas y de nuestras actividades. A continuación describiremos en forma global algunos de los cambios que dichos autores plantean como escenarios de los próximos años.

Sociedad interconectada

El mundo, como dijo Friedman,²³ es plano en el sentido de que cada día es más fácil el proceso de conexión con otros ciudadanos. Las distancias, en realidad, se acortaron y casi no hay sitio en el planeta al cual no se pueda ir, llamar o enviar en forma rápida y relativamente económica cualquier elemento. Se habla de un mundo sin límites en el sentido amplio: las comunicaciones de todo

tipo traspasan fácilmente las fronteras físicas y nos comunicamos a cualquier hora, con cualquier persona, en cualquier lugar; los materiales fluyen y lo que eran ventajas comparativas para la labor logística ha perdido su relevancia; los capitales circulan de país a país y por medios electrónicos; muchos trabajos se hacen desde cualquier lugar del mundo; los proveedores están localizados en cualquier sitio con plantas de producción regadas por el planeta; los consumidores se enfrentan a múltiples proveedores ubicados globalmente; las empresas sufren los efectos positivos y negativos de las acciones de todo tipo de empresas en su sector, etcétera.

En el ámbito de las comunicaciones, la revolución es incesante. En TV pasamos rápidamente de un par o tres canales en blanco y negro a muchísimos canales en color, a servicios de cable y de satélite; pasamos de VHS a DVD; en telefonía, pasamos de la tradicional a la celular y a la comunicación vía Internet; en información, pasamos de periódicos y revistas a información en línea por Internet, de bibliotecas limitadas por sus existencias físicas a bibliotecas virtuales con acceso a todo tipo de información. Según Davis y Stephenson,²⁴ en Internet pasamos de un sistema casi secreto, al hecho de que, en 2005, más de mil millones de personas a escala mundial estaban conectadas a la Red; de todas las parejas que se casaron en el 2005 en Estados Unidos, el 12% se conoció por Internet; más de 2.000 millones de personas tenían teléfonos celulares y se envían más de 9×10^6 millones de correos electrónicos al año; se realizan 1×10^9 búsquedas diarias en Google.²⁴ En el número de viajeros se observa un crecimiento permanente, al igual que en vehículos y en instalaciones físicas que faciliten el transporte de pasajeros y de carga, etcétera. La logística se volvió un tema fundamental en toda la gestión de organización y cambiaron las modalidades de trabajo en la industria de producción bajo la premisa de “justo a tiempo”. En educación, pasamos de la tiza y el tablero al *e-learning*.

Esta sociedad interconectada, que ha sido posible por el desarrollo de las telecomunicaciones, las ciencias de la información, la electrónica y la computación, implica una serie de nuevas oportunidades.

Todo ello ha contribuido al cambio de la composición de la fuerza de trabajo en el mundo, pues cada día más personas trabajan en el sector terciario de la economía, manejando información. Por lo tanto, una competencia básica que deben tener nuestros ciudadanos es la capacidad de actuar en esta sociedad interconectada; generando, usando y procesando información.

Economías globalizadas

En la década de 1990, el mundo desarrollado entró en un período de prosperidad económica originado por una extraordinaria confluencia de factores, que derivaron en que las fuerzas económicas del mundo sobrepasaran las fronteras nacionales y produjeron más libertad, más comercio, más oportunidades, más democracia y más prosperidad. Pero, al mismo tiempo, muchos países de América Latina se vieron invadidos por productos foráneos y muchas de las empresas locales fracasaron, lo cual generó graves problemas económicos y sociales.

Ya no es posible hablar de la economía de un país, pues el mundo tiende a convertirse en una economía única, en un solo mercado. Las economías internas tradicionales, independientes y autosuficientes tienden a moverse hacia economías interdependientes, en las que las consideraciones económicas siempre trascienden las consideraciones políticas, y donde los líderes de las grandes corporaciones son más importantes que los líderes políticos. Los acuerdos entre Estados Unidos, Canadá y México (Nafta), la Unión Europea, el Mercosur (Brasil, Paraguay, Uruguay, Argentina, Chile, Bolivia y Venezuela), el grupo de Australia, Nueva Zelanda y los países asiáticos (Asean), el Pacto Andino, el Grupo de los 21 liderado por India y Brasil, los diversos tratados de libre comercio que se han venido desarrollando entre países y grupos de países, son ejemplos claros de este nuevo mapa económico.

La globalización “3.0” está empujada por el trabajo fuerte de la creatividad individual. No se mueve por la máquina de vapor, los trenes o los rieles sino por *software* del más alto nivel y por la conectividad de la fibra óptica. Se combina tecnología con estrategias innovadoras de empresa.

Aunque se han visto grandes manifestaciones oponiéndose a este proceso, todo indica que continuará su marcha, pues el público se orienta a soluciones que le den más y mejores opciones de conseguir los productos y servicios que necesita a mejores precios e, incluso, muchos empresarios perciben la globalización como la oportunidad de expansión de sus mercados.

Esta globalización origina cambios permanentes en la ubicación de proveedores, de fábricas, en la nacionalidad de los empleados, en las leyes y condiciones económicas bajo las cuales se opera, y aun en los patrones culturales que impulsan las organizaciones. Es, pues, necesario olvidar la noción provinciana

de los mercados locales protegidos y subsidiados y empezar a pensar en mercados y competidores globales, porque “*el mercado es el mundo*”.

El ingreso y fortalecimiento del comercio electrónico, especialmente en la forma de *business to business* (B2B), ha sido una herramienta de apoyo a estos procesos de globalización.

Esta tendencia, claramente, está sustentada en, y es parte de, la sociedad interconectada que facilita enormemente la actividad empresarial a escala mundial.

Estas dos tendencias, apoyadas por las TIC (tecnologías de información y comunicación) son el equivalente, en nuestros días, a lo que fue la máquina de vapor en la Revolución Industrial: *el motor del cambio*.

Esta economía globalizada también ha tenido su influjo delicado en la ubicación de la fuerza laboral. Hay estimaciones que ubican a 175 millones de personas trabajando como expatriados en el año 2000 y con una tendencia creciente.²⁵ Hay preocupaciones fuertes en sindicatos y organizaciones laborales de muchos países, no sólo por los inmigrantes, que llegan a absorber posiciones laborales y muchas veces a afectar la estructura salarial, sino también por los trabajos que se contratan en ultramar.

Este hecho debe conducirnos a revisar aún más las concepciones educativas y empresariales, pues hay que empezar a pensar distinto y a prepararnos activamente para este proceso. La apertura económica que se dio en América Latina es una muestra clara de este fenómeno: hay que reconvertir no sólo nuestras industrias y nuestras concepciones sino, y sobre todo, nuestra gente, para poder enfrentar ese reto.

Es necesario adecuar este nuevo concepto y fortalecer mucho más nuestras empresas, no sólo para que estén en capacidad de competir y sobrevivir en el mercado local sino para que sean capaces de competir en los mercados internacionales y generar exportaciones.

Ciencia y tecnología

Para todos es conocida la velocidad a la cual la ciencia y la tecnología se han venido desarrollando. Sam Hill indica que, en 1997, la lista de las 10 invenciones más importantes estaba compuesta por electricidad, microprocesadores, computadores, ADN, teléfono, automóvil, Internet, televisión, refrigeración y avión. En nuevas listas de áreas de desarrollo tecnológico se incluyen: ciencias de los

materiales, computadores orgánicos, tecnología de reconocimiento, tecnología láser, realidad virtual, óptica, genómica, fotónica, inteligencia artificial, nanotecnologías, polimerización, clonación, biometría, máquina de visión, encriptación, oceanografía, robótica, biónica, bioquímica, microtecnología, celdas de combustible, farmacología, nutrición, epidemiología, medicina, ergonomía, satélites, metalurgia, telemetría, microprocesadores, tecnología inalámbrica, manejo de información, ingeniería biomédica, terapia hormonal, telecomunicaciones, manipulación de microorganismos, trabajo con células madres, digitalización, sistemas de información geográfica, etcétera. Y, claro, nadie alcanza a tener el conocimiento básico sobre el significado y alcance de todas estas áreas. Pero es en ellas donde estarán las “gacelas” del futuro, donde las nuevas empresas con altísimo valor agregado aparecerán; y será el manejo de este conocimiento el que dará surgimiento a las nuevas potencias.

En 1995, la oficina de patentes de los Estados Unidos otorgaba 100.000 reconocimientos; y en el 2000, llegó a 150.000. Sólo nueve países generan más de 50 patentes/año/millón de habitantes. Ningún país latinoamericano se encuentra entre ellos. Según el reporte de competitividad global del Foro Económico Mundial 2002-2003,²⁶ el número de patentes de utilidad registradas, por millón de habitantes, en el 2001 era de 314 en Estados Unidos, 260 en Japón, 1,4 en la Argentina, 1,1 en Venezuela, 0,8 en México, 0,6 en Brasil, 0,3 en Colombia y 0,1 en Perú. Por otro lado, mientras Suecia gasta casi el 4% de su producto interno bruto (PIB) en investigación y desarrollo (I&D), los países latinoamericanos estamos por debajo del 1%. En el caso colombiano, la inversión en ciencia y tecnología –según Colciencias–²⁷ fue del 0,53% para los años 2004 y 2005. Aquí está una de nuestras grandes debilidades: al no dedicar grandes inversiones a la formación avanzada en ciencia y tecnología, al no disponer de centros de investigación y desarrollo, al no asignar dineros para investigación, al no estimular adecuadamente los procesos investigativos, nos hemos quedado muy atrás. El tema de la propiedad intelectual ha sido uno de los más debatidos en los acuerdos de libre comercio; pero estos acuerdos no resuelven el problema de base, que es la urgente necesidad de hacer desarrollos propios que nos permitan competir en un mundo de productos más pequeños, más livianos, más integrados, más amigables, más productivos, etcétera.

Aquí, de nuevo, las transformaciones en los sistemas educativos y la importancia que se le dé a la gestión tecnológica en todas las organizaciones son factores claves de desarrollo.

Aprender a aprender

Hay estudios muy detallados que indican cómo el volumen de conocimiento e invenciones logrado en los últimos 20 años por el ser humano supera al producido en los 300 años anteriores. Esto obliga a prepararnos para que todos los conocimientos e informaciones adquiridos sean actualizados y modernizados en un período muy corto. Estos hechos han generado, en opinión de Peter Drucker,²⁸ cambios como los siguientes:

- El conocimiento, que por mucho tiempo fue considerado un ornato social y un ítem de lujo, se ha convertido en el capital de cualquier economía.
- La productividad del conocimiento es la clave de la productividad de las empresas, de su fortaleza competitiva y del éxito económico.
- El conocimiento ha llegado a convertirse en la industria básica, la industria que le ofrece a la economía los recursos centrales y esenciales para la producción.

Hay algunas cifras sobre las cuales los latinoamericanos deben pensar cuando hablan de desarrollo:²⁹

- Japón, que invierte el 8% de su producto nacional bruto (PNB) en equipamiento industrial, invierte al menos el doble en educación.
- Estados Unidos invierte aproximadamente el 20% de su PNB en educación y entrenamiento.

La economía del conocimiento es vital en el desarrollo de nuestra sociedad. El mejor manejo de los activos inmateriales, la capacidad para innovar y la velocidad y abundancia de información, son factores básicos del dinamismo y de su influencia. Estados Unidos dedica el 2% de su PNB a educación de alto nivel mientras que Europa sólo invierte el 1,1%.

Al comparar estas cifras con las de América Latina, cada uno de nuestros países puede entender la razón básica de su atraso, y explicarse por qué siendo ricos en recursos naturales somos pobres en condiciones de vida. Así, podremos concluir que falta un grupo significativo de personas con una verdadera orientación hacia el espíritu empresarial y con un nivel de conocimientos que

les permita utilizar esos recursos en formas productivas para generar un valor agregado suficientemente grande.

El conocimiento es el recurso primario y la verdadera riqueza de una sociedad. Se necesita que nuestras sociedades respeten, estimulen y apoyen la generación y el desarrollo de conocimientos y que, como misión, busquen el fortalecimiento de su base educativa, pues así mejorarán su capacidad productiva y sus perspectivas de desarrollo.

Esto requiere también preparar jóvenes para que estén en capacidad permanente de aprender todas las nuevas tecnologías y conocimientos que se desarrollen en los próximos años, pues sólo así podrán mantener la competitividad.

Nuevos modelos empresariales

Los últimos años han demostrado la necesidad de actualizar los modelos de operación de las empresas. En el sector público se ha comprendido que es una mala política el prolongar mediante subsidios la vida de empresas que no tienen futuro bajo un presunto beneficio social y sin considerar los costos reales de esas ineficiencias. Las comunidades están entendiendo un principio básico que se había olvidado: **los recursos deben asignarse a inversiones económicas productivas y a proyectos que generen productos con un buen valor agregado.**

En el sector privado también el énfasis en productividad ha generado grandes modificaciones en la forma de actuar y se habla mucho de las empresas de la “nueva economía”, que ya no son sólo las famosas *.com* sino muchas empresas que, manteniendo su infraestructura física (ladrillo y cemento), combinan muchos elementos de la conectividad para ser más eficientes y prestar un mejor servicio al público, ya que muchos clientes usan multicanales para realizar sus compras.

Igualmente, los procesos de conformación de conglomerados mediante fusiones, alianzas estratégicas (de compras o con competidores), etcétera, han generado muchos nuevos modelos empresariales.

Pero tal vez el área de mayor cambio haya sido la importancia que esta nueva economía le está dando a la clase creativa. Richard Florida en su libro *The Rise of the Creative Class*³⁰ indica que esta clase de personas son cruciales a la nueva economía porque producen las nuevas formas y diseños que pueden ser

mercadeados y usados ampliamente y porque son capaces, a través de su creatividad e independencia, de hallar soluciones a los nuevos problemas. Florida estima que el 30% de la fuerza laboral de los Estados Unidos pertenece a esta clase y que dicho porcentaje irá creciendo. Innovación es el nombre del juego empresarial del futuro y sólo las empresas que tengan una buena proporción de “clase creativa” en su interior serán capaces de sobrevivir.

El éxito ya no va a depender de mano de obra barata o de ventajas comparativas o competitivas tradicionales; va a depender de las nuevas ideas y de la habilidad para enfrentar las circunstancias cambiantes. Creatividad e innovación son condiciones necesarias para el éxito empresarial; por ello, una cultura que facilite este desarrollo será la clave del éxito.

El otro elemento en las empresas es lo que Tanaka, en su libro *Digital Deflation*,³¹ explica como la capacidad de dar más valor al cliente por dólar pagado. Este proceso, que se inició en el mundo digital y que ha tenido tasas superiores al 10% durante varias décadas, ya se ha expandido a otros sectores y se espera que continúe ampliando su acción.

El proceso de globalización y comunicación ha afectado el modelo jerárquico de las empresas y está orientado, cada vez más, a un modelo de empresa que produce más utilidades a través de los nexos, relaciones y conexiones con asociados, que mediante las operaciones al interior de la propia empresa. Una empresa en red reduce los costos de *over head*, convierte la instalación física en un *hub* de intercambio de productos y servicios, entrega actividades a terceros especialistas que las dotan de gran productividad usando tecnología para toda su logística, ignorando fronteras regionales y nacionales. Un buen ejemplo es *E-Bay*.

El tema de la responsabilidad social y de la generación de confianza en el público se ha vuelto a poner de moda, luego de todos los escándalos por malos manejos y por abusos. El concepto de *gobierno corporativo* comienza a cobrar mucha fuerza y los gobiernos empiezan a aprobar leyes para proteger a todas las partes involucradas en la acción de las organizaciones (*stakeholders*).

Las condiciones de trabajo también cambian por todas las razones ya indicadas. El trabajo desde el hogar seguirá creciendo; se estima que entre el 30 y el 60% de la fuerza laboral, en 2015, en los Estados Unidos, trabajará desde sus casas para ser más productivos y tener mejor calidad de vida.³² Por ello, las empresas tienen que ser más flexibles, más adaptables, más amigables con los empleados y sus familias.

El proceso de mercadeo también cambia, pues cada día se usa más el mercadeo individualizado en lugar del generalizado, y el *mailing*, los mensajes directos a celulares, el correo directo, etcétera, son las nuevas tendencias. Por otro lado, la búsqueda de nichos de mercado superespecíficos –en los cuales se puede ser número uno–, se han vuelto la meta. Igualmente, se seguirá ampliando la generación de nuevas marcas y de nuevos conceptos asociados a los productos, y qué decir de la inclusión de elementos de diversión y de comodidad para el cliente en las empresas. Factores como intermediarios, servicios a la carta, alianzas entre empresas que son, incluso, competidoras, precios negociables y dinámicos, estarán en permanente aplicación en los próximos años.

Como vemos, muchos conceptos tradicionales están cambiando y las organizaciones deben hacerlo pronto, pero lo más importante es que las naciones y sus ciudades deben generar las “nuevas empresas” que les darán la posibilidad de competir en el futuro, sin pretender continuar con el mismo tipo de organizaciones que han tenido por años. Las empresas tienen su ciclo de vida, por ello es necesaria una nueva generación. Por ejemplo, la India creó varios nuevos sectores, en los últimos 20 años, en *software*, biotecnología, farmacéutica, espacial, etcétera, y ello es lo que le ha dado su crecimiento.

Demografía

Indudablemente se han venido presentando en todos los países del mundo diversos factores que afectan la pirámide demográfica. Por un lado, las nuevas expectativas de las parejas, los costos de criar y educar los hijos, las nuevas creencias, la tardanza en contraer matrimonio y muchas otras razones han originado una reducción de la fertilidad. En el período 1980-2000, se registró 1,5 parto por mujer. En muchos países desarrollados, la tasa de natalidad es inferior a la tasa de reemplazo (2,1 nacimientos/mujer) necesaria para mantener una población estable. En los países en vías de desarrollo, la tasa de natalidad ha declinado de 6,3 a 2,9; y todo esto originará que, en muchos países desarrollados, la tendencia de la población nativa será a la estabilidad o al declive y sólo solucionarán sus demandas de fuerza laboral a través de la inmigración de ciudadanos de países en vías de desarrollo. Según el World Bank Group³³ la población mundial creció de 2.500 millones en 1950 a 6.000

millones en 1999 y se espera, según las Naciones Unidas, que llegue a 8.900 millones en 2050. Los próximos mil millones de personas vendrán el 60% de países de bajo ingreso, el 37,5% de países de ingresos medios y el 2,5% de países desarrollados.

Pero existen otros cambios demográficos importantes: el aumento significativo que tendrá la población adulta en la pirámide población y la reducción de la población joven. En los Estados Unidos en 1990 sólo el 4% de la población excedía los 65 años, en el 2000 este porcentaje ya era el 13%, y en el 2030 será el 20%. En el 2020 los Estados Unidos tendrán el doble de personas que estén por encima de los 65 años que de personas en el rango 13-19. Adicionalmente, la duración de las personas seguirá aumentando: en el 2030 se espera que en Estados Unidos el número de personas mayores de 85 años se incremente de los 4 millones actuales a 19 millones y que 381.000 de ellos alcancen los 100 años.

También cambiarán, especialmente en los países desarrollados, las composiciones étnicas debidas a los efectos de la inmigración. En el caso de Estados Unidos la población de hispanos ya es mayor que la de personas de raza negra, y se estima que la población “blanca”, que era el 90% en 1950, será en el 2050 del 50%. Los efectos que esto tendrá en composición por religiones, por idiomas, por costumbres, por patrones culturales, etcétera, es de tal magnitud que efectivamente se podrá decir que se hablará de otro país. Lo mismo pasará en Europa Occidental.

Responsabilidad individual

Muchos países desarrollados plantearon y llevaron a cabo durante el período 1960-1980 el concepto del Estado-beneficencia, en el cual el gobierno se hacía responsable de todo: educación, salud, empleo, etcétera. Estos modelos, sostenibles por la prosperidad de esos países desarrollados en esas épocas, fueron copiados por los países latinoamericanos sin tener los recursos que ellos requieren y originaron a finales del siglo pasado efectos negativos para el desarrollo: déficits fiscales gigantescos, deuda externa para pagar nominas y servicios sociales, hiperinflación, devaluación, emisiones monetarias, cambios de unidad monetaria, quiebra de unidades y de gobiernos, en adición a malos servicios. Estos resultados han ido obligando no sólo a los países latinoamericanos sino a

muchos países desarrollado a revisar esos esquemas, a recortar el cubrimiento de sus responsabilidades, a trasladar de nuevo al ciudadano dichas responsabilidades y a estimular la oferta de tales servicios con nuevos mecanismos y a través de organizaciones privadas, con control del Estado.

El crecimiento de servicios educativos, de salud, de pensiones, de cesantías, de seguros, de recreación, etcétera, con origen privado en todo el mundo, es una demostración clara de esta tendencia que busca que el gobierno se encargue sólo de aquellos cuyas condiciones y preparación los imposibilita de defenderse por sí mismos.

En el trabajo ha pasado algo similar. Hasta hace algunos años se consideraba que el trabajo dependiente (empleo) era el medio más seguro y confiable de desarrollo, y las personas condicionaron su vida y la de sus familias a la organización para la cual trabajaban. Los despidos masivos de finales del siglo XX, las limitaciones en la escala de ascensos posicionales y económicos, les han indicado claramente a muchos empleados que no pueden hacer depender su vida de su empleador y que tienen que buscar el desarrollo de actividades independientes que les den seguridad y autosatisfacción.

Como ya se anotó en la sección “El ser humano frente a sus opciones de trabajo”, se está pasando de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios. Este es uno de los cambios más radicales que se ha dado y fue denominado por Drucker “la mayor revolución social del siglo XX”.

En los países desarrollados, un gran número de personas le ha dado la espalda a empleos y posiciones en las grandes empresas y ha creado sus propias empresas. En los países en vías de desarrollo se ha visto también este fenómeno, con aspectos adicionales que refuerzan esta tendencia: las economías informales o de *rebusque*.

En todo el mundo, las nuevas empresas son el producto de la acción de nuevos empresarios que consideran que la vida y el trabajo deben ser un ejercicio de autorrealización. Como dijo Jeffry Timmons,³⁴ no creen que el empleo en las grandes corporaciones sea el “nirvana”. Es una generación ambiciosa, activa, que cree en su propio talento y busca un ambiente distinto. Estos nuevos empresarios han tratado de edificar organizaciones radicalmente distintas de las tradicionales, han trasladado conceptos muy especiales –horarios flexibles para satisfacer las demandas personales de sus empleados, informalidad, organizaciones sencillas–, y han introducido en sus empresas valores humanísticos que inutilizan a los sindicatos y a los conflictos laborales tradicionales.

Veamos algunos datos de los Estados Unidos para tener una idea de las tendencias que se están dando en esa sociedad:

- Un poco más del 60% de la población de entre 18 y 29 años quiere ser empresaria independiente, y el porcentaje sube al 80% cuando se amplía el rango de edades hasta los 34 años.
- El 33% de los nuevos empresarios, al iniciar su actividad, tiene menos de 30 años.
- 5,6 millones de personas menores de 34 años están tratando de iniciar su empresa.
- Cada año nace una nueva empresa por cada 300 adultos.
- El 16% de las empresas existentes tiene menos de un año.
- Las nuevas empresas han generado, durante los últimos años, un promedio de 1,4 millón de empleos.

Otra demostración clara de esta tendencia son las expectativas de los estudiantes que empiezan carreras universitarias. Un ejemplo de ello es la universidad ICESI, de Cali, Colombia, cuyos procesos de entrevista han permitido percibir cómo el porcentaje de estudiantes que ambicionan tener y administrar algún día su propia empresa ha ido creciendo año tras año. También se ha constatado que, luego de unos pocos años de vida corporativa, los profesionales se independizan. Ya empiezan a aparecer estudiantes que no desean emplearse siquiera en el semestre de práctica sino que, desde allí, quieren iniciar un proceso real de creación de su empresa.

En la investigación longitudinal sobre el desarrollo del espíritu empresarial en la universidad ICESI,³⁵ realizada en 1999, se encontró que alrededor del 35% de los estudiantes graduados en el período 1984-1993 ha creado sus propias empresas. Más del 16% todavía está completamente dedicado a la actividad empresarial independiente; el 6% de ellos combina las actividades de empleado con las de empresario; y el 13% restante, aunque fue capaz de crear su empresa, por diversos motivos no tiene una vida empresarial activa, pero ya ha demostrado su potencial y, seguramente, muy pronto la volverá a tener.

Esta tendencia empresarial, de cambio de empleados sin identidad a una sociedad de autoempleo y de independencia, es la que justifica este texto, y ha

justificado el crecimiento vertiginoso de programas y cursos sobre espíritu empresarial en todos los niveles y en todos los países del mundo.

Este movimiento se ha expandido a todos los continentes y ha tenido gran aceptación entre los jóvenes, pues ellos tienen actitudes diferentes, más innovadoras, más abiertas al riesgo y menos inclinadas a esperar a que el gobierno les entregue todo resuelto en las manos. En muchas culturas, los empresarios son las estrellas, los modelos que deben imitarse. Hacia allá vamos y está muy bien que lo hagamos.

La idea es la creación de un sistema en el que sea mejor trabajar que depender de la caridad pública, pues se sabe que la generación de verdaderas y productivas fuentes de trabajo y de ingreso es la ruta más segura para eliminar la pobreza nacional y la necesidad de un Estado benefactor que nunca resolvió los problemas de fondo.

Las políticas del trabajo actuales tienen enunciados diferentes de los convencionales. Ellos son:

1. La gente está mejor trabajando que dependiendo de la caridad del gobierno.
2. Las madres de clase media y alta deben trabajar.
3. La gente que acepta beneficencia del gobierno le debe a la sociedad un intento de buena fe de conseguir trabajo.
4. La disminución de la beneficencia pública evita las causas que obligan a dar beneficencia.

La realidad que se ha vivido en los Estados-beneficencia es que cuanto más se gasta en beneficencia pública, peor están los pobres.

Pero, entonces, dicen algunos: ¿cuáles son las responsabilidades legítimas del gobierno hacia quienes no pueden ayudarse?; ¿cómo ayudarlos sin hacerlos dependientes del gobierno? La respuesta es simple: ayudar a tantos como se pueda a integrarse al sistema de libre empresa, a conseguir trabajo, a generarlo; o sea, privatizar el sistema de beneficencia. Sólo el trabajo saca a la gente de la pobreza y, como ya se indicó, la idea no es dar pescado, ni tampoco sólo enseñar a pescar. La idea es enseñar a pescar, a procesar el pescado y a colocarlo en el mercado con un valor agregado, pues sólo esta estrategia dará autosuficiencia y desarrollo a la comunidad.

Empresas en el arte y en la diversión

Durante los últimos 20 años se ha visto un crecimiento muy significativo en las actividades artísticas, deportivas y de diversión en general, que tienen implicaciones muy importantes no sólo en lo económico sino también en lo cultural y en las orientaciones de trabajo de mucha gente.

John Naisbitt indica que, durante la década de 1990, las artes reemplazaron a los deportes como la primera actividad de descanso y entretenimiento. Este cambio fue una búsqueda de la espiritualidad del ser humano, pero tuvo implicaciones económicas significativas. Una gran cantidad de corporaciones apoyan museos, óperas, orquestas, grupos de danza, publicaciones, subastas, etcétera. Se dice que hay más gente coleccionando arte –en términos porcentuales– que en cualquier otra época de la humanidad, incluido el Renacimiento.

Hoy se piensa que el arte enciende el desarrollo económico, entusiasma y promueve proyectos residenciales y comerciales, atrae turismo y nuevas empresas. El arte es importante para la calidad de vida de la comunidad. El arte es un regalo cultural-económico. El dinero gastado en arte influencia la economía de una comunidad entera y tiene un gran efecto multiplicador. El arte atrae investigación, desarrollo e inversión, pues da imagen de cultura y de buen nivel de vida.

Según Ochoa y Corey³⁶ hay varios fenómenos asociados con las nuevas tendencias en la empresa del arte: la descentralización que ha permitido integrar esfuerzos artísticos desde varios sitios del mundo, la atracción de gente de “clase creativa” –según Florida– a ciudades con buena oferta artística y de entretenimiento, que genera desarrollo económico, y también el turismo. Muestra de toda esta tendencia es el hecho de que en el 2002 ya existían más de nueve millones de páginas web con información artística sobre museos y galerías; obviamente, este proceso continúa creciendo y hoy es posible hacer visitas virtuales a la mayoría de los grandes museos del mundo.

En sectores tan tradicionales de diversión como la TV y la radio, hay cambios serios hacia procesos digitales e interactivos, lo cual nos puede llevar a lo que se empieza a llamar *home infotainment center*. Los cambios y los volúmenes de producciones y de dineros que se muevan en el cine, los desarrollos en el sector musical –MP3, I-pod, Napster, Lime Wire, Bear Shear, Blubster, Apple’s i tone music stores, etc.–, son todas nuevas formas, algunas bajo la sindicación de piratería, que están afectando al mundo musical. El fenómeno de los conciertos, ya no de música

clásica sino popular, sigue creciendo en frecuencia, tamaño, complejidad y valor. El negocio de los videojuegos también creció y excedió los US\$ 8.000 millones, en los Estados Unidos, en el 2003. La literatura también mantiene su dinámica, y ya empieza a aparecer la industria del libro, del periódico y de la revista electrónica.

El sector deportes sigue asombrando con las multimillonarias inversiones que se hacen en fútbol, automovilismo, boxeo, básquetbol, tenis, golf, etcétera. Hay allí toda una nueva industria.

El turismo ya tiene vida propia y, para muchos países, es una de las industrias más importantes, con la incorporación de nuevas versiones –ecoturismo, turismo de aventura, etc.– que están modificando sustantivamente la actividad.

Como se ve, todo este sector está en cambio y son muchas las oportunidades para crear nuevas empresas y nuevos empleos en América Latina.

Estilos de vida universal y nacionalismo cultural

La globalización, las comunicaciones, la facilidad de viajar, han creado un estilo de vida internacional. En ropas, comidas, equipos, vehículos, diversiones, etc., nos hemos vuelto más cosmopolitas. Aunque los estilos de vida se vuelven más similares, hay signos muy poderosos de una fuerza continua que ataca la uniformidad y genera un deseo de aceptar y resaltar las características únicas de las culturas propias, de su lenguaje, y un repudio a las influencias externas. Cuanto más homogéneo se hace el estilo de vida, con más fuerza nos pegamos a valores profundos, religión, lenguaje, arte, literatura.

Toda homogeneización, tal como plantea la tercera ley de Newton (a toda acción corresponde una reacción de igual magnitud y sentido contrario), tiene su contraparte. Muchas regiones y países han fortalecido sus idiomas, valores y costumbres ancestrales y han respondido a la amenaza de homogeneización y uniformidad cultural con nacionalismos vigorosos (Irlanda, País Vasco, Gales, Québec, Cataluña, Kosovo, Chechenia, Servia, Croacia, Timor).

Por otro lado, el proceso de emigración desde los países menos desarrollados hacia los desarrollados ha creado mercados muy interesantes basados en el nacionalismo cultural. Hoy, en muchos supermercados, existen secciones especialmente dedicadas a la comercialización de productos con características culturales muy definidas, que les permiten a los emigrados mantener un sabor de su patria.

La edad de la biología

Las grandes empresas de los siglos anteriores se basaron en principios físicos y químicos, pero al iniciarse este nuevo milenio las empresas basadas en la biología han venido creciendo muy rápido, y se espera que la biotecnología sea uno de los sectores económicos más importantes del tercer milenio.

El aumento de la esperanza de vida, el dominio del gen, la bioingeniería, los nuevos sistemas de salud, los deseos de las personas de mejorar su figura, los cuidados por el organismo, etc., van a obligar a todos a dedicar mayores recursos al tema biológico y van a brindar muchas oportunidades de trabajo.

En el caso de Cali, Colombia, uno de los sectores más dinámicos en los últimos años ha sido el de cirugías estéticas, con todas sus extensiones.

Los procesos de producción de semillas híbridas, de clonación de animales, los nuevos procesos de control biológico, etc., están cambiando la agricultura y la ganadería tradicional.

El sector de acondicionamiento físico, si bien no se puede asociar totalmente al tema biológico, es uno de los que han presentado mayor crecimiento, en especial en los países con mayor desarrollo, pues el fenómeno del sobrepeso y la obesidad ha empezado a ser considerado una enfermedad que requiere tratamientos. Por otro lado, el deseo de lucir mejor y de tener mejor salud le da un gran auge a este sector, incluso con el desarrollo permanente de nuevas tecnologías en equipos, rutinas, procedimientos, etcétera.

Desarrollo sostenible

Tal vez una de las más grandes tendencias de comienzos del siglo XXI es la preocupación por el medio ambiente. La reglamentación ISO-14000, la demanda y la disposición a pagar precios adicionales por productos verdes, las exigencias de análisis de impacto ambiental que para todo tipo de proyecto hacen los gobiernos del mundo, la preocupación de los países desarrollados por la conservación de la flora, la fauna y, en general, la biodiversidad y el ambiente en ciertas zonas ricas en la materia, el desarrollo del ecoturismo, parten de la conciencia global que ha venido formándose sobre la necesidad de construir un esquema de desarrollo sostenible.

El tema de los recursos naturales no renovables empieza a tornarse crítico, pues no sólo las demandas han aumentado al ritmo del crecimiento económico de países como China –donde la demanda de cobre, acero y aluminio se ha triplicado con respecto a la década anterior–³⁷ sino que también se han visto limitaciones en la identificación de nuevas fuentes. El caso de los precios del petróleo y las batallas que por él se libran son un ejemplo claro de este problema.

Pero hay otros problemas más graves, como la disponibilidad de agua, las dificultades atmosféricas, los efectos en el clima, los desastres naturales originados por los efectos de la contaminación, el sobrecalentamiento, la destrucción de las reservas selváticas, etc., que nos obligan a pensar y a actuar diferente sobre este aspecto.

Responsabilidad social y ética

Es indudable que la sociedad en general, y muy especialmente en América Latina, ha identificado como dos de los factores más negativos en su desarrollo a la corrupción y la carencia de un sentido de responsabilidad social de todos sus habitantes. Se necesita un compromiso que involucre a empresas y empresarios, a gobiernos, a funcionarios públicos y privados, y a todos los ciudadanos, en un proceso de recuperación de estos dos elementos vitales para el desarrollo y la paz. Si no se mejoran los indicadores de distribución de riqueza y si no se evita el empobrecimiento de muchos por la corrupción que genera el enriquecimiento de unos pocos, las alternativas de éxito en el largo plazo serán muy escasas. McRae³⁸ dice que el mejor productor de éxito de una nación será el balance que se haga entre creatividad e intelecto por un lado, y responsabilidad social por el otro.

En América Latina es prioritario incluir en los procesos educativos un gran componente de desarrollo de valores éticos para que, en un plazo prudencial, se pueda llegar a una sociedad donde la corrupción sea un problema pequeño y punible, donde la responsabilidad social brille en todas las acciones de los ciudadanos y el gobierno corporativo sea un pilar básico en el accionar de las organizaciones privadas y públicas.

Los nuevos océanos

Es indiscutible hoy la teoría de la movilidad del desarrollo hacia países que bordean nuevos océanos. En la década de 1990 se habló mucho del desarrollo basado en el océano Pacífico y hoy se incluye al Índico cuando se habla de los nuevos actores del desarrollo. El fenomenal crecimiento del Japón en la década de 1970 fue seguido por el desarrollo de los Tigres asiáticos (Corea, Taiwán, Hong Kong, Singapur) y la costa americana del Pacífico (Canadá, Estados Unidos, Chile). En los años ochenta y en los noventa se dio el resurgimiento de Australia, Nueva Zelanda y Malasia, para llegar a la década actual con el gran crecimiento de China y la India.

Hoy Asia, sin incluir al Japón, representa el 13% del producto bruto mundial (PBM), y Europa occidental, el 30%. Sin embargo, se espera que ambas economías se igualarán en los próximos 20 años.³⁹

Es importante recordar que China ha venido creciendo a tasas cercanas al 10% anual desde hace casi 20 años: sus fábricas producen el 70% de los juguetes del mundo, el 60% de las bicicletas, la mitad de los zapatos, la tercera parte de las maletas, la mitad de los microondas, la tercera parte de los televisores y equipos de sonido, la cuarta parte de las lavadoras y la quinta parte de los refrigeradores.⁴⁰

¿Cuál fue el secreto? Uno muy simple y que no hemos querido entender en América Latina: educación sólida, fuerte, seria, exigente, profunda, sin el temor a los traumas y las frustraciones que inculcaron algunos pensadores norteamericanos y muchos de nuestros educadores. Ningún país se ha desarrollado siendo flojo. En el nuevo orden económico, los países que inviertan más y mejor en educación serán los más competitivos.

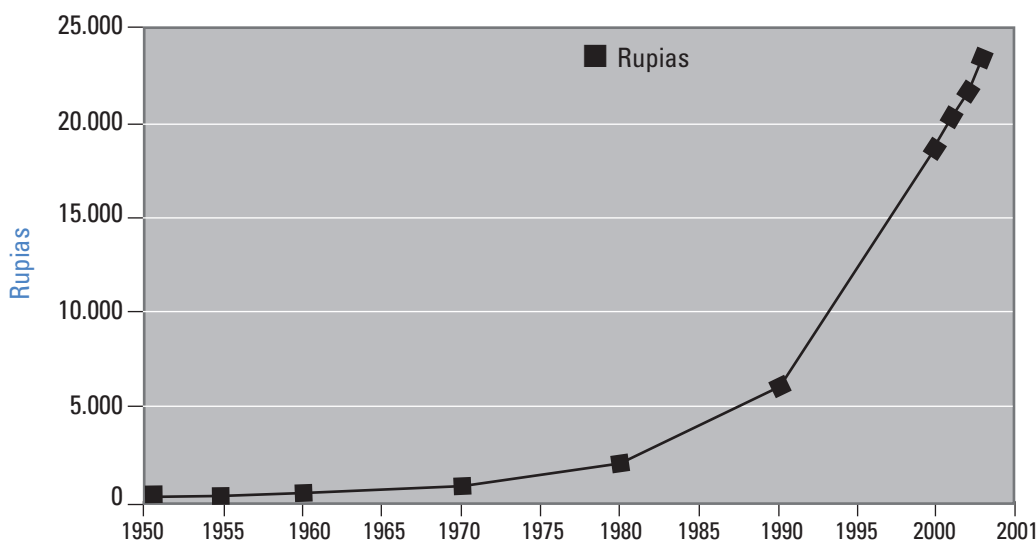
Los datos de los Tigres asiáticos en educación son sorprendentes: han logrado no sólo altos índices de permanencia en el sistema educativo, sino también la formación de grandes cantidades de profesionales, a niveles avanzados de posgrados en prestigiosas universidades del mundo.

En el año lectivo 2002-2003, alrededor de 100.000 estudiantes de la gran China (China, Taiwán y Hong Kong) estaban estudiando en los Estados Unidos, y una cifra aun mayor lo hacía en Europa, Australia y Japón. Algunos de estos profesionales ya han regresado a China y están fortaleciendo su propio sistema educativo y también el sistema empresarial.

Pero no debemos olvidar que otro gigante, la India, viene también en rápido crecimiento y, según algunas fuentes, puede alcanzar e incluso superar a China. Aquí, de nuevo, el uso del recurso humano capacitado es la norma, pues por muchos años los indios representaban buena parte de los extranjeros que cursaban estudios avanzados en Europa y en Estados Unidos. El auge del sector de *software*, de las telecomunicaciones, del cine, de la electrónica, de lo espacial, de los productos de origen natural, etc., son claramente el resultado de toda esa dinámica. El gráfico 1.9 muestra el gran crecimiento que, en los últimos 25 años, ha tenido el PNB per cápita en la India.⁴¹

El progreso de Asia ha demostrado que los países pobres sí se pueden desarrollar, aun sin tener recursos abundantes, siempre que inviertan bastante, y bien, en su recurso humano. Los países latinoamericanos con mejor provisión de recursos naturales pueden ser sujetos de desarrollos acelerados si aceptan las indicaciones propias del espíritu empresarial y si refuerzan sustantivamente sus procesos educativos.

Gráfico 1.9 La evolución del PNB per cápita de la India. 1950-2004.
En rupias



Fuente: Tata Services Limited.

Liderazgo femenino

Cuatro décadas después de la publicación del libro *The Feminine Mystique*, el género femenino claramente ha logrado muchas de sus metas. En el sector educativo mundial ya es claro el predominio femenino. Se estima en Estados Unidos⁴² que en el 2010 por cada 100 hombres que obtengan su primer título profesional, saldrán graduadas 142 mujeres. También es claro en los salones de clase que los mejores estudiantes son generalmente mujeres. La situación de empleo ha mejorado sustantivamente aunque todavía existan diferencias salariales. El estudio GEM del 2005 muestra con claridad que el número de mujeres empresarias es bastante cercano al de hombres empresarios. El papel de la mujer en los cargos públicos en América Latina también ha venido creciendo en forma significativa.

Como empresarias, las mujeres dominan la sociedad de la información. Para ser un líder hoy, ya no es ventajoso haber sido educado como hombre, pues hay varios cambios en el entorno administrativo que favorecen las características femeninas.

El principio dominante de la organización se ha cambiado de la gerencia para controlar, al liderazgo para lograr lo mejor de la gente y responder rápidamente a los cambios.

Liderazgo es el proceso de mover a la gente sin medios coercitivos. El líder piensa a largo plazo, capta las relaciones de la realidad, piensa en términos de renovación, tiene habilidades políticas, produce cambios, afirma valores, logra unidad. Reconoce que mientras el capital y la tecnología son recursos importantes, la gente crea o quiebra una compañía. Para liberar su poder, el líder inspira compromiso y da poder a la gente compartiendo autoridad y responde a los errores que comete el personal a su cargo con flexibilidad. Este manejo administrativo le permite atraer, recompensar y motivar a la mejor gente hacia sus empresas. Este liderazgo efectivo debe monitorear el entorno y seguir las tendencias, los mercados, los cambios tecnológicos y los ciclos del producto.

El nuevo héroe empresarial es la persona con capacidad de autodesarrollo, que valora la independencia, que le disgustan las burocracias y que balancea su trabajo con otras prioridades como la familia y la recreación. Esta tendencia, que parecía ser sólo femenina, es ya una tendencia total.

La seguridad está sólo en las habilidades que uno tenga para enfrentar el próximo trabajo. El liderazgo del nuevo siglo estará en los comportamientos femeninos, que tienen ya una mayoría en las áreas de información y servicios, de las cuales se nutrirá el desarrollo.

Pero el líder efectivo, hombre o mujer, ganará el compromiso de sus afiliados al establecer ejemplos de excelencia, ética, apertura, inspiración y dando poder a sus afiliados. Se lidera por ejemplo, no por administración.

Resurgimiento religioso

No hay duda de que se presenta un resurgimiento fuerte de las creencias religiosas. Esto ha sido normal en la historia del ser humano, y siempre que éste se ha sentido más afectado por cambios ha recurrido a sus creencias espirituales.

La ciencia y la tecnología no nos dicen lo que la vida significa. Esto se aprende por medio de la literatura, las artes y lo espiritual. Estamos, pues, redescubriendo el lado emocional de todos nosotros.

A medida que se entra en el nuevo siglo, la humanidad no abandona la ciencia y la tecnología, pero mediante esta resurrección religiosa reafirmará el deseo de complementar con la espiritualidad lo mejor de su vida.

Es importante destacar que alrededor de conceptos religiosos, espirituales y esotéricos se han concentrado grandes grupos humanos y están generando actividades económicas significativas.

El triunfo del individuo

El gran tema del final del siglo anterior y de comienzos de este siglo XXI es el triunfo del individuo, después de haber sido amenazado por el totalitarismo y por la masificación.

Uno de los principios más sólidos hoy es la doctrina de la responsabilidad individual, que no es el individualismo. Es una filosofía ética que eleva al individuo a nivel global, que fortalece su espíritu, que lo hace responsable por todo lo que hace o deja de hacer, y por eso es responsable de preservar el ambiente, de

prevenir la guerra nuclear, de eliminar la pobreza. Es una filosofía que reconoce que las energías individuales son importantes y que cuando la gente satisface sus genuinas necesidades de éxito –en arte, empresas o ciencia–, la sociedad gana.

El triunfo del individuo implica la pérdida del colectivismo y del gregarismo. Los sindicatos inteligentes empiezan a aceptar que cada persona debe ser recompensada por sus esfuerzos individuales. Es el triunfo de la responsabilidad individual contra el anonimato de la colectividad. La comunidad es ahora un mecanismo al que se asocian libremente los individuos y en el que se sabe quién contribuye y quién no. Los individuos trabajan integrando esfuerzos para así lograr los mejores resultados para el grupo; cada individuo es totalmente responsable de ciertas tareas y el grupo le exigirá el cumplimiento cabal de ellas.

Los empresarios individuales son el eje de la comunidad empresarial; las tecnologías han cambiado la importancia del tamaño y de la localización y han extendido el poder a los individuos. El individuo se siente más poderoso y más libre para determinar su propia suerte política. Muy pronto, los candidatos a cargos competirán como individuos, no como conglomerados (listas).

Antiguos comunistas, socialistas y adeptos del Estado-beneficencia, que han entendido los cambios, están tratando de mover sus economías, entusiasmado y recompensando el esfuerzo individual y el espíritu innovador y empresarial de las personas.

El surgimiento del socialismo de mercado libre les ha permitido a los países experimentar y ajustarse, para trabajar mejor por sus ciudadanos individuales. Las ideas sobre la responsabilidad de la sociedad con sus ciudadanos cambian con la llegada de la “edad del individuo”.

La nueva responsabilidad de la sociedad es recompensar la iniciativa de los individuos. Las pequeñas empresas y no el planeamiento central es la vía principal hacia la prosperidad real. Esto implica que el modelo de desarrollo empresarial será cada día más vibrante y colaborará a que los países del Tercer Mundo lleguen hacia la autosuficiencia. Prosperidad y democracia son la base para evitar las guerras, y el bienestar es el gran pacificador.

Resumen

En este capítulo se han expresado las bases conceptuales para entender la trascendencia que en el desarrollo del género humano ha tenido y tendrá el espíritu empresarial, entendido como la energía que impulsa todas las grandes transformaciones culturales, sociales, económicas, religiosas, políticas, etcétera.

Se planteó el modelo de transformación y las competencias propias de una cultura empresarial.

Se analizó el gran cambio que se ha dado en las opciones de trabajo del ser humano y el porqué de la importancia de volver a reforzar la orientación hacia la creación de empresas. Igualmente, se analizaron otros cambios culturales e ideológicos que se han venido dando a escala mundial y que se deben entender en todo su alcance en América Latina.

El papel de las empresas como generadoras de empleo, bienestar y satisfacción fue analizado en detalle y se revisaron algunos de los grandes cambios que se están viviendo al iniciar el siglo XXI.

Preguntas y ejercicios

1. Identifique una transformación que haya ocurrido en su entorno y analice en forma detallada, en esa transformación, la validez de los conceptos: *cambio, acción y mejoramiento*.
2. Investigue, punto por punto, uno de los eventos o culturas mencionados en el cuadro 1.1, seleccione una de sus transformaciones más importantes y valide la aplicabilidad del modelo de transformación que se muestra en el gráfico 1.1.
3. Explique, con sus propias palabras, el modelo de transformación que plantea el gráfico 1.1.
4. Seleccione un personaje de su país que a su juicio se haya destacado por su contribución positiva al desarrollo en cualquier área; investigue detalladamente su vida y su obra, y explique con hechos cómo aplicó los cuatro elementos del modelo de transformación.
5. Desarrolle, para una de sus actividades personales o profesionales, ejemplos sencillos de la aplicación de los siete niveles de cambio de Rolf Smith.

6. Desarrolle definiciones simples que permitan entender los términos *eficacia, eficiencia, productividad, competitividad, mejoramiento, optimización, diferenciación, imitación, invención, innovación*.
7. Identifique un personaje de importancia mundial, en cualquier época de la historia, que le haya impactado por su contribución al género humano; investigue detalladamente su vida y su obra y explicité cuáles de las 22 características principales del espíritu empresarial se pueden percibir en sus acciones. Identifique también si tenía otras características que no están en la lista, y cuáles de las que integran la lista no fueron trascendentes en su desempeño.
8. Desarrolle el ejercicio 7 con un deportista destacado.
9. Desarrolle el ejercicio 7 con un empresario del sector privado que sea o haya sido líder en su comunidad.
10. Desarrolle el ejercicio 7 con un líder social.
11. Desarrolle el ejercicio 7 con un líder religioso.
12. Desarrolle el ejercicio 7 con un líder científico.
13. Desarrolle el ejercicio 7 con un líder artístico.
14. Para su país o región, elabore una lista equivalente a los cuadros 1.1 y 1.2 registrando comunidades, personas, grupos que efectivamente hayan contribuido al desarrollo de su país.
15. Elabore un ensayo sobre cómo se podría, en su país, incentivar la orientación de los jóvenes para que ellos tengan el espíritu empresarial como una de sus características culturales básicas.
16. Investigue en su entorno los cambios que se están dando a nivel de trabajo de los ciudadanos y trate de validar en él las 12 aseveraciones que se plantean en la sección “El ser humano frente a sus opciones de trabajo”.
17. Revise la parábola de los talentos y asíciela al concepto de generación de riqueza y de bienestar. ¿Qué lecciones podemos derivar?
18. Discuta las expresiones “riqueza potencial” y “riqueza real” y establezca su importancia en la búsqueda del progreso de América Latina. Dé ejemplos válidos para su país o región.
19. Derive algunas lecciones que considere importantes de la frase: “No se trata sólo de darle a la gente pescado, ni de enseñarle sólo a pescar, se trata de apoyarla para que sea capaz de convertir el proceso de pesca en una empresa que coloca el pescado en el mercado”.

20. Investigue en su país el papel de las nuevas empresas en los procesos de generación de empleo, riqueza, bienestar y satisfacción. Busque datos estadísticos que sean válidos para su entorno.
21. Seleccione uno de los grandes cambios que se están dando al comenzar el siglo XXI y analice qué está pasando en su país en relación con ese cambio. ¿Será aplicable? ¿En qué nivel? ¿Cómo los está afectando? Identifique datos estadísticos y referencias de expertos nacionales para sustentar su argumentación.

Desarrollo personal

1. Prepare una autobiografía en la cual dé respuesta a los siguientes aspectos:
 - Qué le gustaría estar haciendo 3 años después de tomar este curso.
 - Qué le gustaría estar haciendo 10 años después de tomar este curso.
2. Analice con cuidado sus actuaciones cotidianas; trate de ver cuáles de las 22 características del espíritu empresarial son, a su juicio, importantes en su desempeño exitoso. Califique cada una de las importantes según una escala cualitativa (NA = la cumpla en nivel alto, NM = la cumpla en nivel medio, NB = la cumpla en nivel bajo) y determine qué acciones debería realizar para mejorar su nivel en cada una de las que considere positivas para su desempeño exitoso.

Referencias

1. Smith, R. *The 7 Levels of Change: Different Thinking for Different Results*, Tapestry Press, Irving, 2002.
2. Hofstede, G. "Motivation, leadership and organization: Do american theories applied abroad?", *Organizational Dynamics*, Amazon, 1980.
3. Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro verde espíritu empresarial en Europa*, Bruselas, 2003.
4. Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, XXª edición, Madrid, 2001.
5. Naisbitt, J. *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books, Nueva York, 1982.

6. Joha, R. E. "The 21st. Century Job", *Handbook of Business Strategy*, 1998.
7. Ídem.
8. Kuratko, D. F. *Entrepreneurial Education: Emerging Trends and Challengers for the 21st. Century*, Coleman Foundation White Paper Series, Muncie, 2003.
9. Foundation pour l'innovation politique. *Newsletter 11*, París, abril de 2005.
10. Juan Pablo II. *Mensaje a la CEPAL*, Santiago de Chile, 1987.
11. Reich, R. B. "The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st. Capitalism", *The three jobs of the future*, Nueva York, 1992, págs. 170-184.
12. Birch, D. A. "Who creates jobs?", *The Public Interest*, N° 65, Fall, 1998, págs. 3-14.
13. Kirchhoff, B. A. "Twenty Years of Job Creation: What Have we learned", Small Business Foundation of America, Washington, D.C., 1995.
14. Pierre, A. J. *Las pymes: balance y perspectiva*, CDEE-Universidad ICESI, Cali, 2003.
15. Reynolds, P. D.; Hay, M.; Camps S. M.; "Global Entrepreneurship Monitor", *1999 Executive Report*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, USA, 1999.
16. Birch, D. en www.sba.gov/advo/25ann.html.
17. Farrel, L. *The Entrepreneurial Age: Awakening the Spirit of Enterprise in People, Companies and Countries*, Alworth Press, Nueva York, 2001.
18. Timmons, J.; Spinelli, S. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st. Century*, 6ª edición, McGraw-Hill, Irwin, 2004.
19. Martinotti, S. F. *Potencialidades y demandas de desarrollo de las pymes en el Perú*, Presentación en PowerPoint, Lima, marzo de 2004.
20. Fundes, *La realidad de la pyme colombiana*, Bogotá, 2003.
21. Birch, D. L. *ICSB World Conference*, Estocolmo, 1996.
22. Timmons, J.; Spinelli, S. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st. Century*, 6ª edición, McGraw Hill, Irwin, 2004.
23. Friedman, T. L. *The World is Flat: A Brief History of the Twenty First Century*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York, 2005.
24. Stephenson, D. "Plot your course for the new world", *Financial Times*, 13 de enero de 2006.
25. Varela, R. *Innovando* N° 33, CDEE-Universidad ICESI, diciembre de 2003, www.icesi.edu.co/cdee/innovando.
26. "Reporte de competitividad global", *Foro Económico Mundial*, Davos 2002-2007.
27. "Vecinos dejan a la zaga al país en C y T", *El Tiempo*, Bogotá, sábado 11 de febrero de 2006.

28. Drucker, P. F. "Management and the world's work", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1988.
29. Naisbitt, J.; Aburdene, P. *Megatrends 2000*, William Morrow and Company, Nueva York, 1990.
30. Florida, R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, Cambridge, 2004.
31. Tanaka, G. *Digital Deflation: The Productivity Revolution and How It Will Ignite the Economy*, McGraw-Hill; Nueva York, 22 de agosto de 2003.
32. Ochoa, G.; Corey, M. *The 100 Best Trends 2005*, Adams Media, Avon, 2004.
33. Ídem.
34. Timmos, J. A. *The Entrepreneurial Mind*, Brick House Publishing Co., Andover, 1989.
35. Varela, R.; Jiménez, J. E. "Desarrollo del espíritu empresarial en las universidades de Cali", *Memorias XIIIº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Universidad ICESI, Bogotá, 1999.
36. Ochoa, G.; Corey, M. *The 100 Best Trends 2005*, Adams Media, Avon, 2004.
37. Davis I.; Stephenson E. "Plot your course for the new world", *Financial Times*, 13 de enero de 2006.
38. McRae, Hamish. *The World in 2020 Power, Culture and Prosperity*, HBS Press, 1994.
39. Davis I.; Stephenson, E. "Plot your course for the new world", *Financial Times*, 13 de enero de 2006.
40. Oded, Shenkar. *El siglo de China*, Editorial Norma, Bogotá, 2005.
41. Foundation pour l'innovation politique. *Newsletter 16*, www.fundapol.org, noviembre de 2005.
42. Ochoa, G.; Corey, M. *The 100 Best Trends 2005*, Adams Media, Avon, 2004.

Bibliografía adicional

- Davies, Owen; Cetron, Marvin. *Probable Tomorrows*, St. Martin's Press, Nueva York, 1997.
- Hill, Sam. *60 Trends in 60 Minutes*, A Brandweek Book, 2002.
- Laermer, Richard. *Trend Spotting*, A Perigee Book, Nueva York, 2002.
- Mazarr, Michael J. *Global Trends 2005*, Nueva York, 2005.
- Naisbitt, John. *Megatrends Asia*, A Touchstone Book, Nueva York, 1997.

CAPÍTULO 2

EL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO

Estamos en el medio de una revolución silenciosa:
el triunfo del espíritu empresarial
y de la creatividad humana en todo el mundo.
Su impacto en el siglo XXI excederá el de
la Revolución Industrial en los siglos XIX y XX.

JEFFRY A. TIMMONS

El desarrollo socioeconómico en general

El desarrollo socioeconómico ha sido tema de grandes diferencias entre los economistas, pues cada escuela considera que los procedimientos para incentivarlo y promoverlo están directamente relacionados con algunas variables económicas y sociales. Las diferencias de concepción, que no son el tema de este capítulo, han movido el conocimiento económico por siglos. Existen, sin embargo, algunos indicadores que la gran mayoría de las personas, economistas o no, aceptan como medidores del nivel de desarrollo de las naciones. Entre ellos están:

- Crecimiento del producto nacional bruto (PNB) per cápita.
- Crecimiento de los niveles de igualdad y oportunidad.
- Distribución justa de la riqueza.
- Estabilidad de la balanza de pagos.
- Estabilidad de precios.
- Crecimiento del número de puestos de trabajo y disminución de los índices de subempleo.
- Crecimiento de la participación popular en la vida y economía del país.
- Mayor esperanza de vida al nacer.
- Menor índice de mortalidad infantil.
- Mayor índice de alfabetismo.
- Buen ambiente social.
- Altas posibilidades de autorrealización de los habitantes.
- Alto nivel de exportaciones.
- Pocos habitantes en condiciones de pobreza absoluta.

Las Naciones Unidas han formulado los objetivos del desarrollo para el período 1990-2005 en la siguiente forma:¹

- Erradicar la extrema pobreza y el hambre.
- Educación primaria universal.
- Promover la igualdad de género y dar más actividad a las mujeres.
- Reducir la mortalidad infantil.
- Mejorar la salud de las madres durante el embarazo y el parto.

- Combatir el sida, la malaria y otras enfermedades.
- Asegurar la sostenibilidad ambiental.
- Desarrollar una sociedad global para la búsqueda del desarrollo.

Estas formulaciones de objetivos son importantes y útiles, pero el problema de cada país, región, empresa y/o persona es el *qué* y el *cómo* se pueden lograr dichos objetivos. Se sabe que el crecimiento económico es una condición necesaria para el desarrollo y que sin ello es casi imposible lograr desarrollo social. Por eso, todo proceso de desarrollo social y económico requiere altas tasas de crecimiento durante un lapso continuado y, a veces, muy largo. Montenegro² indicaba que si Colombia mantiene la tasa de crecimiento del 2,1 % anual que tuvo en su producto interno bruto (PIB) per cápita entre 1990 y 1994, se demoraría 134 años para lograr un PIB per cápita como el que tenía Estados Unidos en 1997. Pero que si creciera al 5,5 % (valor de Chile en el mismo período) sólo necesita 51 años; con un crecimiento semejante al de China (10,7 %), el proceso sólo tomaría 27 años.

Es muy claro que si deseamos, en un plazo razonable, mejorar las condiciones de la gran mayoría de la población de América Latina, tenemos que pensar en nuevas formas de desarrollo que generen tasas de crecimiento muy superiores a las que hemos tenido en los últimos 50 años.

Recordemos que para que crezca el cociente de cualquier indicador, es necesario multiplicar el dividendo a un ritmo más acelerado que el divisor (éste, por lo general, expresa población). Si la población crece, por ejemplo, al 3 % anual, un crecimiento en el PIB del 3 % no produce mejora alguna. Por ello, jamás debemos sentirnos satisfechos si crecemos a cifras inferiores a nuestro crecimiento poblacional.

Los estudios de Jane Jacobs³ sobre el desarrollo de regiones y comunidades específicas, y las observaciones que se pueden hacer en nuestro continente, permiten aceptar dos principios muy básicos de los procesos de desarrollo:

1. El desarrollo económico no ocurre en general, o por decreto, o por la simple formulación y publicación de un plan de desarrollo. El desarrollo económico se da en gente específica, en lugares particulares y en momentos muy precisos.
2. Las metas del desarrollo económico tienen que ir más allá del incremento puntual de los empleos y del ingreso, pues esta sola modificación no garantiza la continuidad del proceso.

Estos dos principios nos deben indicar que el proceso de desarrollo es responsabilidad de todos los integrantes de una comunidad (sector público y sector gobierno); sobre todo, señalan que el desarrollo es un *proceso humano* que, en lo fundamental, requiere gente preparada para acometerlo, lista y dispuesta para percibir las opciones de desarrollo y para –como se indicó en el gráfico 1.1 “Modelo de transformación”– hacer la transformación que el aprovechamiento de la oportunidad requiere. Por lo tanto, el desarrollo debe ser un proceso dinámico y continuado, en el cual las personas de la comunidad tengan la posibilidad de usar su talento y proporcionarle al sistema social cualidades dinámicas (capacidad para la innovación; la respuesta autogenerada a eventos) que aseguren una vida feliz y plena y en continua mejoría.

Jacobs⁴ concluye que el desarrollo exige al sistema social la adquisición de cualidades dinámicas como las siguientes:

1. *Elasticidad*: entendida como la capacidad de responder efectivamente a cambios en el ambiente, en los mercados, en las condiciones del entorno.
2. *Creatividad e innovación*: entendida como la habilidad y propensión a experimentar nuevas formas y a innovar en las operaciones.
3. *Iniciativa*: entendida como la habilidad, deseo y capacidad de empezar y llevar a cabo proyectos útiles.
4. *Diversidad*: entendida como la variedad de actividades que dan resistencia frente a cambios y decisiones no previsibles.

Estas cualidades, si las revisamos con cuidado, están incluidas en el modelo de transformación y en las características y atributos del espíritu empresarial planteados en el capítulo 1.

Revisemos ahora en detalle la evolución de algunos de los indicadores de desarrollo para varios países en los últimos 45 años, para comparar lo que ha pasado en América Latina frente a otras regiones del mundo. Al analizar las cifras del cuadro 2.1 podemos apreciar varios hechos, que describimos a continuación:

- Mientras los PIB per cápita de muchos países han crecido significativamente en términos reales, la mayoría de los países de América Latina han tenido crecimientos muy lentos. En los datos de 1960-1988 –expresados

en dólares de 1980–, se observa que, por ejemplo, Colombia pasa de US\$ 1.007 a US\$ 1.090 en un período de 25 años. Y si observamos los datos del 2005 –que no son comparables a los anteriores en forma directa, por no estar deflactados–, podemos apreciar que el crecimiento de los últimos 15 años tampoco ha sido espectacular.

- Los países desarrollados tienen un índice de Gini en el orden de 0,3 a 0,4, mientras que la mayoría de los países de América Latina están en el rango 0,45-0,60, lo que indica mayor desigualdad en la distribución de la riqueza.
- Las tasas de desempleo en los países desarrollados son inferiores, en general, al 10%, mientras que en América Latina suelen ser superiores. Lo más importante es que muchas de esas tasas esconden el grave problema del desempleo.
- Las tasas de alfabetismo, en la mayoría de los países desarrollados, están por encima del 95%. En los países de América Latina se encuentran, en su mayoría, por debajo de ese índice.
- El porcentaje de población bajo la línea de pobreza en los países desarrollados es inferior al 10%, mientras que en América Latina, en general, supera el 30%.
- En esperanza de vida existen también diferencias importantes.

En resumen, se observa que los países de América Latina presentan un atraso significativo en la mayoría de los indicadores de desarrollo socioeconómico.

Otra manera alterna de mirar el desarrollo es a través del indicador de desarrollo humano de las Naciones Unidas. Este índice combina cuatro factores: esperanza de vida al nacer, tasa de alfabetización de adultos, tasa bruta combinada de matrícula en primaria, secundaria y terciaria, y PIB per cápita (según el concepto de paridad de poder de compra). Según este índice, se considera que valores superiores a 0,8 corresponden a desarrollo humano alto; índices entre 0,5 y 0,799 a desarrollo humano medio; y por debajo de 0,5 corresponden a desarrollo humano bajo.

El cuadro 2.2 presenta los resultados para algunos países según el “Informe de desarrollo humano 2005”, con datos del 2003. El cuadro 2.3 presenta los resultados para algunos países en el período 1975-2003.

Cuadro 2.1 Indicadores económicos

	Población (en millones) 2005	Área (km ²)	PIB (en miles de millones (en US\$) 2005	Evolución PIB per cápita		Índice de Gini	Tasa de desempleo 2005	Tasa de alfabetismo 2003	% población bajo línea de pobreza	Esperanza de vida 2005
				1962 (a)	1989 (a)					
1	Alemania	82,4	357.021	0,30 (1994)	10,0	99,0	...	78
2	Argentina	39,2	2.766.890	2.049	2.214	0,352 (1994)	11,1	97,1	38,5 (2005)	75
3	Australia	19,9	7.686.850	6.007	10.861	0,589 (1997)	5,1	100,0	...	80
4	Bolivia	8,7	1.098.580	10	486	0,607 (1998)	9,0	87,2	64,0 (2004)	65
5	Brasil	176,6	8.511.965	790	833	0,315 (1994)	10,0	86,4	22,0 (1998)	71
6	Canadá	32,5	9.984.670	1.077	14.815	0,567 (2000)	6,8	100,0	...	80
7	Chile	15,8	756.950	100,7	1.979	0,4 (2001)	8,0	96,2	20,6 (2000)	77
8	China	1.298,9	9.596.960	1.650	243	0,57 (2003)	10,0	90,9 (2000)	10,0 (2001)	72
9	Colombia	44,5	1.138.910	112	1.007	0,316 (1993)	11,7	93,0 (2005)	49,0 (2005)	72
10	Corea del Sur	47,9	98.480	726	382	0,283 (2000)	3,8	97,9 (2002)	15,0 (2003)	75
11	Costa Rica	4,1	51.100	20	1.354	NA	6,6	96,0	18,0 (2004)	77
12	Cuba	11,4	110.860	29	...	NA	1,9	97,0	NA	72
13	Ecuador	13,1	283.560	27,2	975	0,5 (1995)	10,0	92,0	62,0	76
14	El Salvador	6,7	21.040	16,5	826	0,525 (2001)	6,5	80,0	36,0 (2004)	72
15	Estados Unidos	291,0	9.631.418	10.881	17.460	0,48 (1997)	5,1	97,0	12,0 (2004)	77
16	España	41,1	504.782	836,1	...	0,32 (1990)	9,1	98,0	...	79
17	Filipinas	79,9	300.000	80	554	0,466 (2003)	12,0	93,0	40,0 (2001)	70
18	Finlandia	5,2	338.145	150	...	0,3 (2000)	9,2	100,0	...	78
19	Francia	60,0	547.030	1.750	...	0,32 (1995)	9,6	99,0	6,5 (2000)	79
20	Guatemala	14,6	108.890	21	938	0,558 (2004)	7,5	71,0	70,0 (2004)	70
21	Haití	8,4	27.750	4,5	334	NA	60,0	53,0	80,0 (2003)	53
22	Honduras	6,9	112.490	8	756	0,563 (2004)	28,0	76,0	53,0 (1993)	70
23	Hong Kong	6,9	1.092	212,2	1.563	0,5 (2000)	7,9	94,0 (2002)	...	81
24	India	1.064,4	3.287.590	603,3	299	0,4 (1997)	10,0	60,0	30,0 (2002)	64

25	Irlanda	4,0	70.280	183,6	45.786	0,359 (1996)	4,0	98,0	10,0 (1997)	76
26	Israel	6,3	20.770	123	19.524	0,34 (2005)	9,0	96,0	25,0 (2005)	79
27	Italia	58,1	301.230	1.700	29.260	0,36 (2000)	8,0	99,0	...	79
28	Jamaica	2,7	10.991	8,7	3.187	0,379 (2000)	11,0	88,0	19,1 (2003)	71
29	Japón	127,2	377.835	4.326,3	2.118	18.497	34.012	0,25 (1993)	5,3	100,0	...	80
30	Malasia	25,0	329.750	103,7	1.042	1.705	4.148	0,5 (1997)	3,5	89,0 (2002)	8,0 (1998)	72
31	México	102,3	1.972.550	626	1.215	1.555	6.119	0,531 (1998)	5,0 (fenómeno de subempleo)	93,0	40,0 (2003)	75
32	Nicaragua	5,5	129.494	5	868	759	909	0,551 (2001)	12,2	68,0	49,5 (2001)	70
33	Noruega	4,6	324.220	264	57.391	0,258 (2000)	4,4	100,0	...	79
34	Nueva Zelanda	4,0	268.680	100	6.111	8.664	24.814	0,362	4,0	99,0	...	78
35	Panamá	3,0	78.200	12,9	1.424	...	4.300	0,485 (1997)	14,5	92,0	37,0 (1999)	72
36	Paraguay	6,4	406.750	7,6	625	1.037	1.188	0,578	15,5	94,0	32,0 (2005)	75
37	Perú	27,1	1.285.220	60,6	1.042	1.142	2.236	0,462 (1996)	13,4 (fenómeno de subempleo)	88,0	54,0 (2003)	69
38	Reino Unido	60,4	244.820	2.275	37.641	0,36	4,7	99,0	17,0 (2002)	78
39	República Dominicana	8,9	48.730	17,6	799	633	1.978	0,474	17,0	85,0	25,0 (2000)	71
40	Rusia, Federación de	143,4	17.075.200	740,7	5.165	0,4 (2002) (fenómeno de subempleo)	7,5	99,0	17,8 (2004)	67
41	Singapur	4,4	692,7	109,1	1.701	7.996	24.795	0,45	5,0	93,0 (2002)	...	81
42	Suecia	9,0	449,9	354	39.333	0,25	5,0	99,0	...	80
43	Suiza	7,5	41.290	364	48.533	0,33	3,8	99,0	...	80
44	Tailandia	65,4	514.000	167,8	382	879	2.566	0,51	2,0	93,0	10,0 (2004)	72
45	Taiwán	22,7	35.980	530	581	5.569	23.348	0,326 (2000)	5,1	86,0	1,0 (2005)	77
46	Uruguay	3,4	176.220	16,4	1.979	2.206	4.824	0,44 (2000)	12,0	98,0	22,0 (2004)(*)	76
47	Venezuela	25,5	912.050	85	3.507	2.856	3.333	0,5 (1998)	18,0	93,0	47,0 (1998)	74
48	Vietnam	83,5	320.560	47,2	565	0,36 (1998)	5,5	90,0 (2002)	19,0 (2004)	71

(a) En dólares de 1980.

Fuentes: <http://millenniumindicators.un.org>; <http://www.iadb.org/countries/index.cfm?language=Spanish>; <http://www.worldbank.org/data/>; <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/>; <http://www.oecd.org/home/>; www.indexmundi.com.

✕ Cuadro 2.2 Indicadores de desarrollo humano

Clasificación según el IDH (2003)	Valor del índice de desarrollo humano (IDH) (2003)	Esperanza de vida al nacer (años) 2003	Tasa de alfabetización de adultos (% de personas de 15 años y mayores) 2003	Tasa bruta combinada de matriculación en primaria, secundaria y terciaria (%) 2002-2003	PIB per cápita (PPA en US\$) 2003
Desarrollo humano alto					
1 Noruega	0,963	79,4	99,0	101	37.360
2 Australia	0,955	80,3	99,0	116	29.632
3 Canadá	0,949	80,0	99,0	94	30.677
4 Suecia	0,949	80,2	99,0	114	26.750
5 Suiza	0,947	80,5	99,0	90	30.552
6 Irlanda	0,946	77,7	99,0	93	37.738
7 Estados Unidos	0,944	77,4	99,0	93	37.562
8 Japón	0,943	82,0	99,0	84	27.967
9 Finlandia	0,941	78,5	99,0	108	27.619
10 Reino Unido	0,939	78,4	99,0	123	27.147
11 Francia	0,938	79,5	99,0	92	27.677
12 Italia	0,934	80,1	98,5	87	27.119
13 Nueva Zelanda	0,933	79,1	99,0	106	22.582
14 Alemania	0,930	78,7	99,0	89	27.756
15 España	0,928	79,5	97,7	94	22.391
16 Hong Kong - China (RAE)	0,916	81,6	93,5	74	27.179
17 Israel	0,915	79,7	96,9	91	20.033
18 Singapur	0,907	78,7	92,5	87	24.481
19 Corea, República de	0,901	77,0	97,9	93	17.971
20 Argentina	0,863	74,5	97,2	95	12.106
21 Chile	0,854	77,9	95,7	81	10.274
22 Uruguay	0,840	75,4	97,7	88	8.280
23 Costa Rica	0,838	78,2	95,8	68	9.606
24 Cuba	0,817	77,3	96,9	80	5.400
25 México	0,814	75,1	90,3	75	9.168
26 Panamá	0,804	74,8	91,9	79	6.854
27 Trinidad y Tobago	0,801	69,9	98,5	66	10.766
Desarrollo humano medio					
28 Malasia	0,796	73,2	88,7	71	9.512

PIB per cápita (PPA en US\$ 2003): Indica el producto interno bruto per cápita, pero haciendo consideración a paridad en el poder de compra y expresado en US\$ del 2003.

Clasificación según el IDH (2003)	Valor del índice de desarrollo humano (IDH) (2003)	Esperanza de vida al nacer (años) 2003	Tasa de alfabetización de adultos (% de personas de 15 años y mayores) 2003	Tasa bruta combinada de matriculación en primaria, secundaria y terciaria (%) 2002-2003	PIB per cápita (PPA en US\$) 2003
Desarrollo humano medio					
29 Rusia, Federación de	0,795	65,3	99,4	90	9.230
30 Brasil	0,792	70,5	88,4	91	7.790
31 Colombia	0,785	72,4	94,2	71	6.702
32 Tailandia	0,778	70,0	92,6	73	7.595
33 Venezuela	0,772	72,9	93,0	75	4.919
34 Perú	0,762	70,0	87,7	87	5.260
35 Ecuador	0,759	74,3	91,0	75	3.641
36 Filipinas	0,758	70,4	92,6	82	4.321
37 China	0,755	71,6	90,9	69	5.003
38 Paraguay	0,755	71,0	91,6	73	4.684
39 República Dominicana	0,749	67,2	87,7	76	6.823
40 Jamaica	0,738	70,8	87,6	74	4.104
41 El Salvador	0,722	70,9	79,7	68	4.781
42 Vietnam	0,704	70,5	90,3	64	2.490
43 Nicaragua	0,690	69,7	76,7	69	3.262
44 Bolivia	0,687	64,1	86,5	87	2.587
45 Honduras	0,667	67,8	80,0	62	2.665
46 Guatemala	0,663	67,3	69,1	61	4.148
47 India	0,602	63,3	61,0	60	2.892
Desarrollo humano bajo					
48 Haití	0,475	51,6	51,9	75	1.742

Fuente: <http://hdr.undp.org/reports/global/2005/español>.

✖ Cuadro 2.3 Tendencias del índice de desarrollo humano alto

Clasificación según el IDH (2003)	1975	1990	2003
Desarrollo humano alto			
1 Noruega	0,8680	0,9120	0,9630
2 Australia	0,8480	0,8930	0,9550
3 Canadá	0,8690	0,9290	0,9490
4 Suecia	0,8640	0,8970	0,9490
5 Suiza	0,8790	0,9100	0,9470
6 Irlanda	0,8110	0,8700	0,9460
7 Estados Unidos	0,8670	0,9160	0,9440
8 Japón	0,8570	0,9110	0,9430

9	Finlandia	0,8410	0,9010	0,9410
10	Reino Unido	0,8450	0,8830	0,9390
11	Francia	0,8530	0,9030	0,9380
12	Italia	0,8420	0,8890	0,9340
13	Nueva Zelanda	0,8480	0,8750	0,9330
14	Alemania	...	0,8880	0,9300
15	España	0,8370	0,8860	0,9280
16	Hong Kong - China (RAE)	0,7610	0,8620	0,9160
17	Israel	0,7950	0,8580	0,9150
18	Singapur	0,7250	0,8220	0,9070
19	Corea, República de	0,7070	0,8180	0,9010
20	Argentina	0,7840	0,8100	0,8630
21	Chile	0,7040	0,7850	0,8540
22	Uruguay	0,7590	0,8040	0,8400
23	Costa Rica	0,7460	0,7920	0,8380
24	Cuba	...	0,8170	
25	México	0,6890	0,7640	0,8140
26	Panamá	0,7100	0,7490	0,8040
27	Trinidad y Tobago	0,7490	0,7920	0,8010
Desarrollo humano medio				
28	Malasia	0,6150	0,7210	0,7960
29	Rusia, Federación de	...	0,8170	0,7950
30	Brasil	0,6450	0,7190	0,7920
31	Colombia	0,6620	0,7270	0,7850
32	Tailandia	0,6140	0,7140	0,7780
33	Venezuela	0,7180	0,7590	0,7720
34	Perú	0,6430	0,7070	0,7620
35	Ecuador	0,6300	0,7150	0,7590
36	Filipinas	0,6540	0,7200	0,7580
37	China	0,5250	0,6270	0,7550
38	Paraguay	0,6680	0,7200	0,7550
39	República Dominicana	0,6190	0,6790	0,7490
40	Jamaica	0,6880	0,7190	0,7380
41	El Salvador	0,5920	0,6500	0,7220
42	Vietnam	...	0,6170	0,7040
43	Nicaragua	0,5870	0,6100	0,6900
44	Bolivia	0,5120	0,6040	0,6870
45	Honduras	0,5180	0,6230	0,6670
46	Guatemala	0,5120	0,5860	0,6630
47	India	0,4120	0,5130	0,6020
Desarrollo humano bajo				
48	Haití	...	0,4460	0,4750

Fuente: <http://hdr.undp.org/reports/global/2005/español>.

Los cuadros 2.2 y 2.3 ilustran varios hechos de la realidad de América Latina:

- a. En el sector de alto desarrollo están Argentina (34), Chile (27), Uruguay (46), Costa Rica (47), Cuba (52), México (53), Panamá (56).
- b. En el sector de desarrollo humano medio están Brasil (63), Colombia (69), Venezuela (75), Perú (79), Ecuador (82), Paraguay (88), República Dominicana (95), Jamaica (98), El Salvador (104), Nicaragua (112), Bolivia (113), Honduras (116), Guatemala (117).
- c. En el sector de desarrollo bajo está Haití (153).
- d. El crecimiento del índice en el período 1975-2003 fue muy diferente. Chile creció de 0,704 a 0,854; Argentina de 0,784 a 0,863; Brasil de 0,645 a 0,792; Colombia de 0,662 a 0,785; Ecuador de 0,63 a 0,759; Venezuela de 0,718 a 0,772; Bolivia de 0,512 a 0,687 y Haití de 0,449 a 0,475.
- e. En muchos casos, los países de América Latina están por debajo de los indicadores de los países desarrollados en 1975; o sea, tenemos alrededor de 30 años de atraso.

Estos hechos nos indican algo que todos sabemos y no podemos dejar de lado: la velocidad de desarrollo de América Latina en los últimos 40-50 años ha sido excesivamente lenta y se necesitan grandes cambios para poder brindar a nuestros compatriotas la calidad de vida que se merecen y han estado demandando.

El desarrollo de América Latina *versus* el desarrollo asiático

Durante mucho tiempo, las ciencias económicas dijeron que los factores de producción y, por tanto, los responsables del desarrollo eran: tierra, capital y mano de obra. Si miramos a América Latina, veremos su superficie de más de 20 millones de kilómetros cuadrados y sus más de 480 millones de habitantes en 1999. Además, tiene una importante acumulación de recursos minerales, con variedad de climas y de suelos, con la mayor concentración mundial de biodiversidad, con aguas suficientes, con abundantes mares ricos en productos marinos, con hermosos paisajes y montañas, con una gama amplia de productos autóctonos, con culturas ancestrales capaces de impulsar el desarrollo, con

posiciones privilegiadas frente a dos de los grandes mercados mundiales, con un régimen climático opuesto a los de los tres grandes mercados mundiales y, aunque resulte paradójico, con capitales importantes cumpliendo –la mayoría de ellos– un papel rentista en países desarrollados. Entonces, ¿por qué América Latina no es una región desarrollada?

Si se intentara una comparación con Estados Unidos, tal vez muchos diríamos que ésta es injusta aunque ellos tengan menos tierra, menos gente, menos recursos naturales y, en algún momento, hayan tenido menos capital. Por eso, la comparación aquí se va a hacer con algunos países asiáticos que, a mediados de la década de 1950, estaban en condiciones inferiores a todos los países de América Latina. Así podremos apreciar las diferencias básicas del proceso.

El cuadro 2.4 presenta algunos indicadores (mediados de la década de 1950), de dos países que, por el momento, llamaremos “país A” y “país B”.

✖ Cuadro 2.4 Indicadores 1955

	1955	
	País A	País B
Extensión (km ²)	1.139.000	99.000
Población (millones)	20	30
PIB per cápita	600	60
Riquezas minerales	Buena dotación	Pobre dotación
Suelos	Fértiles	Lavados
Nivel educativo	5 años	3 años
Nivel de industrialización	Bajo	Incipiente
Nivel de exportaciones	Significativo	Nulo
Indicadores sociales	Bajos	Muy bajos
Capital	Significativo	Nulo

Al analizar los datos de este cuadro desde la óptica tradicional de que los recursos de producción son capital, mano de obra y tierra, cualquiera hubiese

previsto que en el 2003 el país A tendría indicadores muy superiores a los del país B, no sólo por partir de un nivel de desarrollo más alto sino también por tener una mejor dotación de recursos.

Sin embargo, como lo indica el cuadro 2.5, en el 2003 la situación era bastante diferente para ambos países:

✖ **Cuadro 2.5 Indicadores 2003**

	2003	
	País A	País B
Extensión (km ²)	1.139.000	99.000
Población (millones)	44	48
PIB per cápita	1.747	12.558
Riquezas minerales	Buena dotación	Pobre dotación
Suelos	Fértiles	Lavados
Nivel educativo	97%	100%
Nivel de industrialización	Intermedio	Alto
Nivel de exportaciones	18.000 millones	231.000 millones
Indicadores sociales	Intermedios	Altos
Capital	Intermedio	Alto

Si usamos los datos del cuadro 2.1 podemos apreciar que la situación del país A (Colombia) frente al país B (Corea) no fue única, sino que fueron muchos los países de América Latina que fuimos alcanzados y superados por muchos países asiáticos. Observamos los siguientes hechos:

- En 1962, todos los países latinoamericanos, con excepción de Haití, presentaban niveles de PIB per cápita superiores a Corea y Taiwán; incluso algunos superaban a Hong Kong y Singapur.
- En 1989, los cuatro tigres dejaban atrás a todos los países de América Latina. Obsérvese que China seguía aún muy por debajo y Malasia

empezaba a equilibrar a muchos de ellos, pero todavía estaba por debajo de algunos.

- En el 2005, el PIB per cápita, con base en la paridad del poder de compra, es marcadamente superior en los tigres asiáticos. Malasia supera a casi todos los países latinoamericanos y China ya está por encima de muchos. Tailandia era, en 1962, inferior a todos, con excepción de Haití, y ya en 1989 supera a varios.
- Si se analizan las tasas de desempleo, en 1989, los niveles de desempleo de los tigres son más bajos que los de América Latina.
- Las exportaciones de los países asiáticos son muy superiores, aun considerando las cuantiosas exportaciones de recursos en bruto que hace América Latina.
- En cuanto a tasas de alfabetismo, de esperanza de vida, de mortalidad infantil y distribución de riqueza, la situación de los tigres y de los “nuevos tigres” es mejor que la de América Latina.

Pero recordemos algunos otros hechos que vale la pena tener en cuenta en el análisis:

- Corea, después de la guerra interna de los años cincuenta, es un país destruido y en continuo peligro de ser atacado. Por primera vez en muchos años logra algún nivel de independencia. Allí inicia su proceso de industrialización. El cambio logrado, lo ha hecho en menos de 50 años.
- Taiwán surge en la isla de Formosa en los años cuarenta, cuando Chang Kai Shek, derrotado en su lucha con Mao Tse Tung, se refugia allá e inicia la construcción de un nuevo país.
- Hong Kong y Singapur tienen áreas mínimas, recursos materiales inexistentes y estuvieron sometidos al dominio británico por mucho tiempo: Singapur gana su libertad en la década de 1960, y Hong Kong se reintegra a China continental en 1997.
- Entre Corea, Hong Kong, Singapur y Taiwán, sólo suman 136.000 kilómetros cuadrados, que es, más o menos, el territorio de Nicaragua. Pero los tigres tienen una población total de 82 millones, mientras que Nicaragua tiene sólo 5,5 millones.

- Varios países de América Latina, entre ellos Colombia, enviaron soldados a participar en la fuerza multinacional que ayudó a afianzar la conformación de Corea del Sur.
- El mercado latino está inundado de productos elaborados en los países asiáticos: carros, computadores, ropa, electrodomésticos, *software*, juguetes, etcétera.
- Ya empezó un proceso de inversión de recursos asiáticos en América Latina; la ola de inmigrantes provenientes de esos países ha aumentado y empiezan a ser fuertes en diversos tipos de empresa en los entornos locales.

La pregunta surge, obvia: ¿por qué países con menores recursos de producción (según la economía tradicional) lograron el desarrollo más rápido que los de América Latina?

Hay múltiples explicaciones a estos resultados. Vladimir Chelminsky⁵ produjo un artículo en el cual presenta cuáles fueron, a su juicio, los errores de la política de desarrollo aplicada por América Latina cuando se compara con la de las naciones de la Cuenca del Pacífico en Asia, muy especialmente con Corea, Hong Kong, Taiwán y Singapur. Según Chelminsky, las causas del fracaso fueron:

- “Irrespeto del gobierno a la iniciativa y a la propiedad privada, mediante un intervencionismo estatal que trató de controlar la producción y la distribución de bienes y servicios, las exportaciones y las importaciones, la entrada y salida de capitales, la contratación y el despido del personal.”
- “Querer combatir el alza de los precios mediante regulaciones, logrando exacerbar el problema que se quiere combatir al desincentivar al productor u oferente y estimulando al consumidor o demandante, agravando así un problema de escasez y dando lugar a los problemas de acaparamiento y especulación tan conocidos, y creando un fenómeno de ascenso incontrolado de precios.”
- “Pretender mejorar la situación de los obreros por el establecimiento de jornales y prestaciones por ley, lo cual ha desestimulado las inversiones, encareciendo la producción, generando formas poco humanitarias de contratación, limitando las oportunidades de nuevos empleos y creando, en la mayoría de los casos, una reducción en el poder real de compra del obrero.”

- “Buscar la estabilidad laboral, imposibilitando o haciendo muy oneroso el despido, lo cual además de fomentar el desgan y la falta de responsabilidad en el trabajo, produce aumento de costos, destrucción del valor de la persona, inestabilidad emocional y argucias legales (la teoría de los nueve años en Colombia) para terminar el contrato antes de que la ley lo imposibilite.”
Este sistema ha dado lugar a contratos a término fijo, contratos interrumpidos, agencias de empleo como nuevas formas de explotación humana, etcétera.
- “Expropiaciones sin indemnización o con indemnización parcial que han alejado los elementos que más falta nos hacían para nuestro desarrollo: tecnología, mercados extranjeros, gerencia, capital y recursos humanos capacitados.”

Paralelo a esto, se reguló excesivamente la entrada y salida de capital extranjero, y en un período largo de “Patria boba” se eliminó la posibilidad de que inversionistas extranjeros tuvieran más del 49% de las empresas. Asimismo, se limitó la remisión de utilidades y se escogió el camino de la deuda en lugar del camino de la inversión, con resultados que conocemos. Hemos cometido la torpeza de creer que es mejor el 100% de nada que el “algo %” de una empresa productiva.

- “Aceptar la funesta idea de la CEPAL, que nos hizo creer que podíamos exportar sin tener que importar y que debíamos producir y consumir en el país olvidándonos del resto del mundo para dejar de ser dependientes.”
Esta política nos trajo las dificultades de balanza de pagos que hemos vivido día tras día y, en alguna medida, los problemas de devaluación.
- “Proteger la producción nacional, aunque sea de mala calidad y costosa, y no por un período prudencial para que se fortaleciera y llegase a ser competitiva, sino de una manera permanente, acostumbrándonos a ineficacias y a falta de productividad.”
La apertura nos indicó que muchas de nuestras empresas no estaban listas para el mercado mundial.
- “Tributariamente, atacar muy duro a los grupos empresariales, lo cual ha originado no sólo mecanismos legales e ilegales de evasión tributaria, sino también desestímulo a la inversión, al ahorro y a la producción. Al pretender repartir una riqueza que no se ha creado, hemos reducido la velocidad del proceso de generación de riqueza.”

Los índices de ahorro en los países asiáticos en 1983 eran superiores al 25%, mientras que en Colombia sólo llegaban al 15%. Se nos olvidó que el monto de la inversión de capital por habitante es el parámetro que separa a los países ricos de los pobres.

- “El Estado creó una burocracia gigantesca, cuyos salarios no ha podido pagar sino aumentando impuestos, pidiendo préstamos para acciones no productivas y emitiendo billetes. Pero lo peor de este gigantesco leviatán burocrático es lo que dificulta cualquier actividad empresarial y la corrupción que propicia.”
- “La administración de empresas estatales se define por criterios políticos, y esas gerencias no suelen tener la motivación para defender lo que realmente no les pertenece y que no les ha costado nada. El efecto neto es pérdidas, reducción de calidad, corrupción, deuda”. Es más, aceptamos la teoría de los organismos internacionales del beneficio social para justificar las pérdidas del sector público. Obviamente, el sector privado ha buscado equilibrios, y hemos visto cómo en algunas situaciones se han socializado las pérdidas del sector privado.
- “Poner en duda la justicia y la importancia de las ganancias que puede generar una inversión. Se ha creído que la ganancia de uno implica la pérdida de otro, cuando es bien sabido que toda transacción que se hace sólo es buen negocio y sólo tiene continuidad en la medida en que brinda beneficios satisfactorios a ambas partes.”

Los beneficios del empresario y del comprador son la fuerza que desplaza los recursos productivos de las actividades donde son menos necesarios y productivos, a las actividades que satisfacen necesidades más apreciadas por los miembros de la colectividad. Si la ganancia de una persona tuviera necesariamente que haber sido sustraída previamente de otra, no se podría explicar el desarrollo impresionante que han experimentado todos los habitantes de algunas sociedades que se dedicaron al trabajo, al ahorro, a la educación y al mejoramiento de su tecnología, en un ambiente de libertad económica.

- “No dedicar un esfuerzo serio al proceso de desarrollo tecnológico, ni a los procesos de investigación y desarrollo, lo cual nos coloca en una posición de obsolescencia permanente y nos dificulta notablemente el progreso.”

Debemos aceptar que, a menos que consideremos a la tecnología y la información científica como recursos vitales del desarrollo y nos montemos en ese tren veloz del conocimiento, no seremos capaces de producir las acciones de desarrollo necesarias.

De igual modo, tenemos que aceptar que las utilidades producidas a partir de una invención o de un desarrollo, también tienen que pagar la inversión en investigación y en desarrollo.

- “Realizar procesos de repartición de tierras en parcelas muy pequeñas, usando para ello un criterio político sin haber incrementando la productividad del sector agrícola y sin resolver el problema social que se intenta atacar.”

La distribución de tierra *per se*, sin una escala y una tecnología adecuadas, no produce desarrollos económicos. El problema del recurso tierra no es su posesión, es la posibilidad de explotarla productivamente. Es necesario, entonces, que en lugar de centrar el esfuerzo en dar títulos de propiedad, lo centremos en dar los elementos tecnológicos y financieros apropiados para que el campesino produzca suficiente para su consumo y para un incremento de su capacidad financiera, que es lo único que le dará la oportunidad de crecer y/o de autosostenerse en el largo plazo.

- “Los gobiernos y el sector político en muchísimas ocasiones han suspendido las garantías económicas consagradas en nuestras constituciones y nos han enfrentado a problemas gravísimos de inflación y devaluación e incluso han intervenido negativamente en el manejo de bonanzas que, en un momento u otro, han tenido varios países latinoamericanos.”

En contraste, en los países asiáticos las condiciones han sido:

- El Estado establece las reglas de juego, asegura la competencia, protege la propiedad privada, incentiva al sector privado a producir y a distribuir bienes y servicios.
- Los impuestos son mucho más bajos y su progresividad es mínima.
- Los inversionistas extranjeros son bienvenidos, se los exonera de impuestos fácilmente durante sus primeros cinco años de actividad, y no se les imponen restricciones a la repatriación de dividendos.
- Los aranceles aduaneros para importaciones y exportaciones son mínimos o inexistentes. La mayor parte de su comercio lo realizan con países industria-

lizados, lo cual demuestra que no se han hecho ricos explotando a los subdesarrollados, ni se han hecho pobres a través del masivo intercambio con los países más ricos.

- Muy pocos productos están sujetos al control de precios.
- No existe salario mínimo determinado por ley.
- No han existido nacionalizaciones.
- Se permite depreciar los bienes en corto tiempo, en función de su peligro de obsolescencia tecnológica.

Al analizar el fenómeno coreano, se puede apreciar rápidamente el juego de ciertos valores culturales que explican, según uno de sus grandes líderes empresariales, Kim Woo-Choong,⁶ su sorprendente desarrollo:

- El crecimiento de Corea ha sido el resultado natural de la determinación, el sacrificio y el trabajo duro de su gente.
- El gran recurso de Corea es su gente.
- La determinación fue sobreponernos a la pobreza y a la tragedia nacional.
- Tres características marcaron nuestro éxito: orientación al mercado, flexibilidad e innovación, y toma de riesgos.
- El espíritu de mi empresa tiene tres elementos: creatividad, reto y sacrificio.
- Se trabajaba según el concepto de coprosperidad, lo cual implica que una empresa exitosa debe proveer beneficios justos a varios grupos: trabajadores, clientes, proveedores, socios y gobierno.
- El éxito de la empresa depende del desarrollo y éxito de nuestros empleados y viceversa.
- Las empresas privadas y el gobierno son pilares paralelos de la economía. A través de su esfuerzo la nación progresa. Las empresas deben ser exitosas para que la nación sea exitosa, y la nación debe ser exitosa para que las empresas puedan mantener la competitividad doméstica e internacional.
- Las sociedades con otros países y grupos empresariales han resultado en progreso económico mediante el balance de cuatro factores: capital, tecnología, recursos humanos y mercados.
- La clave para el éxito económico y el desarrollo no está en la formulación de políticas restrictivas, sino en el desarrollo de soluciones agresivas e innovadoras.

De acuerdo con este planteo de Kim Woo-Choong, el desarrollo estuvo basado en el *espíritu empresarial* de sus gentes más que en otros factores.

Otras características del desarrollo de estos países, que se deben tomar en cuenta, son:

- Su alto nivel de inversión en educación en general, su nivel de inversión en ciencia y tecnología y su disposición a capacitar a muchos de sus profesionales a niveles de maestrías y doctorados en las principales universidades de mundo.
- La estabilidad en sus políticas de desarrollo, con los ajustes que la variabilidad de las condiciones les imponen. Malasia, con su “visión 2020”, es un buen ejemplo de planificación a largo plazo.
- El desarrollo de una mentalidad empresarial en su gente. En una reunión en Singapur, una conferencista planteaba el *Top of the Mind* de los empresarios locales, en el siguiente orden:
 1. Singapur SA (la nación como ente empresarial).
 2. XYZ SA (la empresa para la cual trabaja).
 3. La familia.
 4. Yo.

Este orden es bastante diferente del latinoamericano, que empezaría por el “yo”; pero también es muy diferente en el sentido de que nos cuesta trabajo ver a nuestros países como entes empresariales.

- El desarrollo y el apoyo que se ha brindado a través de centros de productividad, ayudas en exportaciones, centros de información y muchos otros mecanismos y estímulos para que los ciudadanos inicien y desarrollen empresas con énfasis exportador (“gacelas”).
- El trabajo conjunto del gobierno y del sector privado en la búsqueda del desarrollo y en la formulación de políticas que permitan lograrlo. Por otro lado, es importante observar que desde 1995 Malasia estableció un ministerio de “Desarrollo del espíritu empresarial”.

Ante estos hechos, y más aún por estar en la zona del Pacífico –que, como ya se indicó, será la zona del desarrollo en este tercer milenio–, es absolutamente necesario que los habitantes de América Latina estudiemos con cuidado estos modelos, y tomemos de ellos aquellos elementos que consideremos pertinentes.

El desarrollo de las naciones y la competitividad

Como se indicó en el capítulo 1, el mundo económico está globalizado, y los conceptos de límites y lejanía han pasado a un segundo plano por la gran conectividad que existe. Esto origina un alto nivel de competencia por los mercados y, por ello, es necesario tener muy en cuenta las condiciones que cada país brinda en materia de competitividad.

El Foro Económico Mundial⁷ (Suiza) realiza anualmente un estudio para analizar las condiciones de competitividad de los países y produce el GCI (*Growth Competitiveness Index*), compuesto por tres índices que miden distintas áreas:

1. Nivel de competitividad tecnológica. Considera el grado de innovación y de transformación tecnológica, el gasto en investigación y desarrollos, el número de patentes por millón de habitantes, la proporción de población en educación universitaria, los niveles de inversión extranjera en áreas tecnológicas, el uso de licencias tecnológicas, el uso de Internet, los suscriptores de telefonía tradicional y celular, el número de computadores, el nivel de aplicación de tecnologías de comunicación y de información (TCI), entre otros.
2. Las instituciones públicas. Este índice toma en cuenta la estabilidad, las disposiciones jurídicas, la independencia de los jueces, la apertura a licitantes internacionales, los efectos negativos de la corrupción y del crimen organizado.
3. El ambiente macroeconómico: considera los temas de estabilidad macroeconómica, de políticas crediticias, de buen manejo de los recursos estatales.

El cuadro 2.6 presenta el GCI del 2005 y el ordenamiento del 2004 y del 2005. Se aprecia que entre los 60 primeros sólo hay cinco países de América Latina: Chile (23), Uruguay (54), México (55), El Salvador (56), Colombia (57), lo cual nos da otra indicación clara de lo limitado del desarrollo de los países del continente y de la necesidad de cambiar muchos elementos para poder mejorar la competitividad. Esta limitante se vuelve crítica con todas las nuevas orientaciones de globalización, internacionalización, tratados de libre comercio, etcétera.

✖ Cuadro 2.6 Índices de competitividad

País	Posición GCI 2005	Valor del GCI 2005	Posición GCI 2004
Finlandia	1	5,94	1
Estados Unidos	2	5,81	2
Suecia	3	5,65	3
Taiwán	5	5,58	4
Singapur	6	5,48	7
Suiza	8	5,46	8
Noruega	9	5,40	6
Australia	10	5,21	14
Japón	12	5,18	9
Reino Unido	13	5,11	11
Canadá	14	5,10	15
Alemania	15	5,10	13
Nueva Zelanda	16	5,09	18
Chile	23	4,91	22
Malasia	24	4,90	31
Irlanda	26	4,86	30
Israel	27	4,84	19
Hong Kong	28	4,83	21
España	29	4,80	23
Francia	30	4,78	27
Tailandia	36	4,50	34
Italia	47	4,21	47
China	49	4,07	46
India	50	4,04	55
Uruguay	54	3,93	54
México	55	3,92	48
El Salvador	56	3,86	53
Colombia	57	3,84	64
Costa Rica	64	3,72	50
Brasil	65	3,69	57
Perú	68	3,66	67
Jamaica	70	3,64	65
Argentina	72	3,56	74
Panamá	73	3,55	58

País	Posición GCI 2005	Valor del GCI 2005	Posición GCI 2004
Rusia,			
Federación de	75	3,53	70
Filipinas	77	3,47	76
Vietnam	81	3,37	77
Venezuela	89	3,22	85
Honduras	93	3,18	97
Guatemala	97	3,12	80
Nicaragua	99	3,08	95
Bolivia	101	3,06	98
República			
Dominicana	102	3,05	72
Ecuador	103	3,01	90
Paraguay	113	2,80	100

Fuente: www.forum.org.

Es conveniente recordar algunas ideas clásicas sobre ventaja competitiva a escala nacional y, claro, el artículo de Michael Porter “*The competitive advantage of nations*”⁸ es un referente obligado. Según Porter, el desarrollo pasa por cuatro grandes etapas:

1. *Etapas de factores*: las naciones basan su producción de riqueza en la simple explotación y comercialización de sus recursos naturales. Por ejemplo, venta de productos minerales crudos, de playas o de clima, de productos agrícolas crudos, de flora y fauna nativa, etcétera.
Esta etapa es muy poco intensiva en innovación y genera productos o servicios con un valor agregado bajo, poco diferenciados, para los cuales suelen existir muchos proveedores. Su única ventaja competitiva es la abundancia del recurso o su bajo costo de producción. Es el caso del café, del carbón, de las esmeraldas y del petróleo en Colombia; del turismo en República Dominicana o Cuba; del ecoturismo en Costa Rica; del turismo basado en las ruinas incas en Perú; del ganado crudo en la Argentina; de las frutas frescas en Chile.
2. *Etapas de inversión*: las naciones basan su producción de riqueza en la instalación de algunas unidades de transformación de sus productos o en

algunas mejoras en el proceso de comercialización. Ejemplos: producción de derivados del petróleo; producción de acero en lugar de venta de materiales ferrosos; venta de vinos y no de uvas; venta de carne procesada y empacada en lugar de vender sólo ganado; venta directa de frutas al consumidor final y no al mayorista.

En esta etapa, que ya tiene más valor agregado, se empiezan a generar productos que se pueden diferenciar un poco, existe un número significativo de competidores, aparece un componente tecnológico y la ventaja competitiva puede estar en costos o en segmentación.

3. *Etapas de innovación:* aquí la producción de riqueza se basa en el desarrollo de productos o servicios muy especiales, altamente diferenciados, con pocos competidores y gran ventaja competitiva. Tiene tantos elementos de diferenciación que la variable costo no es tan relevante. Es el caso de Microsoft, de Boeing, de la industria italiana del cuero y la cerámica, de la industria electrónica, de la robótica japonesa, de las industrias química y de impresión de Alemania.

Es la etapa de máximo desarrollo de toda nación, pues el valor agregado de la innovación es muy alto y permite crecimientos económicos significativos.

4. *Etapas de la riqueza:* muchas naciones y empresas han llegado a esta etapa, y creen que ya toda la ventaja competitiva está constituida. Por lo tanto, no se hace mucho esfuerzo para ampliarla y se corre el riesgo de perderla con rapidez. En consecuencia, empieza la declinación del bienestar económico.

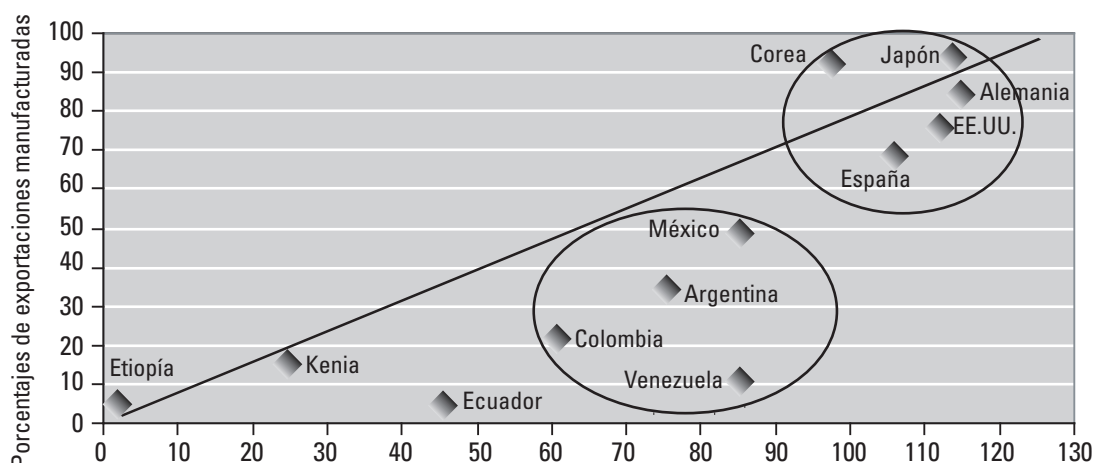
Otras conclusiones de Porter, importantes para entender las nuevas orientaciones que le debemos dar al desarrollo de América Latina, son:

- La prosperidad nacional es *creada* y no *heredada*. No resulta simplemente de los recursos naturales, de su mano de obra, de sus tasas de interés o del valor de su moneda, como lo indica la economía clásica.
- La prosperidad de una nación depende de la capacidad de sus empresas para *innovar* y *mejorar*. La presión y el reto de sus competidores, de sus proveedores y de sus clientes las hace avanzar.

- Las bases de la competitividad están cada vez más en la creación y asimilación del *conocimiento*. Las diferencias en valores culturales, en estructuras económicas, en instituciones y en historia, contribuyen al éxito competitivo.
- Las compañías alcanzan ventaja competitiva a través de actos de *innovación*, en nuevas tecnologías y en nuevas formas de cumplir su actividad. Ellas encuentran nuevas formas o mejores medios de competir que los anteriores, o de diseñar un nuevo producto, un nuevo proceso, un nuevo enfoque de mercado o una nueva forma de conducir la capacitación y el entrenamiento. Algunas innovaciones crean ventajas competitivas por percibir una oportunidad de mercado nueva o por atender un segmento de mercado desatendido.
- *Competitividad* es la productividad de una nación, una región o una empresa en el uso de sus recursos de producción. *Productividad* es el valor de los resultados obtenidos por cada unidad de esfuerzo humano o de capital.
- El nivel de vida de una nación depende de la capacidad que sus empresas tengan de lograr y mantener altos niveles de productividad y de incrementarla en el tiempo.
- La competitividad incluye mercados segmentados, productos y tecnologías diferenciados y economías de escala.
- Compiten las empresas y los sectores empresariales, no las naciones.

Los estudios de Monitor Company en varios países, basados en las teorías y métodos de Porter, han permitido demostrar cómo la capacidad innovadora manifestada en la capacidad de competir en el mercado mundial, a través de la exportación de productos con valor agregado, tiene una relación importante con el nivel de vida de las naciones.⁹ Como lo muestra el gráfico 2.1, los países con exportaciones altas de productos manufacturados presentan los mejores niveles de vida. Pero, sin dudas, para exportar productos manufacturados se necesitan empresas altamente competitivas e innovadoras, virtudes básicas del espíritu empresarial.

✕ Gráfico 2.1 Exportaciones y nivel de vida



Fuente: Monitor Company, *Knowledge to Action*, Boston, octubre de 1993.

En el estudio que Monitor Company realizó en 1991-1993¹⁰ para Colombia, se plantearon diez imperativos para la competitividad del país que pueden ser válidos todavía hoy para la mayoría de los países de América Latina. Ellos son:

1. *Visión micro*: implica que tanto el sector privado como el sector público deben entender, asimilar y aplicar en forma permanente los principios de competitividad; y que las empresas deben analizar detalladamente sus operaciones, para ubicar los puntos en los cuales tienen dificultades competitivas y, así, empezar a resolverlas.
2. *Desarrollo de centros de innovación y de aprendizaje rápido*: significa que la característica *innovación* adquiere la importancia que merece en los procesos de desarrollo, y debe ser transferida y aplicada siempre. El manejo de información, la formulación de estrategias efectivas, la atención de los clientes, las técnicas de gestión, etc., son aspectos que empresarios y empleados deben asimilar. Los desarrollos tecnológicos y la adecuación de la tecnología son parte de la acción de estos centros.
3. *Demanda nacional*: implica que los ciudadanos mejoren sus patrones de consumo, de manera que las empresas locales tengan un núcleo de mercado interno que les sea significativo en su gestión.

4. *Relaciones entre compradores y proveedores*: implica la conformación de *clusters* (sistema de empresas vinculadas) en cada sector industrial. Para lograr productos competitivos es fundamental que toda la cadena productiva se relacione mejor e integre en red sus actividades y sus objetivos de mejora.
5. *Educación en estrategia de empresas*: significa conocer bien todos los conceptos de estrategias competitivas y de las nuevas formas de negociación.
6. *Recursos humanos especializados*: incluye la necesidad de que muchas personas se capaciten a muy buen nivel en ciencias, ingenierías y tecnologías; pues es de los conocimientos de estas personas de donde provendrá, al final, la ventaja competitiva.
7. *Formación de nuevas empresas*: implica que para fortalecer los *clusters* e incrementar el nivel de exportaciones, es vital hacer un gran esfuerzo para que aparezcan muchas nuevas empresas.
8. *Consejo de competitividad*: significa construir organismos que hagan monitoreo y difusión permanente de este concepto, y apoyen todos los programas orientados a mejorar la competitividad de los sectores económicos del país y de sus empresas.
9. *Información económica*: los ciudadanos deben conocer y manejar más información económica del país, y los medios de comunicación deben ayudar a difundir datos y situaciones para crear un país más competitivo. Los sectores educativos, en especial del nivel universitario, deben incluir este tipo de conocimientos en sus programas formativos.
10. *Vender la imagen del país*: implica que los ciudadanos, los gobernantes y los empresarios deben tratar de crear una “marca” alrededor de sus países y productos.

El modelo de la Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Desde 1999, se ha venido realizando un gran proyecto investigativo a escala mundial, que ha permitido la medición y el análisis de los resultados de la actividad empresarial en muchos países. En la versión 2006 participaron 42 países y más de 230 investigadores. Este proyecto, denominado *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)¹¹ ha tenido tres focos principales de acción:

- Medir las diferencias en el nivel de la actividad empresarial entre países.
- Descubrir los factores que determinan los niveles de actividad empresarial.
- Identificar políticas que puedan mejorar el nivel de la actividad empresarial.

A lo largo de este período de investigación se han hecho varios planteos y conceptualizaciones que conviene tener en cuenta:

- El espíritu empresarial es el combustible del crecimiento económico, del empleo y de la prosperidad.
- El espíritu empresarial y la innovación son elementos pivotes de los procesos creativos en la economía.
- El desarrollo depende de la actividad de todo tipo de empresas: a) pequeñas, medianas y grandes que han estado en operaciones durante muchos años; b) las nuevas empresas que entran a renovar, a reforzar, a producir la “destrucción creativa” definida por Schumpeter.
- Las nuevas empresas generan innovación, llenan nichos de mercados, incrementan la competencia y promueven la eficiencia económica.
- En diversos períodos, se ha demostrado que existe una relación sistemática entre el PIB per cápita de un país, su crecimiento económico y el tipo de actividad empresarial.¹²
- En los primeros años, cuando el estudio cubría sólo países “desarrollados”, se observaba una correlación bastante significativa entre el crecimiento del PIB y del empleo, y el nivel de actividad empresarial.

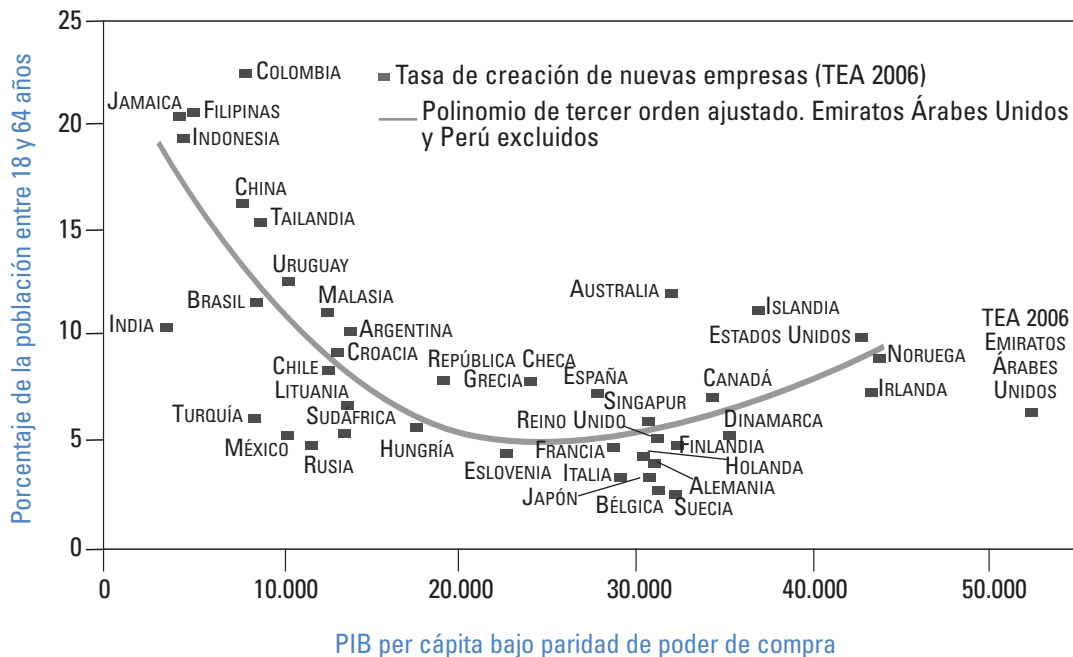
En los últimos años, con la participación de países más diversos en sus niveles de desarrollo, la relación entre crecimiento económico y nivel de actividad empresarial se ha visto modificada por las diferencias en los tipos de empresarios y de su economía. El gráfico 2.2 muestra dos conductas diferentes:

1. Para los países de nivel medio de PIB per cápita (medido bajo paridad de poder de compra) pero con alto crecimiento, se observa que la relación entre nivel de actividad empresarial y crecimiento del PIB es inversa, lo cual se puede explicar porque el bajo nivel de desarrollo implica menores oportunidades de empleo, lo que obliga a muchas personas a buscar soluciones empresariales de supervivencia (lo que llamamos,

en América Latina, *rebusque*). Estas soluciones, en realidad, no contribuyen en forma significativa a la producción agregada.

El nivel tecnológico y de gestión y la capacidad de actuar en mercados externos son muy limitados. Usando el concepto de Birch, son muchos “ratones” que nacen y tratan de comer del mismo mercado, lo cual origina también muchos fracasos empresariales pues, al no tener opción laboral, implican el inicio de una nueva actividad empresarial.

✕ Gráfico 2.2 Tasas de actividad empresarial y PNB per cápita



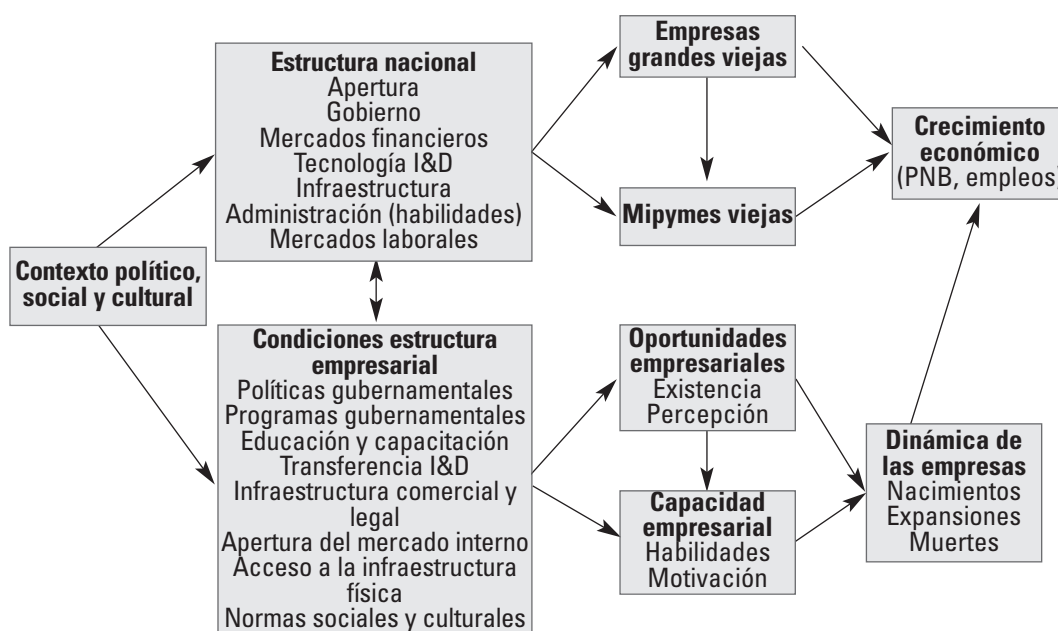
Fuente: Bosma, N., Harding, R., *Global Entrepreneurship Monitor GEM 2006 Results*. Babson College-London Business School, Boston-London, enero de 2007.

- Para los países de nivel alto de PIB per cápita (medido bajo paridad de poder de compra), con crecimientos bajos, se observa que la relación entre nivel de actividad empresarial y crecimiento del PIB es directa, lo cual se explica porque el volumen de oportunidades de nuevas empre-

sas es más alto debido a la bondad económica del sistema, la personas disponen de mayores recursos, más tecnología, más capacidad de gestión y generan, en lo fundamental, empresas basadas en oportunidad, con más probabilidades de sobrevivir y convertirse en “gacelas”. El éxito de éstas es, por un lado, una fuerza impulsadora del desarrollo y, por el otro, un estímulo para que más personas acometan el proceso empresarial.

Uno de los productos más interesantes de GEM es su modelo conceptual, presentado en el gráfico 2.3.

✕ **Gráfico 2.3 Modelo de desarrollo GEM**



Fuente: adaptado de los estudios GEM.

Este modelo tiene dos ramas fundamentales como elemento básico para producir el desarrollo socioeconómico:

1. *La rama de lo existente*, de lo tradicional, de lo que se creó hace algunos años, en el sector empresarial. Tal como plantea Kirchoff,¹³ brindan estabilidad y pueden generar pequeños crecimientos económicos. En lenguaje de Birch, son los “elefantes” y los “ratones”, con sus dinámicas peculiares; son las empresas maduras, vitales para la estructura económica pero sin mucho potencial de crecimiento.
2. *La rama de lo nuevo y en desarrollo*, de lo que se está creando o se está transformando; es el sector empresarial innovador. Aquí están las empresas inmersas en el proceso de *destrucción creadora* de Schumpeter; son las empresas cuya cultura está basada en el espíritu empresarial; son las empresas “gacelas” de Birch, que están o van a generar las grandes variaciones en la actividad empresarial.

En la primera rama, se necesitan políticas de apoyo y estímulo, tanto para las empresas grandes como para las pymes existentes, bajo la concepción de que es importante mantener su competitividad para perdurar y contribuir con la sociedad. Estas políticas surgen de lo que, en el modelo, se denomina *condiciones generales de la estructura nacional*: modelo económico, políticas de gobierno, mercados financieros, tecnologías, investigación y desarrollo (I&D), infraestructura, mercados laborales, instituciones, capacidades de gestión.

La segunda rama requiere tres componentes:

1. *Dinámica de las empresas*. Incluye el análisis de todos los fenómenos de apertura y cierre de empresas; la movilidad entre empresarios; los efectos ambientales que modifican el desarrollo de las empresas; la disponibilidad de recursos financieros para nuevas inversiones; los apoyos al nacimiento de las nuevas empresas; los programas de capacitación y entrenamiento de empresarios.
2. *Oportunidades empresariales*. Incluye la existencia, la percepción y la información sobre las oportunidades de empresa que están disponibles.
3. *Capacidad empresarial*. Incluye la motivación de las personas para actuar como empresarios e iniciar y llevar a cabo sus empresas con éxito; los conocimientos de la gestión empresarial, en especial del proceso de crecimiento.

Para su operación eficiente, estos componentes exigen *condiciones de la estructura empresarial*, que está compuesta por las políticas y los programas de gobierno en áreas relacionadas con la actividad empresarial; los programas diseñados para formar y apoyar al sector empresarial; la capacitación de la mano de obra; la efectividad de los mecanismos de transformación de las investigaciones y de los desarrollos en proyectos empresariales; la existencia de redes empresariales; el acceso a consultores y asesores; la infraestructura comercial y legal; la orientación educativa; las normas sociales y culturales; los apoyos financieros que permitan a los nuevos empresarios aprovechar las oportunidades empresariales y, con sus capacidades, generar la dinámica de las empresas.

Como elemento de soporte de todo el modelo, se requiere un contexto político, social y cultural que incluye un rango amplio de factores que son piezas de soporte de todo el modelo. Entre ellos están demografía, nivel educativo, orientación a la educación, normas sociales, actitudes asociadas con la independencia, valores culturales, percepción del empresario.

Este modelo tiene como gran ventaja frente a muchos otros modelos, que no se queda sólo en los contextos políticos, sociales, económicos y culturales –como ha sucedido con muchas iniciativas económicas aplicadas en América Latina, caso “Consenso de Washington”–, sino que da varios pasos adelante al plantear la importancia de los actores empresariales al mismo nivel que la innovación empresarial y los mecanismos para que ésta ocurra.

Otras visiones del desarrollo

A lo largo de este capítulo, se han presentado enfoques sobre el desarrollo algo diferentes de los tradicionalmente planteados por las ciencias económicas. Varios autores, a lo largo de los años, han hecho planteamiento en este sentido y vale la pena recordar esas posturas.

- a. Schumpeter¹⁴ opina que el sistema capitalista es un sistema evolutivo, y que el impulso fundamental que lo pone y lo mantiene en movimiento proviene de los nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, de las nuevas formas de organización industrial que crea la empresa capitalista.

La esencia del capitalismo está en el proceso de mutación industrial que revoluciona en forma incesante la estructura económica desde adentro, destruye de manera ininterrumpida lo antiguo y crea día tras día elementos nuevos. Debemos comprender que la innovación es un factor puramente económico de suprema importancia, y que las innovaciones son asimiladas por el sistema económico, lo que explica las continuas revoluciones económicas.

Estos hechos nos indican algo que todos sabemos, y no podemos dejar de lado: la velocidad del desarrollo de América Latina en los últimos 40-50 años ha sido lenta en exceso, y se necesitan grandes cambios para poder brindar a nuestros compatriotas la calidad de vida que se merecen y han estado demandando.

- b. McClelland¹⁵ planteó que el éxito económico y el desarrollo tecnológico dependen más de la motivación al logro que del sistema político o de la organización administrativa. Y explicó:

- La ayuda a los países en vías de desarrollo debe estar puesta en la promoción del espíritu empresarial en esos países y no en la donación de bienes materiales para resolver sus problemas y necesidades físicas.
- El desarrollo de los países no se debe a los meros recursos externos (mercados, minerales, fábricas, rutas comerciales, etc.) sino al espíritu empresarial que explota esos recursos.
- Se debe invertir en seres humanos, no en planes o cosas.

- c. Timmons¹⁶ indica que, durante los últimos 30 años, la economía de los Estados Unidos ha prosperado por el impulso de una generación revolucionaria de empresarios (*e-generation*) que ha alterado en forma permanente las estructuras sociales y económicas de ese país y del mundo y ha establecido el “Código genético empresarial” para las generaciones futuras. Es en la capacidad empresarial de esa generación donde se fortalece y asienta el gran desarrollo económico de los Estados Unidos.

- d. Bill Bygrave,¹⁷ distinguido investigador y profesor de Babson College, indica: “Espíritu empresarial es la más importante ventaja competitiva de los Estados Unidos; es lo que los estadounidenses hacen mejor que los ciudadanos de las otras naciones”. Y resume el concepto en la siguiente expresión:

Espíritu empresarial + Innovación = Prosperidad.

- e. Gorbachov,¹⁸ al iniciar la *perestroika* en la URSS, planteaba que para lograr el desarrollo acelerado “debemos crear el espíritu empresarial en nuestra gente”.
- f. Larry Farrel,¹⁹ conocido investigador y conferencista mundial, plantea en su nuevo libro, *The Entrepreneurial Age*, una serie de ideas que si bien no son nuevas –pues las hemos estado predicando por muchos años en el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI– son muy oportunas para el momento actual que viven nuestros países. Según Farrel, hay tres grandes aplicaciones del espíritu empresarial en el siglo XXI:
 1. Desarrollar personas con cultura empresarial para que la apliquen en todas sus actividades vitales. Esto implica llevar los conceptos de educación empresarial a todos los niveles del sistema educativo (primaria, secundaria, universitaria, posgrados, adultos, etc.), pues sólo así se lograrán los cambios culturales necesarios para el progreso de las personas, las empresas, las regiones y el país.
 2. Crear organizaciones empresariales (públicas o privadas, organizaciones con o sin fines de lucro, organizaciones sociales, etc.), todas ellas imbuidas del espíritu empresarial y no de la administración burocrática. El desarrollo de las actitudes, habilidades y conocimientos propios del espíritu empresarial y el desarrollo de circunstancias ambientales que estimulen este tipo de organizaciones son vitales para el logro de este objetivo.
 3. Emplear el espíritu empresarial como una estrategia de desarrollo económico para todo el país.
- g. La Comunidad Económica Europea, en su libro verde,²⁰ otorga gran importancia al espíritu empresarial porque:
 - contribuye a crear empresas, pues ese espíritu se manifiesta, en forma prioritaria, en las empresas nuevas;²¹
 - contribuye al crecimiento económico;²²
 - es crucial para la competitividad;
 - contribuye a fomentar la cohesión económica y social e integra a grupos desfavorecidos;²³
 - saca partido del potencial personal produciendo mayor satisfacción laboral (45% en los empresarios frente a 27% de los empleados;²⁴
 - aporta a la sociedad en todos los frentes.²⁵

- h. El ejemplo de muchos países que han formulado iniciativas en este sentido –Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy, Reino Unido 1998; Decennium of Entrepreneurship, Finlandia 1995; Small Business Authority, Israel 1994; Fostering Entrepreneurship: A Thematic Review, OCDE 1998; Foundation of the Academy of Entrepreneurship: Priorities for the Future, Comisión Europea 1998; Red Policy Book, Canadá 1993; Ministry of Entrepreneurship, Malasia 1996– nos indica con claridad que el proceso de conversión de la cultura empresarial es la base de todo programa de desarrollo económico y social, es un camino válido y actual.

El problema que tenemos enfrente, no es de nuevas teorías de gerencia, o de nuevos modelos económicos, o de nuevos gurúes; es un problema de entender y aplicar bien los elementos centrales del espíritu empresarial, que han probado –durante varios siglos y en muchísimos países, empresas y personas– su efecto positivo.

Desde la óptica que nos interesa en este texto, uno de los hechos indiscutibles en cualquier teoría de desarrollo económico es que el proceso de creación de nuevas entidades productivas tiene un efecto muy importante en él. La inversión en nuevas organizaciones opera tanto en el sector de oferta como en el sector de demanda de la ecuación de crecimiento. Al crear nuevo capital, la capacidad de producción se expande; y al crear nueva capacidad de consumo, esa capacidad de producción es utilizada. Por otro lado, este proceso de creación de nuevas unidades productivas ocasiona, en general, cambios en la estructura de producción y en la sociedad. Recordemos que es imposible tener desarrollo social sin tener crecimiento económico, de forma tal que haya más para dividir.

En América Latina, el caso de Chile y su rápido desarrollo, el desarrollo del sur del Brasil, los desarrollos de algunas regiones colombianas y argentinas, el desarrollo del norte de México, nos permitan observar con facilidad la aplicación, por los grupos empresariales que lideran esos cambios, de las cuatro características del desarrollo: *elasticidad, creatividad e innovación, iniciativa y diversidad*.

Las acciones que todo grupo con espíritu empresarial realiza se ajustan totalmente a estos valores culturales del desarrollo porque:

- son expresiones operacionales de elasticidad y de respuesta a los cambios en el ambiente, ya que parten de un proceso de detección de oportunidades o necesidades producidas por cambios en él;
- son actos creativos e innovadores, pues ellos traen al mercado nuevos productos, nuevos servicios, nuevas formas de hacer empresas, etcétera;
- son una manifestación específica de la capacidad de llevar a cabo actividades útiles y de toma de decisiones que den inicio a nuevas acciones;
- son actividades que ayudan a la conformación del portafolio de inversiones y de mercados de la comunidad. Por lo tanto, añaden diversidad y, mediante ésta, reducen el riesgo que correría la comunidad en caso de no tenerla. Cuanto más espíritu empresarial haya, mayor es la diversidad y la resistencia de la sociedad a cambios bruscos del entorno.

El espíritu empresarial es un proceso humano muy profundo y permanente, que ha vuelto a renacer en un mundo lleno de frustraciones y dificultades; es un proceso que rejuvenece y da nuevo vigor a toda sociedad que lo posea. Como dijo el director de la Fundación Nobel en Suecia –al hacer un símil entre el desarrollo empresarial y el desarrollo forestal–: “Es necesario sembrar y hacer crecer los nuevos árboles para mantener las actividades forestales”.²⁶

El espíritu empresarial ofrece beneficios de desarrollo para el individuo, la empresa y la comunidad, como un todo.

Para el individuo, ofrece independencia, control sobre la propia vida, la creatividad, la expresión personal; brinda salud, confianza en sí mismo. Cada empresario cree con firmeza que él puede modificar los eventos mediante sus conocimientos, inteligencia, creatividad, dedicación y persistencia. Para el empresario, la nueva empresa es una expresión creativa, y el producto que fabrica y vende es sólo un medio para un fin. El empresario es optimista y tiene fe en el futuro, es capaz de manejar situaciones ambiguas en forma excelente.

Para las organizaciones, el promover el concepto de empresario producirá un incremento en la creatividad y en la toma de iniciativa, generando dinamismo y una alta motivación.

Para la comunidad, ese espíritu empresarial implica un impulso a los procesos de invención e innovación que le dan fortaleza adicional para enfrentar los eventos que el futuro depare. La idea básica es que alcanzando un gran número

de respuestas independientes y diferentes de los cambios ambientales, y manteniendo un proceso dinámico en ese sentido, se logra una mejor chance de vivir, crecer y generar una buena calidad de vida frente a las acciones negativas que el futuro pueda deparar.

En resumen, el espíritu empresarial provee a la comunidad de una posibilidad real de desarrollo, pues le aporta a la cultura en la cual se mueve dicha comunidad: energía, dinamismo, orientación al trabajo, variedad, elasticidad, acción, innovación, creatividad. Todos ellos son los componentes principales de los valores culturales característicos de los grupos, las regiones y los países que han logrado el desarrollo. Además, provee a la comunidad de una posibilidad real de controlar su propio desarrollo; aspecto que se ampliará en el capítulo 3 al hacer referencia a importantes estudiosos, como es el caso de Schumpeter.

El sistema de desarrollo de una cultura empresarial

Todos los enunciados y cifras presentados hasta ahora pretenden demostrar algo evidente: la importancia que el proceso de generación y crecimiento de nuevas empresas tiene en los procesos de desarrollo económico y social.

Si un país o una región logra incrementar el número de empresas y que muchas de ellas crezcan –y no sólo que muchas de ellas se mantengan–; y si este proceso es continuo, el número de oportunidades de empleo y de bienestar para esa comunidad crecerá. Entonces, ¿qué se requiere para que aparezcan nuevas empresas? La respuesta es: dos cosas son fundamentales:

1. *La aparición de nuevos empresarios*: o sea, personas que sepan cuándo, cómo, dónde, y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento; capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras, capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

Los empresarios son seres humanos y, por lo tanto, el proceso de producción de empresarios exige –como lo indican los gráficos 2.4 y 2.5– una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación. Aquí

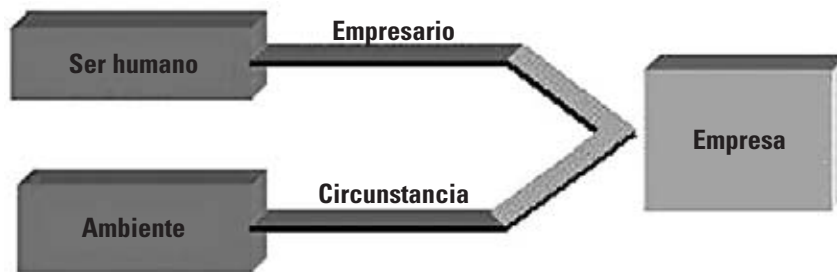
surge una gran oportunidad y una gran responsabilidad para el sector educativo.

2. *El desarrollo de circunstancias favorables al proceso.* Haciendo símil con el proceso agrícola, no sólo es tener buena semilla sino que se necesita terreno abonado. Por ello es fundamental que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor, por ejemplo: mecanismos de incubación, parques tecnológicos, zonas francas, programas de asesoría pre y poscreación, grupos profesionales especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, capitales de riesgo, capitales semillas, grupos de inversionistas y de ángeles, trámites sencillos, incentivos fiscales, políticas laborales, etcétera.

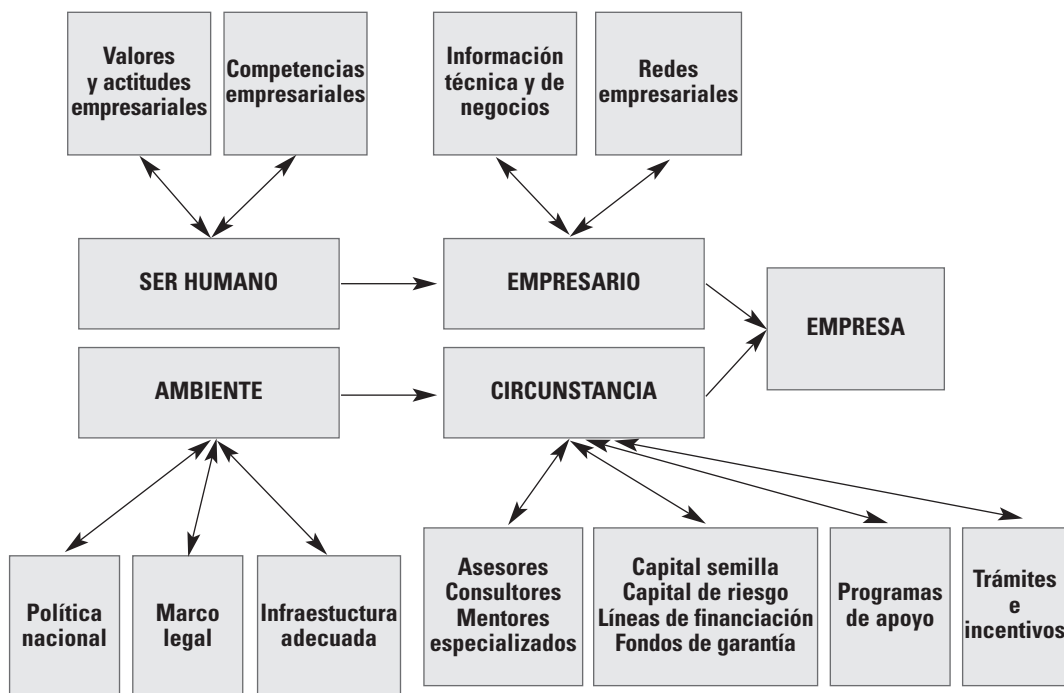
Estas circunstancias se deben dar en un entorno adecuado que tanto el sector público como el privado deben desarrollar. La formulación de políticas nacionales en lo macro y en lo micro, el marco legal, la infraestructura y las condiciones de acción del empresario son factores fundamentales.

Asimismo, es necesario que ampliemos nuestra noción de cuáles son los factores fundamentales para el desarrollo y que nos alejemos de la visión económica tradicional. En esta nueva visión, los factores fundamentales del desarrollo son los que aparecen en los vértices del pentágono que muestra el gráfico 2.6: recursos naturales en su amplio sentido y no considerando sólo la tierra; recursos humanos capacitados y no sólo mano de obra; recursos financieros y no sólo capital; recursos tecnológicos y de información; redes empresariales. Al mismo tiempo, se debe tener muy claro que estos recursos no producen desarrollo por sí solos: requieren del *líder empresarial* que, con sus competencias, es capaz de integrarlos para transformar la riqueza potencial en valor, bienestar, riqueza y empleos reales dentro de las circunstancias que el ambiente le plantea.

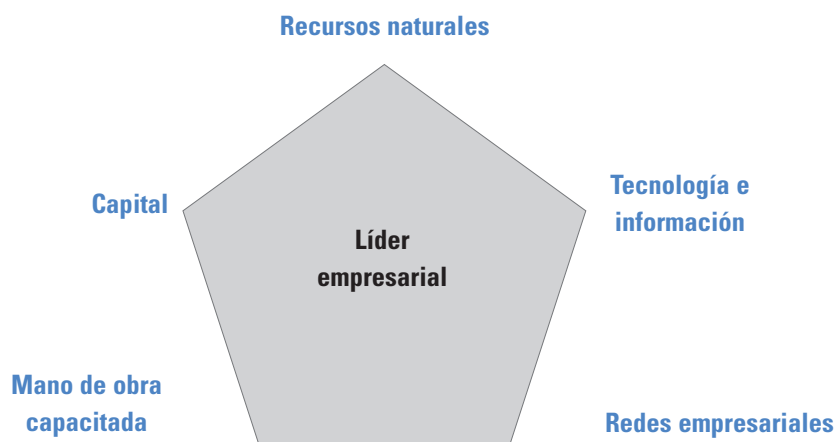
✕ **Gráfico 2.4** Sistema cultural empresarial (resumido)



✕ **Gráfico 2.5** Sistema cultural empresarial (expandido)



✕ Gráfico 2.6 Factores de desarrollo



Necesidades culturales del desarrollo

En las secciones anteriores hemos visto condicionantes y modelos económicos para el desarrollo. Pero, sin dudas, la validez y aplicabilidad de ellos dependen claramente de la existencia de factores culturales sobre los cuales se puedan cimentar esos modelos de desarrollo, pues ellos no se dan en el vacío.

El autor del presente libro, en su artículo “Reconversión del recurso humano: estrategia clave para el desarrollo para América Latina”,²⁷ plantea que el desarrollo de América Latina exige una *reconversión humana* profunda, como base sólida sobre la cual se puedan construir y aplicar todos los otros conceptos. Esta reconversión humana es el desarrollo de una cultura diferente, que sienta las bases para la construcción de una cultura empresarial. Ella se logra a través de un proceso educativo, que debe producir en nuestras comunidades, entre otras cosas, las siguientes competencias:

- Capacidad y disposición de las personas de la región para dar respuestas apropiadas a los *eventos* que plantea el mercado de oportunidades y necesidades. Ello requiere capacidad para adaptarse al cambio, flexibilidad mental y concepción dinámica de la vida.

- Un enfoque de toma de decisiones bajo riesgo que permita la puesta a prueba de acciones cuyos resultados corresponden más a un ambiente estocástico. Ello requiere capacidad de riesgo, habilidad en la toma de decisiones.
- Una tendencia innovadora, que permita operar a la imaginación y a la creatividad y que no nos obligue a actuar encasillados en fenómenos históricos. Ello requiere el desarrollo de la imaginación, del pensamiento creativo y de la innovación propiamente dicha.
- Convicción social de capacidad y motivación para lograr el éxito, pues ambas son básicas en la toma de decisiones en condiciones de riesgo. Ello requiere la creación de una mentalidad optimista y positiva pero, al mismo tiempo, realista.
- Una percepción de independencia y autodesarrollo que permita a las personas salir de sus posiciones de dependencia. Ello requiere el desarrollo de los conceptos de autonomía y de valoración positiva de la independencia.
- Existencia y exaltación de los valores empresariales a través de empresarios exitosos para la creación de modelos a ser imitados por el resto de la población.
- Valoración positiva del conocimiento y la tecnología, que nos oriente hacia la adquisición de conocimientos y tecnologías de avanzada y nos permita aplicarlas como única alternativa para ser competitivos en el mundo futuro.
- Un ambiente político y social que mire en forma positiva el desarrollo socioeconómico a través del proceso empresarial y que esté dispuesto a aceptar la falla de algunas de las nuevas organizaciones. Esa falla se debe ver como un generador de aprendizaje social y no como un fracaso permanente. La historia nos indica cómo muchos empresarios tuvieron fallas durante su carrera empresarial y cómo el índice de fallas disminuye en la medida en que el empresario madura.
- Una actitud de integración del empresario a la cultura y al entorno locales con el propósito de que se sienta parte de la comunidad y aumente, así, sus vínculos y sus compromisos con ella. Ello requiere una mentalidad de apertura social que permita al recién llegado ser parte del proceso social.
- Fortalecimiento de una comunidad financiera dispuesta a apoyar la aparición de nuevas organizaciones productivas. Esto requiere el diseño de

sistemas especiales de análisis, aprobación y operación de créditos y de apoyos financieros.

- Una política clara sobre el tipo de empresas que se desea impulsar, de forma tal que el empresario tenga, desde un principio, la noción clara de ajuste de su empresa con las regulaciones locales.
- Procesos y trámites relativamente simples y claros para el establecimiento de la organización.
- Desarrollo de una cultura que promueva la honestidad y la ética empresarial y elimine todos los hechos de corrupción pública y privada.
- La promoción del espíritu empresarial, la relevancia que se le da en la sociedad y las oportunidades que él brinda para la satisfacción de logros personales, son factores críticos en el proceso de crecimiento económico de cualquier país.
- Las políticas orientadas hacia la promoción, el estímulo y el desarrollo de las capacidades empresariales de una sociedad, tendrán el mayor impacto en el nivel de actividad empresarial y en el desarrollo.
- Todo gobierno comprometido con el progreso económico sostenido, debe garantizar que cada uno de los aspectos que integran el sistema económico conduzcan y soporten niveles más altos de actividad empresarial.

Algunos modelos errados

Las instituciones regionales de desarrollo han cometido, a lo largo del tiempo, algunos errores en la promoción del proceso de creación de nuevas empresas. Es importante revisar y entender esos errores.

1. Por lo general, los esfuerzos se concentran en atraer hacia una comunidad a organizaciones industriales –en especial, las grandes– que, en un momento dado, están recibiendo ofertas de muchos países y muchas comunidades, sin analizar en detalle si ése es el tipo de empresas que conviene atraer. En este proceso de atracción, las comunidades se ven obligadas a hacer muchas concesiones tributarias, financieras y de desarrollo de infraestructura. Muchas veces, los resultados no compensan ese esfuerzo, pues el nivel de desarrollo buscado no llega. En otras ocasiones, ni siquiera

se obtienen empleos para personal local, pues la compañía trae todo su plantel capacitado y sólo contrata los recursos humanos menos capacitados de la comunidad. Estas grandes compañías, además, presionan a veces por servicios que, en muchos casos, implican reducciones en las prestaciones a la comunidad.

Por otro lado, este tipo de desarrollo hace vulnerable a la comunidad y le crea dependencia respecto de la compañía. La comunidad vive en el dilema de conceder a la organización todo lo que pida, o que, de pronto, la empresa se cierre y se vaya, dejando atrás un problema social.

Las comunidades, en muchos casos, se ven débiles e inermes ante las decisiones tomadas por personas que no tienen relación alguna con ellas, de las que la separan grandes distancias geográficas y la falta absoluta de sentimientos o consideración por aquéllas.

Este tipo de desarrollo, basado en una sola empresa, tiene muchas consecuencias negativas en lo económico y lo social, pero ha sido un modelo usado con gran frecuencia. El caso de Yumbo en el Valle del Cauca (Colombia) es, tal vez, uno de los mejores ejemplos de los inconvenientes de este tipo de desarrollo y de cómo –después de dificultades sociales y políticas graves– los empresarios tuvieron que modificar su actitud frente a la comunidad y preocuparse por el desarrollo de ésta en forma directa.

Por lo tanto, es fundamental pensar en un desarrollo basado en una serie de empresas, donde no todas tienen que ser grandes, pero donde muchas de ellas sean el producto de la cultura local y de su economía; donde, a la vez, las decisiones sobre la empresa involucren consideraciones sobre la comunidad en la cual ella vive y se realiza como tal.

2. La atracción indiscriminada de empresas ha sido otro de los errores pues, en general, se piensa que lo único importante es el volumen de empleo que ellas generan. Este esquema olvida, muchas veces, los otros indicadores del desarrollo y, sobre todo, no tiene en cuenta la capacidad de estas organizaciones de producir vínculos con nuevas empresas, o de aprovechar y mejorar el capital humano de la región, o la posibilidad de permanencia en el futuro. Este error se ha dado con frecuencia en las zonas francas, en las cuales se logra un establecimiento temporal, beneficioso por las condiciones particulares que se les brindan; donde luego, al cambiar esas

condiciones, las empresas emigran a otro país o región, sin dejar una contribución importante al desarrollo local.

Las compañías que, con preferencia, se atraigan deben:

- Utilizar y desarrollar productos y tecnologías que den bases para el nacimiento de nuevas empresas.
 - Proveer a la comunidad con una composición laboral que tenga un promedio de adecuación y de ingreso superior al local.
 - Atraer una fuerza laboral que tome un papel activo en las actividades educacionales, culturales y sociales de la comunidad.
 - Crear una imagen positiva para la comunidad, de forma tal que el área atraiga a más empresas.
 - Proveer oportunidades de empleo que permitan atraer y retener a las personas de la región con mejor nivel educativo.
3. La concentración de las acciones de desarrollo en un solo sector, pues si bien por un lado se pueden generar economías de escala y mejoras más rápidas en la curva de aprendizaje, por el otro, se deja a la comunidad expuesta a los altibajos de ese sector, incrementando el riesgo y abriendo posibilidades a un fracaso total. Los últimos períodos de recesión nos han indicado que aquellas regiones con economías más diversificadas han soportado mejor la época de las *vacas flacas*.
Es, pues, fundamental en todo proceso de planeación del desarrollo, generar una variedad y diversidad que nos aleje del riesgo de “tener todos los huevos en la misma cesta”.
4. Trabajar en proyectos pero no en empresarios y, peor aún, olvidarse de reunir proyecto y empresario. Esto ha originado, muchas veces, que las entidades promotoras del desarrollo terminen con muchos estudios de proyectos pero sin ninguna empresa, pues al terminar el proyecto se dan cuenta de que no existen empresarios interesados, o de que los empresarios interesados –al percibir que sus ideas y visiones empresariales no están incluidas en el proyecto– toman la decisión de diseñar un nuevo proyecto.
Se necesita, pues, trabajar en el proceso de identificación y desarrollo de empresarios y buscar su participación en la elaboración de los estudios que sobre el proyecto se hagan, para garantizar así el éxito del proceso de promoción empresarial.

5. Pensar que este proceso es sólo económico-administrativo-financiero, y olvidar todos los componentes científico-tecnológicos y humanos. Muchos modelos exitosos de desarrollo empresarial han tenido vínculos directos con las universidades y sus centros de investigación y desarrollo tecnológico, y con las incubadoras de empresa que muchas de ellas han constituido.

Resumen

Este capítulo, además de generar información sobre el nivel de desarrollo socioeconómico de América Latina, plantea una nueva visión de desarrollo en la cual el papel del líder empresarial, de las empresas por él creadas y, en síntesis, de la aplicación de los principios propios del espíritu empresarial, son los factores predominantes.

Asimismo, se presentaron los resultados de una investigación a escala mundial (GEM) y de la posición de la CEE. Ambos nos permiten percibir con claridad la validez del espíritu empresarial en el desarrollo.

Se analizaron los procesos requeridos para formar una cultura empresarial basada en el espíritu empresarial y se discutieron algunas políticas y orientaciones que se pueden ir aplicando para impulsar el desarrollo de nuestros países, sin volver a caer en algunos de los errores cometidos en el pasado.

Preguntas y ejercicios

1. Identifique, en su país, una región que muchos años atrás fue próspera y hoy no lo es. Analice las explicaciones que se dan para ello. Evalúe si las características de elasticidad, creatividad e innovación, iniciativa y diversidad, se dieron o no y cuál pudo ser su efecto en los resultados.
2. Realice el mismo análisis de la pregunta 1, pero para una región que hace algunos años no era próspera y hoy sí lo es.
3. Realice el mismo análisis de la pregunta 1, pero para una empresa que fue líder en su región o país y hoy no ocupa esa posición.

4. Realice el mismo análisis de la pregunta 1, pero para una empresa que hace algunos años no era importante en un mercado específico y hoy es el líder de ese mercado.
5. Elabore un ensayo en el cual analice la validez, las limitaciones o la invalidez del enunciado de Bygrave: *espíritu empresarial + innovación = prosperidad*.
6. Para el caso de su país, elabore un cuadro más detallado que los cuadros 2.1, 2.2 y 2.3, en el cual incluya los indicadores de desarrollo social y económico en los últimos años (revise las estadísticas nacionales). Analice el devenir histórico de dichas cifras y trate de obtener conclusiones sobre la velocidad de desarrollo de su país.
7. Compare los resultados obtenidos en la pregunta 6 con los resultados de algún país asiático. Trate de hacer comparaciones por quinquenios (períodos de cinco años) para identificar en qué momento ese país asiático alcanzó a su país en los distintos indicadores.
8. Investigue cuáles fueron las estrategias de desarrollo de su país y del país asiático. Seleccione y trate de establecer diferencias que le permitan explicar las velocidades de desarrollo de cada uno de los países.
9. Elabore un ensayo donde analice, para su país, los enunciados de Chelminsky sobre las causas de fracaso de los países de América Latina. Defina cuáles fueron válidas y aplicables para explicar las limitaciones de desarrollo de su país, y cuáles no.
10. En qué aspectos considera usted que se diferencian los planteos del presidente de Daewoo, Kim Woon-Choong, de las prácticas gerenciales que le han enseñado en la universidad y de las que usted observa en su país.
11. ¿Será posible y conveniente aplicar en su país los lineamientos de Kim Woon-Choong? ¿Que se deberá hacer para lograrlo?
12. Investigue en Internet los últimos resultados del estudio GEM a escala mundial. Si su país ha participado en él, revise el informe nacional y analice las conclusiones y recomendaciones que allí se plantean para formular sus opiniones sobre las estrategias a seguir para lograr el desarrollo de una nueva clase empresarial.
Si este estudio no se realiza en su país, revise las conclusiones y recomendaciones del informe ejecutivo mundial y trate de determinar cuáles podrían ser válidas en su caso.

13. Analice, bajo el modelo de Porter, la etapa en la cual se encuentra su país. Es muy posible que existan sectores económicos en distintas etapas; por ello, haga el análisis en forma sectorial.
14. En el texto se plantean las recomendaciones que en 1993 hizo Monitor para Colombia. ¿Cuáles de ellas cree usted que son válidas para su país en este momento?
15. Analice el plan de desarrollo de su país y trate de identificar cuáles son sus estrategias para cada uno de los componentes del modelo de desarrollo planteado por GEM en el gráfico 2.3.
16. De las estrategias que identificó en la pregunta 15, analice cuáles están específicamente orientadas a promover la aparición de nuevas empresas. Si, a su juicio, faltan estrategias para este sector, formule las que considere necesarias.
17. ¿Cuáles de los cambios mencionados en la sección “Necesidades culturales del desarrollo” y definidos como “Reconversión del recurso humano: estrategia clave para el desarrollo para América Latina” considera usted importante para su país y cómo cree que se podrían hacer realidad?
18. Analice las exportaciones de su país en los últimos 15 o 20 años y trate de hallar la participación que en ellas han tenido los productos con alto valor agregado (manufacturas, productos tecnológicos, productos innovadores, servicios profesionales, etcétera). Derive conclusiones y formule políticas que permitan incrementar dicha participación.
19. Identifique dos empresas de su país que tengan características similares al inicio (sector económico, ubicación, capital, etcétera). Establezca contacto con ellas y trate de identificar las características específicas de cada una tanto en su cultura como en sus políticas de gestión. Establezca cuáles fueron los factores diferenciadores de sus velocidades de crecimiento.
20. Identifique alguna situación en su país que se pueda asimilar a uno o varios de los errores de estrategias de desarrollo que se indicaron en el capítulo.

Referencias

1. Naciones Unidas. *Progress towards the millennium developments goals*. Nueva York, 1990-2005.
2. Montenegro, S. *Portafolio*, Bogotá, 28 de abril de 1997.
3. Jacobs, Jane, en Albert Shapero, "Entrepreneurship Proceedings of the Community", *Economic Development Strategies Conference*, 1983, págs. 115-135.
4. Ídem.
5. Chelminsky, V. *Fracaso económico en Latinoamérica y auge en Asia*, Caracas, 1986.
6. Woo Chong, K. "Daewoo's story. The realization of entrepreneurship", *5th Annual ACEYEO International Convention*, Washington, 1988.
7. www.forum.org.
8. Porter, Michael. "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, 90, N° 2, Boston, marzo-abril de 1990.
9. Monitor Company, "*Knowledge to Action*", Boston, octubre de 1993.
10. Monitor Company, *Diez imperativos para la competitividad en Colombia*, Bogotá, 1993.
11. *Global Entrepreneurship Monitor*, Babson College, London Business School, Boston 1999-2006.
12. Acs, Z.; Arenius, P.; Hay, M.; Minnitti, M. "Global Entrepreneurship Monitor 2004", *Executive Report*, Londres-Boston, 2005.
13. Kirchoff, B. A. "Veinte años de investigación de la creación de trabajo: qué hemos aprendido?", *Memorias Xº Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, Universidad Pontificia Bolivariana-Universidad ICESI, Medellín, 1996.
14. Schumpeter, J. A. *Teoría del desenvolvimiento económico*, 4ª edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1967.
15. McClelland, D. C. "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, 1962.
16. Timmons, Jeffry A. *The Entrepreneurial Mind*, Brick House Publishing Co., Andover, 1989.
17. Bygrave, William. "Espíritu Empresarial en Estados Unidos", *XIIIº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Bogotá, 1999.
18. Gorbachov M. "Gorbachov Surprise", *Newsweek*, 1985.
19. Farrel, L. *The Entrepreneurial Age*, Alworth Press, Nueva York, 2001.

20. Comisión de las Comunidades Europeas, *Libro verde del espíritu empresarial en Europa*, Bruselas, 2003.
21. Audretsch, D. *Entrepreneurship: A survey of the literature*, Enterprise Papers N° 14, European Commission, Bruselas, 2003.
22. Ídem.
23. Consejo de la Unión Europea, *Informe conjunto sobre la integración social*, 15223/01, 12, 12, 2001.
24. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. *Tercera encuesta europea sobre las condiciones de trabajo (2000)*.
25. Comisión Europea. “Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”, COM (2002) 347 final, de 2.7.200, Comisión Europea. Las iniciativas de la comisión, en este ámbito, incluyen el documento de trabajo de los servicios relativo al desarrollo industrial sostenible, SEC (1999) 1.729, 25 de octubre de 1999.
26. Ingellau P. “Fostering Small Scale Entrepreneurship, a Strategy for Job Creation”, *Aspen Institute Meeting*, Aspen, mayo de 1983.
27. Varela R. “Reconversión del recurso humano: estrategia clave para el desarrollo para América Latina”, *Publicaciones ICESI*, N° 44, julio-septiembre de 1992.

CAPÍTULO 3

EL EMPRESARIO

El hombre razonable se adapta al mundo;
el hombre no razonable intenta adaptar el mundo
a sí mismo. Por tanto, todo progreso depende
del hombre no razonable.

GEORGE BERNARD SHAW

Visión histórica del empresario

El proceso de formación de empresas, pieza básica del desarrollo socioeconómico de una comunidad, tiene como uno de sus pilares fundamentales al hombre o a la mujer con espíritu empresarial, conocidos tradicionalmente como *empresarios*. Este concepto ha venido cambiando de significado y de alcance a lo largo del tiempo. En muchas ocasiones, ha llegado hasta a desaparecer de la terminología del desarrollo socioeconómico y aun de las ciencias económicas y administrativas. En otros casos, se ha asociado erradamente con los conceptos de gerente o de administrador, o de ejecutivo, o de inversionista, o de inventor.

Incluso, por razones sociales, culturales e intelectuales, los empresarios no se identifican como tales y parecería no existir la profesión *empresario*. Se desconoce, así, todo el beneficio económico y social que éstos aportan a la comunidad.

En América Latina y, en general, en el idioma español, se han presentado tendencias académicas y políticas que han tratado de implantar el uso de nuevos vocablos para no utilizar la palabra “empresario”, bien sea por un intento de hacer diferencias o para no comprometerse con el significado amplio y pleno que la lengua española ofrece para el término empresario. En otros idiomas no se ha presentado esta dificultad, pues todos se refieren al empresario con una sola palabra. Bien decía Veciana:¹ “Llamemos las cosas por su nombre, a los que crean empresas y están al frente de ellas, denominémoslos como empresarios y dejémonos de eufemismos”. (En el CD hay una presentación que muestra la validez idiomática de algunos de los distintos términos usados en español.)

Es necesario entender el concepto de empresa y, en ese sentido, el Diccionario de la Academia de la Lengua² define:

Empresa: Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza.// Intento o designio de hacer alguna cosa.// Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcción, empresas o proyectos de importancia.// Obra o designio llevado a cabo en especial cuando en él intervienen varias personas.

Las empresas, como todos sabemos, son de distintos tipos: privadas, públicas y mixtas, cuando se considera el tema del origen del capital; con y sin ánimo de lucro, cuando se considera la finalidad económica de su gestión; anónimas, limitadas, asociativas, corporaciones, en comandita, de hecho, de capital limitado,

unipersonales, cooperativas, etc., cuando se considera su organización jurídica; extractivas, de manufactura, comerciales o de servicio, cuando se considera el sector económico en el cual se desempeñan; muy pequeñas, pequeñas, medianas o grandes, cuando se considera su tamaño; estables o en crecimiento cuando se considera su dinamismo; de alta tecnología o de tecnología tradicional, cuando se considera la base científico-tecnológica que las soporta. Así, podríamos hacer múltiples clasificaciones pero hay un solo hecho claro y uniforme: *todas ellas son empresas y los que las crean y las lideran son empresarios*.

Con el propósito de entender mejor la forma en que la cultura humana acuñó el término empresario, es conveniente revisar algunas de las definiciones que en los últimos 250 años se han dado:

- Richard Cantillon, en 1755,³ establece las diferencias entre capitalista (inversionista) y empresario, al definirlo como “alguien que realiza actividades de empresa, con un nivel de incertidumbre, y que espera lograr utilidades de ello”.
- En 1803, Jean Baptiste Say⁴ formaliza la diferenciación de Cantillon entre el empresario y el capitalista, al afirmar: “Empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que él emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca. Es el punto de apoyo (*pivot*) sobre el cual gira toda la empresa. Para ser exitoso, debe tener juicio, perseverancia y un conocimiento tan bueno del mundo como de su empresa. Debe poseer el arte de la superintendencia y de la administración”.
- En 1893, Richard T. Elis y Ralph H. Hess⁵ consideran que “existen cuatro factores básicos de producción: mano de obra, tierra, capital y empresarios; y que a estos cuatro factores les corresponden las cuatro partes de distribución de lo producido: “salario, arrendamiento, interés y utilidades”.

Esta concepción de Elis y Hess es básica, pues coloca al empresario en el sitio correcto y plantea que los recursos (humanos, físicos y financieros) sólo son funcionales en la medida que exista el empresario que los reúna, los asigne y los opere con conciencia empresarial.

Definen al empresario (capitán de industria) “como la persona o conjunto de personas que toman para sí la tarea y la responsabilidad de combinar los factores de producción en una organización de empresas y de mantener la organización en operación. El empresario organiza y opera una empresa para su utilidad personal; contribuye con su propia iniciativa, habilidad e ingenio para planear, organizar y administrar la empresa; toma para sí la oportunidad de ganar o perder y se enfrenta con circunstancias imprevistas e incontrolables”.

- En 1934, Joseph Schumpeter⁶ redescubre para la economía al empresario y afirma: “La función del empresario es reformar o revolucionar el esquema de producción, bien sea explotando una invención, o usando una tecnología no tratada para elaborar un nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma, o abriendo una nueva fuente de oferta de materiales, o un nuevo punto de venta, o reorganizando una industria”.

“El empresario es el portador del mecanismo de cambio, es el agente fundamental y, por tanto, es vital como eje de las actividades de producción y capaz de vencer las dificultades que el entorno le presente.”

“El proceso de destrucción creadora, que revoluciona incesantemente la estructura económica, que destruye ininterrumpidamente lo antiguo y crea continuamente elementos nuevos, es la esencia del capitalismo. Es la bomba detonante de la evolución tecnológica y del desarrollo industrial, y por ello toda empresa debe aplicarla para poder tener éxito continuo y prolongado en el mercado de bienes y servicios.”

Pero la destrucción creadora schumpeteriana, la innovación dirigida por el empresario, involucra algo más que la simple creatividad o la invención, implica volverla realidad, llevarla al mercado, vencer las dificultades del entorno y, sobre todo, lograr el éxito continuo y prolongado por la aplicación repetitiva del proceso.

Schumpeter establece la diferencia entre el inventor y el empresario innovador, y asocia el concepto de empresario innovador con el de liderazgo.

- En 1959, Arthur Cole⁷ afirma que “ser empresario es la actividad intencional (incluyendo una secuencia lógica de decisiones) de un individuo o de un grupo de individuos que toman la iniciativa, mantienen y hacen crecer una unidad de empresas orientada a la producción y/o distribución de bienes y servicios”.

- En 1961, David McClelland⁸ indica que “el empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo o intercambiarlo y lograr un beneficio propio”.
- En 1964, Peter F. Drucker⁹ dice: “El trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y, por lo tanto, su función *básica* es determinar qué actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia), que es la labor fundamental de los gerentes; y se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales”.
- En 1966, Kirk Draheim¹⁰ establece que “el empresario es el iniciador activo de una nueva organización, quien desempeña un papel básico en empezar la compañía y en administrarla y, generalmente, quien tiene una participación en la misma”.
- En 1968, William Baumol¹¹ considera “que el trabajo del empresario es identificar nuevas ideas y ponerlas en marcha. Es la persona que lidera y es fuente de inspiración en el desarrollo de una nueva empresa”.
- En 1970, Orvis Collins y David G. Moore¹² plantean: “El empresario independiente es el hombre que ha creado de la nada una organización en funcionamiento”.
- En 1971, John Hornaday y John Aboud¹³ definen “al empresario exitoso como el hombre o la mujer que empieza una empresa donde antes no existía, y la desarrollan”.
- En 1974, Peter Drucker¹⁴ retoma el tema y afirma: “La función del empresario es lograr que la empresa de hoy, especialmente la exitosa, permanezca exitosa hoy y en el futuro, transformándola en una empresa diferente. El empresario tiene que reorientar recursos de áreas de resultados bajos o decrecientes a áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes. Tiene que abandonar el pasado y declarar obsoleto lo que ya existe y se conoce. Tiene que crear el mañana”.
- En 1975, Albert Shapero¹⁵ sostiene: “El empresario debe tener como atributos toma de iniciativa; organización o reorganización de los mecanismos sociales y económicos para convertir los recursos y situaciones en hechos prácticos; capacidad de riesgo; autoconfianza”.
- En 1978, Harvey Leibenstein¹⁶ describe al empresario innovador como “aquel que realiza las actividades necesarias para crear una empresa, donde

los mercados no están establecidos o definidos y en los cuales la función de producción no está completamente conocida. Es un *gapfiller*, un *input completer*".

- En 1980, Karl Vesper¹⁷ establece definiciones del empresario según distintos profesionales: "Para un economista, es alguien que reúne recursos, mano de obra, materiales y otros activos para generar unos productos de mayor valor mediante cambios, innovaciones y nuevos ordenamientos; para un empresario, es un competidor agresivo y una amenaza, mientras que para otro empresario, es un aliado, un cliente, un proveedor y un buen prospecto de inversión; para algunos políticos, el empresario es un rebelde, descarriado y muy difícil de controlar; pero otros lo ven como una persona que logra que las cosas se hagan; para un filósofo capitalista, es una persona que crea riqueza para él y para otros, que encuentra las mejores formas de utilizar recursos y reducir desperdicios, alguien que produce trabajos que otros están felices de conseguir".
- En 1981, Gordon Baty¹⁸ define la función empresarial "como la planeación, el montaje, el desarrollo, la motivación y el éxito de la empresa".
- En 1984, Robert Ronstadt¹⁹ la describe como "el proceso dinámico de crear riqueza incremental. La riqueza es creada por individuos que asumen los principales riesgos en términos de capital, tiempo y compromiso personal para proveer valor incremental a sus productos o servicios. Este producto o servicio puede o no ser nuevo o único, pero el valor debe ser de alguna forma infundido por el empresario, consiguiendo y asignando los recursos y las habilidades necesarias".
- En 1985, Jeffry A. Timmons²⁰ afirma: "Espíritu empresarial es la habilidad de crear y construir algo a partir de casi nada; es un acto creativo propio del género humano. Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, más que mirar, analizar o describir una. Es tomar riesgos calculados y luego hacer todo lo que sea posible para evitar la falla. Es la habilidad de constituir un *grupo empresarial fundador* que complementa las habilidades y los talentos del empresario líder. Es la destreza para percibir una oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros. Es poseer los conocimientos para identificar, acumular y controlar los recursos (a menudo propiedad de otros) y garantizar que no me falten cuando más los necesite".

“Los empresarios trabajan muy duro, impulsados por una sensación de compromiso muy intensa y una perseverancia muy alta. Ven la copa medio llena en vez de medio vacía. Luchan por la integridad. Se entusiasman con el deseo de compartir y ganar. Usan los fracasos como herramientas de aprendizaje y prefieren eficacia a perfección. Tienen enorme confianza en sí mismos, lo cual les permite creer que pueden afectar los resultados finales de las empresas y de sus vidas.”

- En 1986, Peter Drucker²¹ asocia el concepto de empresario al de innovador, y define a las empresas innovadoras como “aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o transmutan los valores”. Describe a la acción empresarial como “una conducta más que un rasgo del carácter y dice que su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva”.

Drucker acepta que el empresario innovador se basa en la teoría económica y social que contempla el cambio como algo normal y saludable, y que cree que la tarea más importante de la sociedad y de la economía es hacer algo diferente. Comparte con Schumpeter el concepto de *destrucción creativa*, y se aleja de la economía clásica de optimización de lo existente y de búsqueda del equilibrio. Postula, con Schumpeter y Maynard, que el desequilibrio dinámico producido por el empresario innovador es la norma de una economía sana y la realidad central de la teoría económica y de su práctica.

En opinión de Drucker, los recursos para todas las actividades sociales del ser humano son los mismos, y son recursos económicos (capital, tierra, trabajo, dirección, tiempo). Y afirma: “El empresario innovador ve el cambio como norma saludable, busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad”.

- En 1988, H. H. Stevenson²² plantea que “el proceso empresarial es la búsqueda de una oportunidad, sin preocuparse de los recursos que se tienen actualmente bajo control”.
- En 1989, Robert D. Hisrich y Michael P. Peters²³ definen “el proceso empresarial como el procedimiento de crear algo diferente con valor, dedicando los esfuerzos y el tiempo necesarios, asimilando los riesgos financieros, físicos y sociales, recibiendo las recompensas monetarias y la satisfacción personal del éxito”.
- En 1990, Baty²⁴ plantea que “el éxito empresarial requiere un catalizador que él llama *mente empresarial*”, y caracteriza a esta última como “actitud poco

compasiva pero no feroz; confianza en la intuición pero también en la racionalidad; capacidad de pensar táctica y estratégicamente; actitud que promueve la acción en el momento oportuno usualmente basado en información incompleta; conjunto mental que integra muchos hechos en un plan de acción; actitud que en definitiva indica: no vine sólo a jugar, vine a ganar”.

- En 1997, Veciana²⁵ define: “Existen los empresarios, hombres o mujeres, que crean empresas, puestos de trabajo y riqueza; personas que reúnen cualidades que son menos comunes que las necesarias para seguir instrucciones de otros”.
- En 1999, Timmons²⁶ afirma: “Espíritu empresarial (*entrepreneurship*) es una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico, en un liderazgo balanceado. Resultando de la creación, crecimiento, realce, realización y renovación de valor no sólo para los propietarios sino para todos los implicados (*stakeholders*), sean ellos proveedores, socios, clientes, empleados, comunidad y/o gobierno. En el corazón de este proceso está la creación y el crecimiento de la oportunidad seguida por el deseo y la iniciativa para aprovecharla. Requiere una voluntad para tomar riesgos calculados –financieros y personales–, para cambiar las probabilidades a su favor, balanceando el riesgo con las recompensas. Típicamente, los empresarios diseñan estrategias ingeniosas para reunir y administrar sus recursos limitados”.
- En 1999, el *Global Entrepreneurship Monitor*²⁷ lo define como: “Persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores”.
- En 1999, Stevenson, Salthman, Roberts y Bhider, en su libro *The Entrepreneurial Venture*²⁸ afirman que “es un estilo administrativo que engloba la búsqueda y el aprovechamiento de la oportunidad sin preocuparse de los recursos que se controlan en la actualidad. El empresario identifica oportunidades, reúne los recursos requeridos, implementa un plan de acción práctico y cosecha las recompensas en una forma flexible y oportuna”.
- En 1999, Sharma y Chrisman²⁹ indican que “el empresario reúne e integra los recursos que sean necesarios –dinero, gente, modelo de empresa, estrategias y toma de riesgos– para transformar la invención en una empresa viable”.

- En 2004, Venkataraman³⁰ considera que “un líder empresarial es aquel que es capaz de imaginar una posibilidad futura de empresas dentro de una estructura de macrofuerzas y tendencias, toma las acciones necesarias para convertir ese futuro en una realidad actual y lo hace con un sentido de urgencia, sin limitarse por el conjunto de recursos que tenga a su disposición, con compromiso y flexibilidad durante el proceso de creación y con el propósito de hacer utilidad en el proceso”.

Asimismo, agrega: “La creación empresarial es el proceso de extraer y volver realidad una idea de una nueva empresa del entorno amplio de factores y de tendencias sociales, económicas, tecnológicas y políticas con la ayuda de los recursos de que generalmente disponemos: talento, imaginación, energía, educación, tiempo y contactos”.

- En 2004, Kuratko y Hodgetts³¹ definen al empresario como “la persona que lidera el proceso dinámico de visión, cambio y creación. Para ello requiere la aplicación de toda su energía y su pasión hacia la creación e implementación de nuevas ideas y de soluciones creativas. Sus ingredientes especiales son: deseo de asumir riesgos calculados en tiempo, capital y carrera; la habilidad de conformar un equipo empresarial; las capacidades creativas para conseguir los recursos necesarios; la capacidad de desarrollar un plan de empresa integral; y, finalmente, la visión para reconocer la oportunidad donde otros ven caos, contradicción y confusión”.
- En 2006, Barringer e Ireland,³² indican que “empresario es la persona que reconoce una oportunidad y con pasión, trabajo intenso y deseo de competir con otros, crea una organización exitosa. Para hacer esto, el empresario debe tener pasión por su empresa, mantener un foco en el binomio producto/cliente, ser tenaz en el caso de fallas y tener inteligencia para llevar a cabo su idea”.

Definición del empresario

Según las definiciones e interpretaciones presentadas en la sección anterior, es claro que no hay uniformidad, y algunos autores definen al empresario en función de las características de las personas; otros, toman en cuenta el proceso; otros,

la gestión que desarrollan; otros, en términos de la cultura que exhiben; y otros lo definen como actor económico.

Sin embargo, hay varios hechos comunes en estas definiciones:

- a. Identificación de la oportunidad.
- b. Creatividad e innovación en la puesta en marcha de la oportunidad.
- c. Consecución y asignación de recursos de todo tipo.
- d. Participación en el diseño, en el montaje y en la operación.
- e. Riesgo de recursos financieros, de tiempo, de prestigio personal y de carrera.
- f. Inversión de dinero, tiempo, conocimiento y energía.
- g. Búsqueda de recompensas expresadas en términos de beneficios monetarios y/o sociales de satisfacciones personales.
- h. Creación de riqueza y generación de empleo.
- i. Actuación con libertad, independencia y autonomía.
- j. Aplicación de los valores propios al espíritu empresarial.

Esto, con mucho de eclecticismo, permite plantear una definición de trabajo así:

“El empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y, muchas veces, para otros. En este proceso de liderazgo creativo e innovador, el empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimientos, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias, personales y/o sociales y genera, con responsabilidad, bienestar social”.

Aunque esta definición está muy orientada a una de las modalidades más frecuentes de la acción empresarial (el empresario que elabora y ofrece bienes y/o servicios con valor económico y con finalidad de lucro personal), todos los elementos centrales se dan también en empresas con finalidad social que pueden no tener un propósito de lucro personal.

Si se analiza en detalle el proceso de la madre Teresa de Calcuta, se observa que los elementos de la definición se cumplen, con excepción de la búsqueda de recompensas monetarias o lucro personal. Pero nótese que, en este caso, sí está la consecución de recursos y el manejo productivo de ellos para poder lograr la sostenibilidad y la expansión.

Hoy se habla de muchos tipos de empresarios: sociales, cívicos, públicos, corporativos, solidarios, privados, cuya diferenciación está más en el tema de la naturaleza de la actividad que realizan y en el tipo de riquezas generadas, que en lo que podemos denominar características básicas de la acción dinámica del empresario. Por ello, el concepto de *empresario* ha vuelto a ser crucial en todos los sectores sociales y económicos, en todas las profesiones, en todos los campos del accionar humano. Es muy importante que tengamos claro la amplitud del concepto *empresario* y no nos inventemos definiciones limitadas que le quitan alcance y significado.

Esta definición también permite distinguir el concepto de empresario de otros conceptos, como *inversionista*, *inventor* y *gerente*.

El *inversionista* no ve una oportunidad de empresa ni la desarrolla; ve una oportunidad de invertir en una empresa pensada, diseñada y operada por otros. Pone en riesgo sólo su dinero y tiene como único objetivo la obtención de rendimientos monetarios. No participa en el diseño, ni en el montaje, ni en la operación de empresa. No aporta conocimiento ni tiempo a la empresa. No le preocupa la generación de empleos, ni que exista o no creatividad, ni que la empresa sea nueva o establecida. Es el caso típico del comprador de acciones de empresas, al que sólo le interesa el rendimiento; o del comprador de empresas establecidas que sólo piensa venderlas en tres meses y lograr altos rendimientos y alta rotación de capital.

El *inventor*, sin dudas, percibe la oportunidad, es creativo, invierte energía, conocimientos, tiempo y, a veces, dinero. Pero, en muchas ocasiones, no tiene la capacidad de conseguir los recursos que permitan convertir en realidad la oportunidad y, por ello, no logra participar en la empresa. Muy pocas veces obtiene rendimientos monetarios de sus inventos. Las oficinas de patentes de los países tienen un buen número de inventos que nunca llegaron a convertirse en empresas en funcionamiento.

El *gerente*, ejecutivo o administrador, de manera habitual, trabaja y dirige la operación de una empresa que se le entrega establecida, no tiene invertido dinero

en ésta y, por tanto, no corre riesgos monetarios. Su recompensa es, en lo fundamental, monetaria. Su papel creativo e innovador en la empresa es muy pequeño. Es un piloto que guía la empresa por el sendero establecido por los empresarios y/o los inversionistas propietarios de la organización. Sus decisiones no son libres y autónomas, pues debe consultarlas con su junta directiva.

Por supuesto, existen gerentes con espíritu empresarial y, en la actualidad, hay un movimiento muy fuerte en las empresas para lograr que sus ejecutivos desarrollen las virtudes propias del espíritu empresarial, a fin de darles a las empresas las características dinámicas, planteadas por Schumpeter, que garanticen su éxito. Para este tipo de aplicación del espíritu empresarial se ha acuñado el término *intrapreneurship*, que aquí se traducirá como *empresario interno*, *gerente con mentalidad empresarial*, *empresario corporativo*.

Mitos sobre el empresario y la acción empresarial

El proceso de creación de empresas, y el ejercicio de la profesión empresarial son, según Drucker,³³ una práctica que, como la medicina o la ingeniería, exigen conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y atributos, pero sobre todo trabajo para lograr la formación y el desarrollo que el proceso exige.

En este campo, igual que en muchas otras áreas de acción humana, las personas han establecido mitos y concepciones erradas sobre el empresario y su acción de creación de empresas. Estos mitos, por lo general, salen a relucir cuando alguien quiere justificar un camino profesional diferente del ser empresario; o cuando quiere demostrar por qué no se ha convertido en empresario.

Los mitos, como todos sabemos, son expresiones paralizantes, pues de tanto oírlas empezamos a darles crédito, sin siquiera pensar si existen o no evidencias sobre su validez o sobre su razón de causalidad. La repetición del mito, en una forma poco científica, genera a veces la aceptación del mismo.

Es obvio que cada grupo humano, según sus características culturales y socio-económicas, acepta y le da relevancia y validez a algunos mitos al mismo tiempo que consideran absurdos y pasados de moda o inaplicables en su entorno a otros.

A continuación, se presentan los mitos más tradicionales que la literatura presenta, con adaptaciones al entorno de América Latina. Para mayor detalle, es conveniente repasar los trabajos de Ronstadt³⁴ y Timmons³⁵.

La razón básica de esta sección es tratar de demostrar la escasa validez de dichos mitos y presentar una visión positiva del *empresario* y del proceso de *creación de empresa*.

Mito 1. Los empresarios no analizan sino que van haciendo cosas

Esta concepción es muy generalizada e, incluso, con gran frecuencia, los mismos empresarios plantean un desprecio por los métodos de análisis formal cuando dicen: “Yo, para mis empresas, nunca hice un estudio”. Esta posición da la idea de que el empresario es un loco, a quien le plantean –o identifica– una oportunidad y, sin ningún raciocinio o consideración, se lanza y se pone en riesgo. Peor aún, pretende ilustrar esta conducta como la que conduce al éxito.

La verdad es distinta: los empresarios exitosos por un largo período, no juegan a la ruleta rusa, no se arriesgan por corazonadas o por impulsos emocionales. Ellos analizan muy bien la oportunidad, la miran por todos lados, la evalúan con un *software mental* que ya tienen estructurado y que recibe datos a través de todos los sentidos; calculan con cuidado sus movimientos antes de actuar; comparan los resultados previstos con sus objetivos y, una vez que están claros, en efecto, actúan. Ese *software mental* y esa lectura sensorial de datos forman parte del desarrollo del empresario; ha sido logrado, en muchos casos, a tropezones y, casi siempre, es muy específico para ciertos tipos de empresa en los cuales él tiene experiencia.

Es iluso pedirle que actúe de ese modo a una persona que apenas hará sus primeros intentos en el mundo empresarial. Por tanto, es necesario darle un primer esquema de análisis que le permita iniciar su proceso de desarrollo.

Pero también es cierto que existen muchas personas que analizan y analizan, y nunca toman la decisión de actuar. El fracaso de este esquema, en términos empresariales, no se debe a los análisis; obedece, en lo fundamental, a la falta de algunos atributos empresariales.

El verdadero empresario, mediante análisis formales o informales, tiene la habilidad para pensar y evaluar la situación, y actuar en el momento oportuno, bien sea para realizar el proyecto si está convencido de que éste puede salir adelante, o para rechazarlo, si cree que sus oportunidades son muy escasas.

Para el amante de este mito, una sugerencia: pregúntele a un empresario real cuántas veces ha dicho *no* a una propuesta de empresa y cómo hizo para llegar a

esa conclusión. Cuando escuche su respuesta, se dará cuenta con facilidad, de que sí efectúa análisis, y muy profundos; tal vez no en el papel, pues no fue así como aprendió a analizar; quizá lo haga no en la forma en que los académicos lo hacen, pero sí en forma consciente y racional.

Mito 2. Los empresarios nacen, no se hacen

Esta frase ha sido repetida muchas veces, pero no sólo para el caso de los empresarios sino también para políticos, diplomáticos, artistas, gerentes, deportistas, etcétera; y en todos los casos se ha demostrado errada.

Existe evidencia clara de que muchos empresarios no tienen ancestro empresarial –entendido esto como tener padres empresarios– y muchos que no son empresarios provienen de padres empresarios.

El ser empresario implica atributos y conocimientos que son adquiridos y aprendidos.

Los empresarios se forjan mediante aprendizaje y experiencias educativas que combinan, en proporciones diversas, lo formal y lo no formal. Nadie va a negar que se requiere salud, energía, un poco de inteligencia, características biológicas necesarias pero no suficientes; tampoco se va a negar que se precisan conocimientos y habilidades que no se dan al nacer sino que se desarrollan en función del ambiente en que se viva: iniciativa, toma de decisiones, capacidad de riesgo, creatividad, etcétera.

Drucker indica cómo, cuarenta o cincuenta años atrás, nadie pensaba que un gerente se podía formar; hoy, la mayoría de la gerencia proviene de las escuelas de administración de empresas. En el mundo moderno, se producen artistas, deportistas, políticos, diplomáticos, y se pueden producir empresarios, como lo atestiguan muchos casos documentados, aun en comunidades deprimidas en lo económico, lo social y lo educativo.

Mito 3. El empresario clásico o puro

Existe la creencia de que sólo es empresario quien cumple todos los requisitos que se puedan formular sobre el proceso empresarial o sobre las características

empresariales. Esto lleva a posiciones ingenuas, como la que afirma que quien no parte de una invención o de alta tecnología, no es empresario. En la realidad, existen empresarios que cumplen todas las características del modelo ideal, pero también hay muchas excepciones. Lo que define a un empresario es su perspectiva empresarial. Por eso, son empresarios tanto el empresario rural como el de alta tecnología, no por la tecnología o los mercados que manejan, sino por su perspectiva empresarial.

Asimismo, no se puede pensar que sólo es empresario quien con frecuencia empieza una empresa pues, como ya se anotó, el crecimiento y la supervivencia a largo plazo de la empresa forman parte de la función del empresario. Además, es importante entender que la perspectiva empresarial no depende del sector económico, o de la tecnología que se maneje, o de la finalidad o no del lucro, o del tamaño de la empresa.

Este mito es tan fuerte que incluso hay consultoras y universidades que, antes de aceptar a un participante en un curso de espíritu empresarial, chequean sus habilidades y conocimientos y, si los tienen, lo aceptan; de lo contrario, lo rechazan. Pero la verdad es que si ese empresario ya tenía todas esas características, no necesitaba ese entrenamiento. Por otro lado, los indicadores de éxito de esas organizaciones son apenas obvios, pues si empiezan con empresarios, es muy difícil terminar sin éstos. La misión del proceso educativo es proveer y despertar las competencias necesarias para que una persona que no ha actuado como empresario, empiece a hacerlo.

Mito 4. Todo lo que se necesita es dinero

Ésta es la disculpa más frecuente de quienes no son empresarios para explicar su falta de creatividad, decisión e iniciativa. A veces, hasta los gobiernos caen en esta disculpa. Una de las habilidades empresariales es identificar y conseguir recursos; entre ellos, recursos financieros. Otro aspecto suficientemente documentado en investigaciones a escala mundial es que, en general, la mayor parte del dinero invertido para empezar una empresa proviene de ahorros personales, de familiares y de amigos. Incluso, muchas veces, la abundancia de dinero, más que una ayuda, es un perjuicio, pues no se valoran las decisiones y se cometen grandes desperdicios económicos.

Por otro lado, la falta de dinero es más un síntoma que la causa del problema. Muchas veces, la gente quiere que le den dinero para una idea general, o para una idea de empresa que no ha sido evaluada ni analizada, y en la cual el presunto empresario no tiene experiencia. Claro, en ningún lugar del mundo esta persona va a conseguir lo necesario. Igual ocurre con la búsqueda de garantías: todos queremos que las entidades financieras nos suelten dinero sin ningún respaldo. Esto es imposible, pues esas entidades manejan recursos de otros y tienen el compromiso de responder por ellos.

Existen muchas formas de hacer un proyecto y la tarea del empresario es identificar la forma que es funcional para su nivel de recursos.

Mito 5. Al empresario le falta preparación

Este concepto se escucha con frecuencia, y hay evidencias como éstas: “Si usted mira a los empresarios famosos de hoy, que tal vez empezaron su actividad en 1950, se da cuenta de que ellos no fueron a la universidad y tal vez ni siquiera al bachillerato”. Claro, uno puede continuar afirmando: “Si usted mira a los empresarios de 1900, verá que no fueron siquiera a la escuela primaria”.

Sin dudas, éste es un razonamiento falaz, pues deja de lado las características del país. En 1950, el porcentaje de ciudadanos de América Latina que terminaba el bachillerato era mínimo; el número de empleos disponibles también era mínimo. Por tanto, lo normal era que los empresarios tuvieran como característica no haber ido a la universidad.

Las condiciones actuales en los países desarrollados son muy distintas. La mayoría de los empresarios de las décadas de 1980 y 1990 son personas con títulos universitarios, y esto –de nuevo– no es más que un fenómeno ambiental. Cada día en América Latina, más y más empresarios tienen educación superior, pues sin dudas esos conocimientos no pueden perjudicar el ejercicio empresarial.

Es fácil también apreciar que los empresarios, día tras día, mejoran su calificación y tratan de remediar su falta de conocimientos. Todos los programas de apoyo empresarial exitosos empiezan por la capacitación de los empresarios, pues ésta es la única forma de mejorar su habilidad de gestión y elevar las probabilidades de supervivencia y crecimiento de la empresa.

El empresario no juega al avestruz: cuando él se mete en un empresa es porque ha estudiado el tema; conoce los pro y los contra; sabe cuáles son los puntos débiles y tiene una estrategia para resolverlos; es consciente de que cuando actúa, no tiene todas las respuestas, no porque no quiera, no porque rehuya el conocimiento o la información, sino porque no las puede conseguir.

Poseer educación –formal o informal– es indispensable para el empresario del futuro, de lo contrario, sus posibilidades de éxito y/o crecimiento son nulas. Por otro lado, el empresario conoce su empresa en detalle, y sobre ese detalle requiere conocimiento y formación.

En el estudio *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), se muestra cómo, en todas las categorías –nacientes o establecidas– y en todos los grupos –países desarrollados o en desarrollo–, los empresarios con formación universitaria y con posgrados son la mayoría.

Mito 6. Los empresarios son fracasados

En América Latina existe una tendencia muy marcada a asociar factores de degradación con las personas exitosas. Esto ocurre también con los empresarios, a quienes se los acusa con ligereza de haber sido despedidos del trabajo, de haber tenido bajo rendimiento académico, de ser divorciados, o revolucionarios, o cualquier otro hecho negativo; pero no se acostumbra mirar los factores positivos o las razones por las cuales se dieron los factores negativos.

Una persona pudo haber sido un mal estudiante porque estudió algo que no le gustaba, que le fue impuesto, o que fue su única alternativa. Pero un día encontró la forma de desarrollar su verdadero potencial, y lo hizo. ¿Qué sentido tiene analizar que fue un mal estudiante?

Por otro lado, la gran mayoría de las personas empleadas son despedidas o renuncian a sus cargos más de una vez en su vida. ¿Querrá eso decir que son malos o incapaces? No, la mayoría de las veces se dan conflictos de poder, o procesos de modificación organizacional, o discrepancias con el jefe o, simplemente, insatisfacción con el trabajo.

¿Quién ha dicho que todos tenemos que ser buenos para todo? Es perfectamente válido que uno sea muy bueno como empleado y muy malo como empresario, y viceversa.

En cualquiera de los grupos de empresarios y de no empresarios, se encuentran personas brillantes y personas mediocres en sus estudios académicos; habilidosos e incapaces en sus actividades sociales; casados y divorciados; estables e inestables; malgeniados y sosegados; etcétera.

Además, ¿qué es ser fracasado? ¿Acaso un empresario dueño de una empresa con 20 empleados y con buenas utilidades es un fracasado? Es obvio que no. Es más, ese empresario puede ser más útil a la sociedad y más exitoso que la persona *exitosa* que se jubila sin haber generado un empleo extra y dependiendo sólo de su pensión de vejez.

Mito 7. Todo lo que se necesita es suerte

En este mito se escudan los que no son empresarios, pues no entienden que hay personas que estuvieron en el lugar indicado en el momento apropiado, y fueron capaces de captar la oportunidad que se les presentó. La *suerte* es la capacidad de ver y apreciar las oportunidades; es el trabajo serio que se hace en busca de algo; es aprovechar y maximizar las épocas buenas y minimizar el impacto de las épocas malas. La idea es crearnos la suerte, y no esperar a que ella nos llegue. En síntesis, es crear la empresa y no esperar a que alguien nos la traiga.

Es importante que el empresario tenga conciencia de que siempre habrá resultados no sujetos a su control; que él trabaja con información incompleta y que, por tanto, siempre hay riesgo. Pero que esos riesgos se aminoran en la medida que se prepare para enfrentarlos, y no en la medida que espere ser protegido por la buena suerte.

Para estar en el lugar apropiado, en el momento oportuno, y captar esa oportunidad que desfila ante nosotros, se necesita un proceso de análisis de factores; en resumen, se necesita espíritu empresarial y no suerte.

Mito 8. Con la primera empresa me enriquezco

Con gran frecuencia, las personas esperan identificar una empresa que, en poco tiempo, les resuelva sus problemas económicos; y rechazan muchas oportunidades porque no muestran todo el potencial que ellos esperaban. La

mayoría de estas personas muere sin encontrar ese *Dorado*; y, resulta obvio, mueren frustradas.

Como ya se dijo, el proceso empresarial es un proceso continuado, en el que se establecen oportunidades de empresa en forma permanente, por lo cual es importante iniciar el camino, aunque las primeras acciones no rindan muchos frutos económicos. Esas primeras acciones tienen el valor de proveer de aprendizaje y acceso a empresas cada vez mejores. Este principio, denominado por Ronstadt³⁶ *el principio del corredor*, es el que maravilla cuando vemos a algunos empresarios maduros, con gran frecuencia, al frente de nuevas empresas. Los novatos se preguntan, ¿cómo lo hacen?, ¿de dónde sacan tantas ideas? La respuesta está en que cada empresa genera múltiples nuevas opciones, y eso le facilita a ese empresario su expansión.

El ser empresario requiere práctica; requiere un inicio; y es muy probable que algunos intentos no sean exitosos. Muchos empresarios famosos han tenido varios fracasos y de ellos aprendieron nuevas técnicas y procedimientos que luego los hicieron exitosos.

Mito 9. La mayoría de las empresas fallan rápidamente

Muchas personas no entran en el mundo empresarial por el temor a las fallas, pues se dice que la mayoría de las empresas fracasan antes de los cinco años. Con esta perspectiva, es obvio, nadie se quiere embarcar en una aventura. ¿Cuál es la verdad? La realidad es que toda inversión tiene riesgos, y que no existen, en el mundo, actos 100% seguros. Lo cierto también es que, en el proceso empresarial, hay empresas que no son exitosas, tal como ocurre en el proceso de empleo, en el que no todos permanecen y ascienden.

Hay que definir muy bien qué son las fallas empresariales y, sobre todo, si la falla fue *productiva* o no. En varias investigaciones, se ha encontrado que muchos de los empresarios exitosos hoy, tuvieron fallas anteriores. Pero aprendieron de ellas, para sus actividades posteriores, lecciones útiles que constituyeron la base de su éxito empresarial.

Sin embargo, es necesario revisar las estadísticas, pues parecería que muchos de los enunciados que se emiten no son comprobables, y se basan en un concepto de falla que puede ser errado. Por ejemplo, ¿es una falla un cierre de una

empresa por muerte o enfermedad o traslado o cansancio de un empresario? ¿Falla una empresa que estaba en operación pero cuyo dueño encontró otra oportunidad mejor y usó los recursos de la anterior para la nueva organización? ¿Es una falla el cierre de una empresa que estaba orientada a resolver una necesidad humana que se prevé desaparecerá el año entrante? ¿Es falla vender la empresa porque resulta una buena oportunidad? ¿Es falla integrarse a otra empresa?

Es importante también calificar las fallas, en especial cuando las empresas se establecen por necesidad, sin analizar la validez de la oportunidad y sin que el empresario tenga las competencias adecuadas. Este tipo de falla es previsible y, por supuesto, infla las estadísticas. Pero, precisamente, con los procesos formativos se busca que el empresario adquiera las capacidades empresariales requeridas, identifique, analice y evalúe una verdadera oportunidad. Cuando esto ocurre, los índices de falla se reducen.

Sin dudas, hay una manera segura de no fallar: el nunca intentar. Este principio también garantiza que nunca se logrará el éxito. Es mejor equivocarse por intentar, que morir virgen en lo empresarial.

En el capítulo 9, se analizarán en detalle algunas estadísticas sobre supervivencia de empresas.

Mito 10. Sólo los experimentados pueden ser empresarios

Muchos siguen creyendo que sólo personas con gran experiencia y mucha edad están en condiciones de ser empresarios, pues sólo ellos tienen los conocimientos y los recursos para producir eventos empresariales.

Existen múltiples evidencias en todo el mundo de que esto no es verdad. Muchísima gente joven, aun cuando nunca haya estado empleada, o estudiantes universitarios, han creado empresas exitosas.

Si se observan las empresas de *e-business* y muchas de las empresas establecidas en los últimos años, se verá que sus empresarios son personas muy jóvenes. Bill Gates³⁷ testimonia: “Cuando tenía 19 años percibí un camino para mi futuro y basé mi carrera en esa percepción. Resultó que era un buen camino”.

La National Federation of Independent Business (NFIB),³⁸ en un estudio realizado en Estados Unidos en 1997, encontró que el 76% de los empresarios

de ese país iniciaron su empresa cuando tenían menos de 44 años; el 11%, cuando tenían menos de 25; y sólo el 8% inició su empresa cuando tenía más de 54 años.

El informe GEM del 2005³⁹ muestra que, entre los empresarios que recién inician su actividad empresarial (*nascent entrepreneurs*) en los países de ingreso medio, el 18% tiene 18-24 años; el 31%, entre 25 y 34; el 24% entre 35 y 44; y el 27% tiene más de 44 años.

Mito 11. La situación del país no permite crear empresas

Con frecuencia se plantea que la situación socioeconómica, política, legal y, en general, ambiental es hostil o poco favorable para el proceso empresarial. Sin embargo, en América Latina, con todos los problemas ya indicados y a pesar de ese entorno macroeconómico tan difícil de los últimos 40 años, se ha dado un proceso empresarial vibrante que, en gran medida, ha evitado el hundimiento total de la economía regional. No es exagerado afirmar que la acción de los empresarios, tanto en la economía formal como en la informal, ha impedido mayores disturbios sociales. Esto indica con claridad que, si bien sería ideal tener un entorno económico, político y social mejor, en el medio en que nos toca vivir es viable lograr eventos empresariales. No se puede esperar a que el entorno cambie para crear empresas. Por lo contrario, *sólo a medida que se creen empresas, trabajo y riqueza, mejorarán las condiciones ambientales para reforzar el proceso.*

Es interesante observar, en cada uno de nuestros países, cómo aun en períodos adversos, el número de empresarios y de empresas sigue creciendo, y el hombre y la mujer de América Latina tienen una fortaleza y una capacidad innovadora que les permite encontrar soluciones empresariales incluso en medio de las dificultades habituales que atraviesan estos países.

El GEM de los últimos años⁴⁰ ha puesto de manifiesto que los países con mayor nivel de actividad empresarial son países en vías de desarrollo. Brasil en el 2000, México en el 2001, Venezuela en el 2005, Ecuador en el 2004 y Perú en el 2003 y en el 2006 han mostrado niveles que los han colocado en el primer puesto de la clasificación. Ciertamente es que muchas de esas empresas son informales, o pequeñas, o de corta duración, o no generan riquezas significativas, etcétera.

Pero también es verdad que muchos habitantes de América Latina están buscando, a través de la creación de nuevas empresas, la solución de sus problemas, y muchos lo van logrando.

Aceptemos que, en la América Latina de hoy y de mañana, *sí se puede ser empresario y crear empresas.*

Mito 12. Para formar empresas hay que ser inventor o trabajar en tecnología avanzada

Aunque muchas empresas ejemplares implicaron una invención o un trabajo en tecnología avanzada, la realidad es que sólo una mínima parte de las empresas nuevas, aun en los países desarrollados, tienen como base estos elementos. La gran mayoría se basa en tecnologías convencionales y conocidas.

Se requieren muchas empresas competitivas, que atiendan nuevas necesidades o mercados no atendidos. Si para ello se necesita tecnología avanzada, hay que conseguirla o desarrollarla, y aquí la formación avanzada en ciencia y tecnología y el desarrollo de mecanismos de apoyo, como las incubadoras de base tecnológica, son fundamentales. Pero, de igual modo, si las soluciones se pueden lograr con tecnologías tradicionales y/o con tecnologías apropiadas a los recursos disponibles, estas empresas no deben ser despreciadas: hay que apoyarlas.

El ámbito empresarial incluye todo tipo de empresas, y todas ellas son importantes y requieren apoyo. En la economía de Estados Unidos, por ejemplo, es importante Microsoft y todo su devenir tecnológico. Pero también es importante Wal-Mart, con su relativa simplicidad tecnológica. Recordemos que toda empresa tiene su tecnología; lo importante es que sea la tecnología óptima que la empresa requiere. Algunos establecerán empresas en nanotecnología, otros en tecnologías de información y comunicación, otros en panadería (Bimbo es un buen ejemplo), y todos ellos son empresarios y todos contribuyen al desarrollo en grado significativo.

Mantengamos nuestra mente abierta, aceptemos y apoyemos a todo tipo de empresarios y de empresas.

Mito 13. Mi estatus profesional se rebaja por ser empresario

Las sociedades de América Latina han dado gran valor al ejercicio profesional dependiente. Éste se ha llegado a considerar como *compartimiento estanco*, donde una vez que uno llega, no puede salir. Se oyen con mucha frecuencia críticas a quien no ejerce el *oficio normal de su profesión*, e incluso hay movimientos que impulsan leyes para impedir que alguien que no tiene un título pueda ejercer un oficio.

Se llegó a pensar que la función del sistema educativo era formar personas para el desempeño de oficios concretos, lo cual conduce a la superespecialización desde la escuela secundaria, a poner énfasis en el cómo hacer cosas, a desechar las bases científicas y tecnológicas, por no considerarlas prácticas, etcétera. Por otro lado, es costumbre que el éxito profesional se mida por el cargo que la persona ocupa y por el tamaño de la empresa a la cual está vinculada, sin tener en cuenta otros valores importantes en la vida profesional.

Es necesario entender que las profesiones son un medio de desarrollo personal y no un fin en sí mismo. Por tanto, lo que importa no es si se ejerce una profesión u otra, sino la contribución que al desarrollo económico y social brinda el profesional. Es válido, incluso deseable, que esa contribución se realice mediante una actividad que genere trabajo, riqueza y valor agregado.

Un empresario exitoso tiene más estatus profesional que un empleado de nivel intermedio.

Mito 14. El empleo es seguro, las empresas no

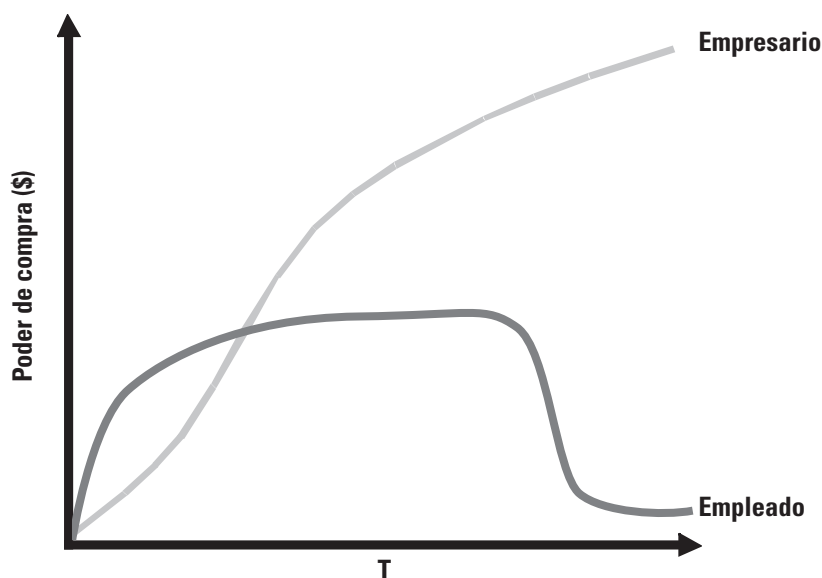
Este mito se ha arraigado hasta tal punto, que los profesionales viven asustados por el fantasma de la pérdida del empleo, lo cual los obliga a no tener posiciones ideológicas o conceptuales firmes sino a ceder en sus principios como una manera de sobrevivir en lo organizacional. Este mito le indica al profesional que no debe correr riesgos y que, en ese sentido, debe buscar algo estable y de por vida.

En los últimos años, tanto en los países desarrollados como en vías de desarrollo, conseguir un empleo no es garantía de que se lo podrá conservar de por vida, pues las organizaciones suelen despedir personal, y muchas personas quedan

cesantes y sin alternativas. Por otro lado, se sabe que aun quienes logran cumplir su ciclo en una organización hasta jubilarse no encuentran en sus pensiones –en general, el patrimonio final del empleado– ingresos que les den seguridad en su vejez.

El gráfico 3.1 presenta la curva de tendencia del poder de compra de un empleado exitoso y la de un empresario exitoso a lo largo de su vida profesional. Ellas nos indican que, luego de una primera etapa donde el empleado tiene mayor poder de compra que el empresario –pues éste se está capitalizando para crecer–, la situación cambia de manera dramática. En el largo plazo, no sólo el empresario tiene mayor poder de compra, sino que goza de una estabilidad que el empleado no tiene, así sea por lo antes dicho acerca de la jubilación. Y cuenta con una fuente de producción de riqueza amplia para él y su familia, cosa que no ocurre con el empleado. Es claro que ambos pueden tener dificultades: el primero puede ser despedido y el segundo puede tener un descalabro económico en su empresa. Pero aun en este último caso, es más fácil para el empresario volver a empezar una nueva empresa que para el empleado volver a conseguir un puesto.

✕ **Gráfico 3.1 Poder de compra a lo largo de la vida profesional**



Todos necesitamos seguridad, sobre todo en épocas de mayor debilidad como la tercera edad, y la actividad empresarial nos brinda más elementos de apoyo para esas épocas.

Existen riesgos reales tanto en el empleo como en las empresas. A corto plazo, es más arriesgado el mundo empresarial; a largo plazo es más arriesgado el empleo. Por tanto, este mito hay que cuantificarlo en forma adecuada y no darlo por válido sin analizar las consecuencias.

Mito 15. Mi profesión no es para formar empresas

La noción de dependencia lleva a creer que las profesiones son para ocupar cargos o empleos. Se las ha mirado siempre desde una óptica muy estrecha, pues toda persona, y más el profesional, tiene ante sí múltiples caminos de acción posibles, y de escoger entre ellos el que más le satisfaga. Toda profesión tiene la opción de ser creadora de empresas, y al diseñar los perfiles de los egresados se debe tener en cuenta este concepto básico de formación. Como ya se anotó, hay que formar a la gente para el trabajo creativo –bien sea en una organización propia o en una organización en la cual se emplee– y no sólo para empleos burocráticos.

Por ello, la educación empresarial debe ser parte de todas las currículas educativas, con independencia de las profesiones o de las divisiones por áreas de conocimiento. Tan empresario puede ser un sacerdote como un economista, un ingeniero, un artista, un administrador, un médico, un científico, un literato, un filósofo o cualquier otro profesional.

Mito 16. Sólo es empresario el que tiene una empresa grande y que da dinero

Muchas personas sólo consideran que es empresario el dueño de una fábrica, de un almacén, de una entidad de servicio; y se les olvida que hay múltiples formas de ser empresario. El abogado que crea su empresa de servicios jurídicos, el músico que crea su empresa de presentaciones artísticas y de producción de medios; el sacerdote que construye una comunidad, una iglesia, y

presta servicios espirituales; el profesor universitario que escribe libros y artículos, diseña planes de estudio, metodologías, etc.; el médico que instaló su consultorio, clínica o laboratorio; el empleado que, al interior de la empresa, genera una nueva línea de acción, bien sea por un nuevo producto, un nuevo mercado o un nuevo proceso; el líder cívico que logra crear nuevas dinámicas sociales para el beneficio de su comunidad; el empresario social que establece una organización para atender las necesidades de su comunidad; el líder religioso que crea una nueva concepción espiritual y logra que ella se establezca y se desarrolle, son sólo algunos ejemplos de acción empresarial por fuera de las ideas tradicionales.

Es tan empresario el dueño de una empresa grande como el de una muy pequeña; así como es piloto el que maneja un Kart, un Fórmula Uno o un gran camión de carga. Asimismo, es tan empresario el que genera millones de unidades monetarias con su empresa, como el que genera millones de unidades de bienestar.

Características, capacidades y habilidades del empresario

Tal vez el área empresarial que más se ha estudiado es la identificación de las características, actitudes, habilidades, atributos, conocimientos, destrezas, valores, creencias, motivaciones, competencias, formas de operación y de vida del empresario.

Desde las investigaciones empíricas de McClelland⁴¹, en 1961, hasta los últimos resultados investigativos presentados en *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Babson Conference),⁴² en 2005, se han producido perfiles y/o listas de características que incluyen todo tipo de ingredientes y de formas de agrupación.

El cuadro 3.1, elaborado por el autor⁴³ con base en el análisis de once de esas investigaciones, agrupa las características en cuatro grandes categorías –factores motivacionales, de comportamiento, características físicas e intelectuales–, pero con la convicción de que ellas no se excluyen entre sí. Por ejemplo, factores que aparecen en características de comportamiento tienen relación directa o indirecta con los que aparecen en otros grupos.

✖ Cuadro 3.1 Características empresariales

Factores motivacionales

- Necesidad de logro.
- Necesidad de aprobación.
- Necesidad de recibir beneficios monetarios.
- Necesidad de desarrollo personal.
- Necesidad de independencia.
- Necesidad de escape.

Características de comportamiento

- Liderazgo / capacidad fuerte de persuasión.
- Toma de iniciativas.
- Versatilidad / flexibilidad.
- Honestidad / integridad y confiabilidad.
- Búsqueda de la verdad y de información.
- Capacidad de conseguir recursos.
- Tolerancia de la ambigüedad, de presión y de incertidumbre.
- Relaciones / redes.
- Sentido de urgencia / tiempo muy valioso.
- Orientación hacia la oportunidad.
- Compromiso total / determinación / perseverancia.
- Orientación hacia metas específicas.
- Responsabilidad personal.
- Humor.
- Centro de control interno / confianza en sí mismo / noción de suficiencia de sus capacidades.
- Baja necesidad de poder y estatus.
- Capacidad de decisión.
- Estabilidad emocional.
- Atracción por retos, no por riesgos / se corren riesgos moderados.
- Optimistas.
- Competencia consigo mismo.
- Planifica con límites de tiempo.

- Exige eficiencia y calidad.
- Planifica y hace seguimientos sistemáticos.
- Energía.
- Buena salud.
- Intenso ritmo de trabajo.

Características intelectuales

- Imaginación / creatividad / innovación.
- Conocimiento de la empresa.
- Capacidad de solución de problemas.
- Realismo.
- Inteligencia.
- Habilidad conceptual.
- Capacidad de analizar el ambiente / visión comprensiva de los problemas.

Fuente: Varela, R., "Características del empresario caleño", Publicaciones ICESI, Volumen 18, Cali, 1986.

Timmons⁴⁴ hace una integración diferente y plantea seis grandes categorías o temas (cuadro 3.2). En adición a las características relacionadas en los cuadros 3.1 y 3.2, hay algunos otros hechos planteados en la literatura sobre el tema, que vale la pena tener en cuenta para disolver algunos otros mitos que existen sobre el empresario.

✖ Cuadro 3.2 Conductas empresariales

Categoría	Actitud o conducta
Compromiso y determinación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tenacidad y capacidad de decisión. ■ Toma y cierre de compromisos con rapidez. ■ Disciplina. ■ Persistencia para resolver problemas. ■ Disposición a sacrificarse personalmente. ■ Inmersión en la labor.

Categoría	Actitud o conducta
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Iniciativa. ■ Altos estándares, sin ser perfeccionista. ■ Construcción de equipos de trabajo y de héroes. ■ Inspiración de otros. ■ Trata a otros como quiere que lo traten a él. ■ Comparte la riqueza con la gente que ayuda a crearla. ■ Integridad y confiabilidad. ■ Construcción de confianza. ■ Practica la filosofía del <i>juego limpio</i>. ■ Trabaja en equipo. ■ Excelente maestro y alumno. ■ Paciencia y urgencia.
Obsesión de oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento profundo de las necesidades de los clientes. ■ Impulso por el mercado. ■ Obsesión por la creación de valor.
Tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Toma riesgos calculados. ■ Minimiza riesgos. ■ Comparte riesgos. ■ Maneja paradojas y contradicciones. ■ Tolerancia a la incertidumbre y la falta de estructuras. ■ Tolerancia a la presión y el conflicto. ■ Tiene habilidad para resolver problemas y para integrar soluciones.
Creatividad, adaptabilidad, autoconfianza	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pensamiento lateral. ■ Mente abierta. ■ No convencional. ■ No acepta el <i>statu quo</i>. ■ Se adapta al cambio. ■ Soluciona con creatividad los problemas. ■ Aprende con facilidad. ■ No le teme a las fallas. ■ Hábil para conceptualizar y trabajar detalles.

Categoría	Actitud o conducta
Motivación a la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientación a metas y a resultados. ■ Metas altas pero alcanzables. ■ Motivación al logro y al crecimiento. ■ Poca motivación al estatus y al poder. ■ Conoce sus fortalezas y sus debilidades. ■ Perspectiva y humor. ■ Provee apoyo interpersonal.

Fuente: Timmons, J. A.; Spinelli, S. *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*, 6ª edición, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 2004.

Hornaday⁴⁵ encontró que la jornada laboral promedio del empresario es mucho más larga que la del empleado.

Ronstadt⁴⁶ indica:

- La edad empresarial –que no es la misma que la cronológica– es importante, pues cuanto mayor es la experiencia empresarial (no necesariamente profesional o de empleo), mayor es la probabilidad de éxito.
- La mayoría de los empresarios inician sus carreras entre los 22 y los 55 años.
- Las personas están más inclinadas a considerar y a empezar una carrera empresarial a determinadas edades (25, 30, 40, 45 y 50 años). Esto coincide con lo propuesto por Shapero.
- No existe una edad ideal para empezar la carrera empresarial. Hay evidencia de que, con una preparación y un entrenamiento adecuados, comenzar temprano es mejor en términos de carrera.
- Iniciar empresas cuando se es joven por lo general implica empezar con un proyecto más pequeño, con menos riesgos (financiero, familiar, psicológico), de modo tal que si la empresa falla, no sólo la pérdida es menor sino que hay mayores posibilidades de recuperación y de comenzar una nueva empresa o de encontrar otra alternativa de trabajo. Por otro lado, queda mucha vida productiva por delante para recuperar potenciales efectos negativos.
- Los empresarios siguen su carrera empresarial a lo largo de tres trayectorias: 1) su primera carrera; 2) en los inicios siguen otra carrera como preparación para la carrera empresarial; 3) llegan a la carrera empresarial sin

haberse preparado específicamente para ella. La primera trayectoria, en general, inicia empresas un año después del título de grado; la segunda lo hace después de ocho años; y la tercera, pasados once años. El porcentaje de abandono de la carrera empresarial es mayor en la tercera trayectoria.

- La experiencia que el empresario tiene es básica para el momento de inicio. Esta experiencia debe incluir varios aspectos: educación, experiencia técnica, industrial, empresarial.
- Es necesario disponer de tiempo suficiente, del apoyo del cónyuge y de la familia, para tener éxito en el proceso empresarial.
- En adición a *qué se sabe* sobre una empresa, tiene igual importancia *a quién se conoce* que sea de apoyo para esa empresa. El éxito empresarial está muy relacionado con la red de apoyo que el empresario pueda constituir. Este tema se tratará con mayor detalle en el capítulo 8.

Mancuso⁴⁷ plantea que los empresarios, con alguna frecuencia, sienten que actúan un poco fuera del común de las personas, que tienen grandes sueños y, sobre todo, que saben mucho acerca de la clave del éxito en las empresas: los clientes.

Varela, en dos investigaciones realizadas en Colombia, la primera con empresarios⁴⁸ y la segunda con empresarias, ambos caleños, identificó varias características importantes de las motivaciones de ellos(as) para ser empresarios(as) y de otras variables asociadas con el fenómeno empresarial. Algunas de sus conclusiones básicas eran:

- El 22% de los empresarios tenían menos de 29 años y sólo el 11% eran mayores de 60.
- El 57% de los empresarios había iniciado su actividad empresarial antes de los 30 años. En forma empírica, está demostrada la posibilidad de los jóvenes de ser empresarios en América Latina.
- El 95% de los empresarios antes habían sido empleados.
- Entre las cualidades básicas que habían favorecido su vinculación al proceso empresarial estaban: destreza comercial y gerencial, habilidad para el manejo de personal.
- Los factores motivacionales básicos eran: independencia; deseo de hacer realidad sus ideas; confianza en su capacidad; deseo de desarrollar iniciativa y

creatividad propias; dinero; deseo de ser su propio jefe; deseo de establecer una trayectoria definitiva para su vida antes de llegar a la edad adulta.

- Medidores de satisfacción del ejercicio de la profesión empresarial: deseo de alcanzar algo que pueda considerar una creación y logro propios; deseo de hacer lo que se quiere hacer; deseo de tener una actividad que produzca ingreso y trabajo para sí y para los hijos.
- El 72% de los empresarios no percibió riesgos de quiebra cuando iniciaron sus empresas, en lo fundamental por la confianza que tenían en sí mismos y en la empresa.
- Sólo el 12% de los empresarios volvería a ser empleado en forma voluntaria; el 69% no aceptaría un empleo, aun cuando le ofrecieran mejores condiciones económicas; el 11% solicitaría un ingreso igual al doble de su ingreso actual; el 9% al triple, el 8% al cuádruple y el 8% pediría quintuplicarlo. Esto permite concluir que el empresario ve a su profesión mucho más atractiva que la de empleado, aun con menos dinero.
- Las razones de satisfacción empresarial fueron: independencia, creatividad, generación de empleo, desarrollo propio, progreso tecnológico y administrativo, satisfacción del cliente, dinero.
- El 76% de los empresarios planteó que, en caso de que su empresa actual fracasara, volverían a montar otra empresa.
- El 99% de los empresarios dijo recomendar a sus hijos la carrera empresarial.
- El 94% de los empresarios consideró que existían buenas oportunidades para la creación de nuevas empresas en Colombia.

En 2005, Gibb⁴⁹ planteó una serie de valores empresariales que le permiten al empresario hacer, organizar, sentir, comunicar, entender, pensar y aprender cosas vitales para su desarrollo: fuerte sentido de independencia; desconfianza y disgusto hacia la burocracia; fuerte sentido de propiedad; creencia en que las recompensas se logran con el esfuerzo y con el trabajo duro; fe en la capacidad para hacer que las cosas ocurran; fuerte orientación a la acción; confianza en los acuerdos informales; fuerte valoración del *saber con quién* y de la confianza en esas personas; sólida creencia en la libertad para tomar decisiones; fe en el individuo y en la comunidad y no en el Estado; autoconfianza (*self made / self belief*).

Junto a estos valores, a los que él llama *valores empresariales*, agregó otros elementos: inteligencia emocional; conocimiento tácito; capacidad gerencial holística; generación y evaluación de ideas; visión y sentido por la vida empresarial; aprendizajes cognitivos, afectivos y conectivos; desarrollo de relaciones y generación de confianza; estrategia intuitiva; gestión, organización, diseño y desarrollo empresarial; gestión de proyectos y capacidad de operar en un mundo globalizado, incierto y complejo. Volveremos sobre este modelo en el capítulo 12, de educación empresarial.

Varela y Bedoya⁵⁰ indican que las competencias empresariales son el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, conocimientos, habilidades, etc.) de una persona, que se manifiestan en comportamientos definibles, observables y medibles, que están vinculados, en forma casual, con un desempeño superior en la acción empresarial. El cuadro 3.3 resume las competencias empresariales y sus definiciones; y el CD incluye el detalle de los comportamientos y desempeños en cada nivel. Los autores plantean que todo proceso de formación del empresario requiere del desarrollo de estas competencias y que ellas son más importantes que las características.

✖ Cuadro 3.3 Competencias empresariales

Competencia	Definición
Visión de la carrera empresarial	Formulación de un plan de acción con metas de largo plazo para poner en marcha la empresa usando la imaginación.
Sensibilidad social	Comprensión y aplicación de la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza; que debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
Orientación al logro	Preocupación por alcanzar estándares de excelencia superiores a los existentes.

Competencia	Definición
Autoconfianza	Optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
Amplitud perceptiva	Exploración más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
Flexibilidad	Disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.
Empatía	Comprensión de las emociones, necesidades e intereses de otros, procurando su apropiada conciliación con las nuestras.
Pensamiento conceptual	Identificación de las relaciones existentes entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas, y construcción de conceptos o modelos de fácil aplicación.
Orientación al mercado	Consideración permanente de las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.
Gestión de empresa	Reunión e integración, de manera creativa, de los recursos requeridos para iniciar, mantener y acrecentar la actividad empresarial.
Construcción de redes empresariales	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar los objetivos empresariales.
Toma de decisiones	Análisis de las diversas alternativas para determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.

Competencia	Definición
Orientación a la acción	Energía, fuerza, coraje y dedicación para llevar a cabo, por iniciativa propia, las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

Fuente: Varela, R.; Bedoya, O. L. "Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso de jóvenes con empresa", *XVIIº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Panamá, octubre de 2006.

Historias empresariales

En todos los países, se han hecho grandes esfuerzos con el propósito de documentar historias de empresarios y eventos empresariales. Estos procesos investigativos han producido gran cantidad de libros, artículos y videos. Aunque el análisis de la vida de cualquier empresario es muy útil a todo lector de este texto, se tomó la decisión de no incluir en esta sección la historia de un empresario en particular de alguna nación, pues ello originaría que ese empresario pudiese no ser de relevancia para personas del mismo u otros países.

Sin dudas, la mejor manera de conocer a un empresario es poder conversar con él, con el propósito de obtener información directa y aplicable al medio en que vive el lector. Por ello, la recomendación de esta sección es invitarlo a que busque en su comunidad una persona que, a su juicio, cumpla el perfil de empresario, delineado a lo largo del capítulo, y converse con él sobre aspectos como los que siguen.

- Información sobre las actividades de los padres; nivel educativo de él (o ella) y de sus padres y hermanos. Actividades de trabajo de sus padres. Origen geográfico. Principios básicos que sus padres les inculcaron. Posición entre sus hermanos. Facilidades o dificultades que tuvo en su desarrollo en la casa.
- Actividades que realizó de niño y de joven para producir ingresos personales. Experiencias propias de liderazgo. Grupos juveniles en que participó.
- ¿Qué asuntos le atraían de joven? *Hobbies*, deportes, actividades, etcétera.

- Descripción de su experiencia educativa.
- Descripción de todas sus experiencias como empleado, si las tuvo.
- Aspectos positivos de haber sido empleado. Aspectos negativos.
- ¿Cómo llegó a ser empresario? ¿Qué o quién lo empujó? ¿Por qué cambió su trayectoria vital?
- ¿Cómo identificó la idea de empresa? Describa el proceso que siguió para decidir que valía la pena poner en marcha esa idea.
- ¿Cómo consiguió los recursos para iniciar su empresa? ¿Tuvo socios? ¿Quién le dio o le prestó dinero? ¿De dónde salieron los recursos propios? Además de dinero, ¿qué otro recurso necesitó? ¿Quién lo ayudó en el proceso de inicio? ¿Por qué cree que esa persona lo ayudó? ¿De qué tamaño era su empresa cuando empezó? ¿Cuántos trabajadores tenía? ¿Cuál fue el nivel de su inversión?
- ¿Qué le dijo su familia cuando renunció a la seguridad del empleo? ¿Cómo hizo para sostenerse, mientras la empresa empezaba? ¿Qué miembros de la familia le ayudaron en la empresa y en su sostén? ¿Qué amigos lo ayudaron? ¿Qué instituciones lo ayudaron y cuáles no lo ayudaron?
- ¿Cómo se fue desarrollando la empresa hasta hoy? Indique todo lo que ha pasado en términos de grandes decisiones: momentos de éxito, de fracaso, de decisiones difíciles, de necesidades de crecimiento, de carencia de otros recursos, de decisiones éticas complejas, de problemas tributarios o legales.
- ¿Por qué cree que su empresa ha sido exitosa? ¿Qué papel ha jugado la suerte y qué papel, el trabajo y la dedicación? ¿En qué decisiones cree que se equivocó? ¿Qué otras cosas le hubiese gustado incluir en su empresa?
- ¿Qué mercados cubre hoy? ¿Qué tan competitiva es su empresa? ¿Qué tanto se apoya usted en otros empresarios? ¿Quiénes son sus amigos y colaboradores más importantes? ¿En qué áreas de formación considera que le hace falta más capacitación? ¿Qué requiere para que su empresa sea más productiva y competitiva?
- ¿Qué otras empresas cree que hacen falta en su país? ¿Por qué no las ha montado? ¿Qué empresa me recomendaría?
- ¿Qué papel juega hoy su familia en la empresa? ¿Tiene socios? ¿Cuál es el tamaño de su empresa hoy?
- En su opinión, ¿cuáles son los factores clave para saber si una empresa es buena?

- ¿Cuáles han sido los principios básicos con que usted ha manejado y dirigido su empresa?

Se espera que después de esta entrevista personal, profunda y detallada, y de escribirla o grabarla por medios audiovisuales, usted tenga una mejor comprensión del empresario, de su papel y de sus características. Es muy posible que haya encontrado en él o en ella un modelo digno de seguir y de superar.

Otras formas empresariales

Al tratar los mitos 15 y 16, se analizó que los procesos de aplicación del *espíritu empresarial* para la creación de empresas presentan muchas variantes y son válidos para todo tipo de profesional y para todas las áreas de actuación humana (recordar los cuadros 1.1 y 1.2, y el proceso de transformación tratado en el capítulo 1). En esta sección, se van a tratar con más detalle tres tipos de empresarios muy importantes, que no siempre son reconocidos como tales.

Empresario social

Uno de los enfoques del empresario que ha tenido más desarrollo en los últimos años es el concepto de *empresario social*. Distintas organizaciones a escala mundial, como Ashoka,⁵¹ y diversas universidades e instituciones le han dado gran peso a este concepto.

Las razones para ello han sido múltiples: el crecimiento poblacional, las diferencias sociales, el crecimiento de grupos marginados por distintas causas, las limitaciones de los empleos tradicionales, la aparición de instituciones no gubernamentales y entes de gobierno dispuestos a apoyar a este tipo de empresarios, el fortalecimiento de las nociones de comunidad, el fracaso de algunos de los modelos asistenciales, la necesidad de darle una mayor trascendencia y permanencia a las acciones sociales, etcétera.

El trabajo central del empresario social es la capacidad de identificar las limitaciones de desarrollo que tiene una parte de la sociedad, y de encontrar las formas de resolver la situación en forma favorable y efectiva. Para ello, se deben

producir innovaciones y cambios en el sistema y en su funcionamiento, y persuadir a las sociedades a la toma de nuevos caminos.

Dees, en el 2001,⁵² indicaba que “un empresario social es quien adopta una misión para crear y sostener valores sociales; reconoce y persigue consistente e insistentemente las nuevas oportunidades que sean útiles para la misión, se compromete en un proceso continuo de aprendizaje, adaptación e innovación, actúa sin sentirse limitado por los recursos disponibles y exhibe una alta actitud de rendir cuentas al grupo atendido”.

Boschee,⁵³ en el mismo año, planteaba ciertas reglas que deben ser obedecidas por el empresario social: debe tener pasión por alcanzar independencia financiera, como elemento central del cumplimiento de su misión social (en este sentido, los ingresos y el manejo de excedente son temas claves); debe mantener el foco en su actividad y no pensar que puede cubrir todas las necesidades de todas las personas; no debe acometer actividades no relacionadas con su actividad central, pues esto es peligroso y puede afectar el éxito de la actividad central; nunca debe subestimar los requerimientos de tiempo y de dinero que la empresa necesita (en este sentido, debe ser responsable en lo financiero); debe evitar la mala interpretación del concepto *sin fines de lucro* pues esto puede limitar el logro de sus objetivos sociales y de la permanencia; debe estar comprometido por completo con su causa.

Tyson,⁵⁴ en el 2004, planteaba: “Un empresario social es alguien motivado por una misión social, con una gran capacidad de encontrar formas innovadoras de resolver problemas sociales que no han sido atendidos adecuadamente por el sector público”.

Ashoka,⁵⁵ en el 2006, definía al empresario social como “una persona que crea una empresa para dar solución práctica a un problema o necesidad social. Para ello, encuentra soluciones innovadoras y prácticas que le permitan transformar las comunidades y crear valor social; es una persona que aporta ideas innovadoras y ve oportunidades donde otros no ven nada; combina riesgo y valor con criterio y sabiduría; su motivación es la mejora de la calidad de vida de la comunidad; los recursos económicos son medio y no fin; la utilidad de las empresas tiene como finalidad el poder servir a más personas de mejor manera. Su motivación es cambiar el sistema y su funcionamiento”.

Este tipo de empresario tiene que ser desarrollado con profundidad en América Latina. Por ello, es muy importante que las ciencias sociales (sociología,

antropología, entre otras) incluyan el tema del empresario en sus procesos formativos, pues sólo si logran formar empresarios sociales podrán lograr sus cometidos en lo que ellos llaman *intervención social*. En la bibliografía adicional, se incluyen algunas referencias que pueden ser muy útiles para profundizar este tema.

Empresario cívico

Drucker,⁵⁶ en 1985, planteó la necesidad de que las instituciones de servicio público fueran tan empresariales e innovadoras como lo eran las instituciones del sector privado. Dio, así, inicio a un nuevo concepto: el *empresario cívico*. Éste combina dos elementos muy importantes: el espíritu empresarial y el servicio a la comunidad. Por ello, su trabajo es fortalecer los lazos que unen a la economía con la comunidad para su beneficio mutuo. En este sentido, ayudan a las comunidades a desarrollar y organizar sus activos económicos, para construir relaciones productivas y fuertes entre el sector público y el privado.

Estos empresarios cívicos, o públicos, trabajan en sectores como educación, justicia, salud, artes, recreación, nutrición, gobierno, etc., con el propósito de desarrollar e implementar innovaciones que permitan, por un lado, mejorar la calidad de vida de la comunidad y, por otro, mejorar el entorno para que los empresarios privados puedan actuar.

Kirby,⁵⁷ en el 2003, describe: “En todos los niveles del gobierno se requieren líderes empresariales cuya responsabilidad sea crear la cultura de cambio, con el propósito de dismantelar las ‘viejas verdades antifuncionales’ y preparar a la gente, y a la organización, para manejar con amor los cambios a medida que las innovaciones son propuestas, probadas, rechazadas, modificadas y adoptadas. Ellos tienen la responsabilidad no sólo de desarrollar una visión para la organización, sino también el asegurarse de que sea entendida, comunicada y compartida con el propósito de que pueda ser implementada”.

Los empresarios cívicos, según Henton *et al.*,⁵⁸ “deben tener varias características muy importantes: deben entender las nuevas realidades de la economía para adaptar las economías locales a esas realidades; deben tener todos los atributos, características, valores y comportamientos del empresario privado; deben ejercer un estilo colaborativo de liderazgo; deben estar motivados y comprometidos hacia el futuro de las comunidades que sirven; deben trabajar en equipos,

para lograr avanzar; deben, en contraste con el burócrata tradicional, ser capaces de encontrar razones de por qué los eventos sí pueden ocurrir, en oposición a enfocarse en el porqué no pueden ocurrir; deben ser proactivos y capaces de llevar a cabo sus iniciativas”.

El empresario cívico, es obvio, puede no pertenecer a una institución de gobierno, puede estar en cualquier organización de la sociedad civil y, por ello, un miembro de la asociación de padres de familia de un colegio, una persona vinculada a clubes deportivos, alguien que hace parte de una comunidad artística o de cualquier asociación cívica, puede y debe desempeñarse como empresario cívico.

Los empresarios sociales, al igual que los empresarios cívicos, administran más capital social que financiero, y buscan más beneficios de calidad de vida, factores intangibles y bienestar social, que rentabilidad económica y dividendos. Es aquí donde realmente se dan las diferencias entre estos tipos de empresarios y los empresarios privados.⁵⁹

Intraempresario o empresario corporativo

Otros de los frentes en los cuales el concepto básico del proceso empresarial, con sus características y componentes, se ha popularizado en los últimos años, es el llamado *intraempresario*, *empresario interno* o *empresario corporativo* (*intrapreneur*).

Gifford Pinchot,⁶⁰ en 1985, acuñó el término *intrapreneurs* siguiendo las ideas que MacRae⁶¹ había planteado en 1976, al indicar: “Las corporaciones dinámicas del futuro deberán utilizar varias formas alternativas de hacer sus actividades, creando mecanismos de competencias internas entre grupos empresariales”. En 1986, Naisbitt⁶² explica que *intrapreneurship* debe ser la forma mediante la cual las empresas establecidas encuentran nuevos mercados y nuevos productos. Kanter,⁶³ en 1990, considera que el desarrollo intraempresarial es un factor básico para asegurar la supervivencia de las empresas.

En 1992, el *America Heritage Dictionary*⁶⁴ incluye el término *intrapreneur* y lo define como la persona que, al interior de una corporación, asume la responsabilidad directa de convertir una idea en un producto real y rentable, mediante la toma de riesgos y la aplicación de la innovación en una forma asertiva.

Hamel (2000)⁶⁵ afirma que estamos en la *edad de la revolución*, y que el cambio es discontinuo, abrupto y sedicioso; por ello, las organizaciones tienen que ser más innovadoras y flexibles de lo que han sido en el pasado.

Kirby,⁶⁶ en el 2003, indica que las empresas necesitan adoptar una agenda radical de innovación si quieren ser competitivas y sobrevivir; tienen que reinventarse día tras día y, para ello, deben integrar las fortalezas del *entrepreneurship* de las organizaciones nuevas (creatividad, flexibilidad, innovación, cercanía con el mercado, toma de riesgos, etc.) con el poder financiero y de mercado de las grandes organizaciones. Esta unión se ha llamado *corporate entrepreneurship*, y se define como el proceso por el cual las corporaciones generan productos y procesos innovativos promoviendo una verdadera cultura empresarial.⁶⁷

Sin dudas, esta filosofía trae a la organización y a sus funcionarios nuevos retos y compromisos, que algunos están dispuestos a correr y, por ello, se llaman *empresarios internos* o *empresarios corporativos*.

Estos empresarios mantienen los principales elementos generales del *empresario*, pero tienen que vencer las resistencias internas de la organización; deben mantener cierta dependencia de sus jefes y, en este sentido, no tienen tanta libertad ni autonomía; pero se benefician del respaldo de la corporación y, claro está, de sus fuentes de financiación, de sus laboratorios de I&D, de sus conocimientos del mercado y del apoyo de toda una red. El riesgo personal es un poco diferente, pues si bien es cierto que no comprometen su capital, también es cierto que arriesgan su carrera y, eventualmente, su posición en la corporación. En términos de beneficios económicos, también su alcance es menor, ya que la propiedad de la nueva organización es de la corporación matriz, y lo que recibieron puede ser un bono, una promoción y, a veces, una participación accionaria.

Pinchot⁶⁸ planteó los 10 mandamientos del *intraempresario*:

1. Llegue al trabajo todos los días dispuesto a ser despedido.
2. Desatienda cualquier orden orientada a impedir el logro de su sueño.
3. Haga lo que tenga que hacer para que el proyecto salga adelante, en forma independiente de su concepción de trabajo.
4. Establezca una red con la gente necesaria para su proyecto y logre su apoyo.
5. Construya un equipo empresarial con la mejor gente y comparta los créditos por los resultados que logren.

6. Trabaje tan callado como sea posible, pues la publicidad dispara los mecanismos de protección de una cultura corporativa tradicional.
7. Sea leal y fiel a su patrocinador.
8. Solicite perdón en lugar de permiso. Solicite consejo antes de solicitar recursos.
9. Mantenga sus metas y sea objetivo sobre la forma de alcanzarlas. Nunca apueste a una carrera en la que usted no está actuando.
10. Mantenga su visión empresarial.

En los últimos años, las corporaciones han empezado a considerar cada vez más, en el perfil de sus ejecutivos, el que ellos muestren sus competencias empresariales, con el propósito de que sea más fácil impulsar la innovación desde el interior de la organización.

Larry Farrel⁶⁹ ha dicho, en repetidas ocasiones, que la causa de la falta de desarrollo de muchas organizaciones es que se les olvidó utilizar las herramientas empresariales más antiguas y más fuertes: el *espíritu empresarial* y la *innovación*; y que se dedicaron a utilizar *modas gerenciales* que no las han llevado a ninguna parte.

Volvamos al espíritu empresarial, promovamos a los empresarios, sean ellos privados, sociales, cívicos o corporativos, y estaremos en la senda del desarrollo.

Resumen

En este capítulo, se analizaron desde el punto de vista histórico las diversas definiciones que los teóricos y los empíricos han dado al término *empresario*, con el propósito de generar una definición de trabajo útil para este texto. Por otro lado, se despejaron dudas sobre algunos de los principales mitos empresariales que existen, con el objetivo de que el lector pueda entender mejor la validez o no, y la aplicabilidad o no, de esas concepciones y, sobre todo, para que no se deje paralizar por ellos cuando considere sus posibilidades empresariales.

Asimismo, se planteó la necesidad de entender los conceptos *empresario* y *empresa* con todos sus alcances, en todas sus opciones, en todas las profesiones.

La integración de muchas de las investigaciones realizadas sobre características del empresario, y de diversos hechos empresariales, ayuda a completar la interpretación de nuestro personaje: *el empresario*.

Un enfoque novedoso de este capítulo ha sido el tema de las competencias empresariales, pues nos permite avanzar desde la zona de caracterización hacia las zonas de conducta y desempeño, que son las que en realidad nos interesan.

Finalmente, se elaboró una guía que le permite al lector una vivencia integral al entrevistar a un empresario vivo, de su comunidad, que le genere admiración y respeto, con el propósito de que pueda resolver preguntas y dudas sobre la carrera empresarial.

Preguntas y ejercicios

1. ¿Qué diferencias grandes se perciben entre las conceptualizaciones de Say, en 1803, y de Schumpeter, en 1934?
2. Analice y discuta en detalle las diferencias entre Timmons, Ventakaraman, Kuratko y Hoodges en términos de sus definiciones de *empresario*.
3. Haga ejercicios de eclecticismo para integrar todos los conceptos básicos que, desde Cantillon hasta nuestros días, se han expresado sobre el empresario; genere su propia definición. Use Internet para encontrar otras definiciones no contenidas en este texto.
4. ¿Cuáles de los siguientes personajes considera usted que cumplieron o cumplan el papel de empresarios?: Jesucristo, Cristóbal Colón, Simón Bolívar, Alfred Nobel, Henry Ford, John D. Rockefeller, Walt Disney, Michael Jordan, Pelé, Bill Gates. Dé sus razones.
5. Elabore un cuadro comparativo que permita percibir elementos, actitudes, características, valores, competencias, conocimientos que sean comunes o diferentes entre: *empresario*, *inversionista*, *inventor*, *gerente/administrador/ejecutivo*.
6. Discuta, para su profesión, la validez o no del mito *mi profesión no se hizo para crear empresas*. Identifique opciones de empresas para su profesión, si existen.
7. La teoría del corredor de Ronstadt está planteada en uno de los mitos. Averigüe más sobre ella y trate de comprender su aplicabilidad para explicar el mito en sus propias palabras.

8. Los cuadros 3.1 y 3.2 presentan dos agrupamientos diferentes de los resultados de diversos estudios sobre características empresariales. Revíselas con atención y trate de identificar los elementos comunes y no comunes.
9. ¿Cuáles de las características del cuadro 3.1 o 3.2 considera usted las más importantes para el empresario en su labor?
10. ¿Existen algunas características que usted considera de poca trascendencia en la labor del empresario? Explíquelas en sus propias palabras.
11. De la entrevista que realizó al empresario de su localidad, qué hechos narrados por él demuestran su calidad de empresario.
12. En América Latina es muy frecuente que, al establecerse una nueva comunidad (barrio, comuna, condominio, urbanización, etcétera), alguno de sus residentes decida colocar una pequeña empresa de venta de artículos de primera necesidad (tienda, boliche, pulpería, etcétera) en una de sus esquinas. Haga un escrito indicando cuándo se puede considerar a esta persona un empresario, en el corto y en el largo plazo.
13. Si alguien hereda una empresa fundada y desarrollada por sus padres, ¿qué requisitos debe cumplir esa persona para poder recibir el calificativo de empresario?
14. Analice los 16 mitos y decida cuáles de ellos todavía le generan parálisis. Escriba un ensayo indicando por qué. Plantee cómo podría vencer el mito.
15. Analice el caso de personajes como Jesucristo y la creación de la Iglesia, o Cristóbal Colón y el descubrimiento de América, o Simón Bolívar y el proceso libertador, o la Madre Teresa de Calcuta y su obra, o el de cualquier otra persona que no corresponda al concepto tradicional de empresario con ánimo de lucro y que, de pronto, se pueda calificar como empresario social.
 - Indique si se cumplen o no, y cómo, los principios de identificación de valor, creación de valor, distribución de valor.
 - Analice si estos empresarios lograron integrar y cómo, los siguientes aspectos: mano de obra capacitada, recursos financieros, recursos naturales, tecnología e información, redes empresariales.
 - Analice, frente a la definición general de empresario que se da en el texto, si se podían considerar o no como empresarios.
 - Discuta elementos diferenciadores, más allá del tema lucro, que puedan asociarse a estos empresarios sociales.

16. Haga una lista de 10 empresarios –y/o empresarias– privados, con ánimo de lucro, prestigiosos de su región e indague si se han hecho estudios sobre sus historias empresariales. Analice en detalle a un empresario y a una empresaria, y explice cómo se manifiesta, en sus casos, la competencia empresarial que Varela y Bedoya plantean en el cuadro 3.3. Analice las diferencias, si existen, entre el empresario y la empresaria.
17. Identifique en su país a un empresario social. Documente su actividad y encuentre similitudes y diferencias que pueda tener en todos los aspectos, con los empresarios privados con ánimo de lucro que estudió en el ejercicio 16.
18. Identifique a un empresario cívico; documente su actividad y encuentre similitudes y diferencias que pueda tener en todos los aspectos, con el empresario privado con ánimo de lucro y con el empresario social que estudió en los ejercicios 16 y 17.
19. A su juicio, ¿qué comportamiento y qué desempeños debe tener un empleado para que se lo pueda considerar como empresario corporativo?
20. ¿Qué ventajas y desventajas tendría para una empresa usar, como criterio de contratación de sus ejecutivos, los parámetros de competencias empresariales y potencial para ser un empresario corporativo?
21. Investigue en Internet credos empresariales que se hayan formulado y deduzca de ellos cuál podría ser su credo empresarial.

Desarrollo personal

1. Autoanalícese en detalle sobre la base de cada una de las características expresadas en los cuadros 3.1 y 3.2. Elabore una tabla que contenga su autocalificación en cada una de ellas. Use 5 cuando considere que está muy bien; 4 cuando considere que la tiene pero no al mejor nivel; use 2 cuando considere que no la tiene; y use 1 cuando no tenga forma de decidir si la tiene o no. Una vez realizado el ejercicio, elabore un plan de mejora personal para aquellas en que obtuvo menos de 5.
2. Autoanalícese en detalle sobre la base de cada una de las competencias expresadas en el cuadro 3.3 y elabore una tabla que contenga su autocalificación en cada una de ellas. Use NA si usted considera que aplica esa competencia en forma cotidiana; use NM si considera que la utiliza sólo

en ocasiones; y use NB si considera que no aplica en su vida diaria esa competencia. Para mayor información sobre competencias y desempeños de cada una, revise en el CD el documento “Competencias empresariales”. Elabore un proceso de mejora que le permita, en los próximos años, desarrollar estas experiencias.

3. Escriba un ensayo autobiográfico en el que plantee los siguientes aspectos:
 - Describa sus sueños profesionales de largo plazo y cómo piensa hacerlos realidad.
 - Describa los dos retos más significativos a los que se ha enfrentado y cómo logro superarlos.
 - Describa las dos situaciones más complicadas que ha enfrentado y cómo les dio solución.
 - Comente las dos participaciones más importantes que ha tenido en actividades grupales, el cómo y el porqué pertenece o perteneció a dichos grupos; describa las lecciones aprendidas de ellos.

Referencias

1. Veciana, J. M. “Emprendedor o empresario”, *Innovando* N° 17, Universidad ICESI, Cali, diciembre de 1997.
2. Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, 22ª edición, Madrid, 2001.
3. Cantillon, R. Citado por Kirby, D. A. en *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, Londres, 2003.
4. Say, J. B. *A Treatise of Political Economy*, Kelley, Nueva York, 1827.
5. Ely, R. T.; Hess, R. P. *Outlines of Economics*, 6ª edición, MacMillan, Nueva York, 1937.
6. Schumpeter, J. S. *Can Capitalism Survive?*, Harper and Row, Nueva York, 1950.
7. Cole, A. *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard University Press, Cambridge, 1959.
8. McClelland, D. *The Achieving Society*, MacMillan, Nueva York, 1961.
9. Drucker, P. F. *Managing for Results*, Harper and Row, Nueva York, 1964.
10. Draheim, K.; Howell, Shapero, A. *The Development of a Potential Defense R&D Complex: A Study of Minneapolis -St. Paul*, Stanford Research Institute, Menlo Park, 1966.
11. Baumol, W. “Entrepreneurship in economic theory”, *American Economic Review*, mayo de 1968.

12. Collins, Orvis; Moore, D. *The Organization Makers*, Appleton Century Crofts, Nueva York, 1970.
13. Hornaday, J. A.; Aboud, J. “Characteristics of Successful Entrepreneurs”, *Personnel Psychology*, volumen 24, N° 2, verano de 1971.
14. Drucker, P. *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, Nueva York, 1974.
15. Shapero, A. “Entrepreneurship and Economic Development”, *Project ISEED Ltd.*, The Center for Venture Management, Wisconsin, verano de 1975.
16. Leibenstein, H. *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, Oxford University Press, Nueva York, 1978.
17. Vesper, K. *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1980.
18. Baty, G. *Entrepreneurship for the Eighties*, Reston Publishing, Virginia, 1981.
19. Ronstadt, R. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*, Lord Publishing, Dover Mass, 1984.
20. Timmons, J.; Smollen, L. E.; Dingee, A. L. M. *New Venture Creation: A Guide for Entrepreneurship*, Irwin, Boston, 1985.
21. Drucker, P. F. *La innovación y el empresario innovador*, Editorial Norma, Cali, 1986.
22. Stevenson, H. H. *Babson College Research Conference*, Calgary, 1988.
23. Hirsch, R. D.; Peter, M. P. *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, BIP/IRWIN, Homewood, Illinois, 1989.
24. Baty, G. *Entrepreneurship for the Nineties*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
25. Veciana, J. M., “Emprendedor o empresario”, *Innovando* N° 17, Universidad ICESI, Cali, diciembre de 1997.
26. Timmons, J. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st. Century*, 6ª edición, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 1999.
27. Reynolds, P. D.; Hay, Michael; Camps, M. *Global Entrepreneurship Monitor*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, USA, 1999.
28. Salthman, W. A.; Stevenson, H. H.; Roberts, M. J.; Bhider, A. *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
29. Sharma, P.; Chrisman J. J. “Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate Entrepreneurship”, *Entrepreneurship theory and practice*, 23, N° 3, 1999, págs. 11-27.
30. Venkataraman, S. *Entrepreneurship: Creating something new and of during value with very limited resources*, The Portable MBA, Four Edition, John Wiley, Nueva York, 2003.

31. Kuratko, D. F.; Hodgetts, R. M. *Entrepreneurship Theory Process, Practice*, South Wester Publisher, Mason, 2004.
32. Barringer, B. R.; Ireland, R. D. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Pearson Prentice Hall, Nueva Jersey, 2006.
33. Drucker, P. F. *La innovación y el empresario innovador*, Editorial Norma, Cali, 1986.
34. Rondstad, R. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*, Lord Publishing, Dover Mass, 1984.
35. Timmons, J. A.; Spinelli, S. *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*, 6ª edición, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 2004.
36. Rondstat, R. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*, Lord Publishing, Dover Mass, 1984.
37. Kuratko, D. F.; Hudgetts, R. M. *Entrepreneurship Theory Process, Practice*, South Wester Publisher, Mason, 2004.
38. *National Federation of Independent Business*, 1997.
39. Minniti, M.; Bygrave, W. D.; Autio, E. "Global Entrepreneurship Monitor 2005", *Executive Report*, Londres-Boston, 2006.
40. *Global Entrepreneurship Monitor*, Babson College - London Business School, Boston-Londres, 1999-2005.
41. McClelland, D. C. "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, 1962.
42. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Boston, 1999.
43. Varela, R. "Las características empresariales y su desarrollo educacional", *Memorias del IVº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Universidad ICESI, Cali, 1990.
44. Timmons, J. A.; Spinelli, S. *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*, 6ª edición, McGraw Hill, Irwin, Boston, 2004.
45. Hornaday, J. A.; Aboud, J. "Characteristics of Successful Entrepreneurs", *Personnel Psychology*, volumen 24, N° 2, verano de 1971.
46. Ronstadt, Robert. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*, Lord Publishing, Dover Mass, 1984.
47. Mancuso, J. R. "Profile of a Winner", *Success*, diciembre de 1985.
48. Varela, R. "Características de la mujer empresaria en Cali", *Memorias del IIº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, ICESI, N° 28, septiembre-octubre de 1988.
49. Gibb, A. "Creating the Entrepreneurial University Worldwide: Do we need a wholly different model of entrepreneurship", *Int Ent 2005*, Naples, 2005.

50. Varela, R.; Bedoya, O. L. “Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso de jóvenes con empresa”, *Memorias del XVIIº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, octubre de 2006.
51. Ashoka. “What is a Social Entrepreneur?”, *Retrieved*,
http://www.ashoka.com/fellows/social_entrepreneur.cfm, 10 de abril de 2005.
52. Dees, J. (*The Meaning of Social Entrepreneurship*, mayo de 2001,
http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf, 9 de abril de 2005.
53. Boschee, J. “Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs”, *Nonprofit World*, 17, verano de 2001, págs. 15-18.
54. Tyson, L. (2004, May) “Good Works - With a Business Plan”, mayo de 2004,
http://www.businessweek.com/magazine/content/04_18/b3881047_mz007.htm.
(c20051523), 8 de abril de 2005.
55. Ashoka. “What is a Social Entrepreneur?”, *s/f*, http://www.ashoka.com/fellows/social_entrepreneur.cfm, 10 de abril de 2005.
56. Drucker, P. F. *La innovación y el empresario innovador*, Editorial Norma, Cali, 1986.
57. Kirby, D. A. *Entrepreneurship*, McGraw Hill, Londres, 2003.
58. Henton, D.; Melville, J.; Walesh, K. *Civic Entrepreneurs: Economic Professional as Colaborative Leader*, <http://www.aae.wisc.edu/pubs/pubs/cenwes/docs/ce269.tct>.
59. RUPRI: “Civic entrepreneurship”, *Monograph* N° 3, junio de 2003.
60. Pinchot, G. *Intrapreneuring: Why you don't have the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, Nueva York, 1985.
61. MacRae, N. “The coming entrepreneurial revolution: A survey”, *The Economist*, diciembre de 1998.
62. Naisbith, J. *Re-inventing the Corporation*, Warner Books, Nueva York, 1985.
63. Kanter, *When Giants Learn to Dance*, Touchstone, Nueva York, 1990.
64. *American Heritage Dictionary of the English Language*, 4ª edición, Boston, 2000.
65. Hamel, G. *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
66. Kirby, D. A. *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, Londres, 2003.
67. www.smallbusinessnotes.com.
68. Pinchot, G. *Intrapreneuring: Why you don't have the corporation to become an entrepreneur*, Harper&Row, Nueva York, 1985.
69. Farrel, L. *En busca del espíritu empresarial: el final de la empresa del siglo XX*, Ediciones B, Barcelona, 1998.

Bibliografía adicional

- Buttenheim, A. "Social Enterprise Meets Venture Philanthropy: A Powerful Combination", *Los Angeles Business Journal*, 20 (46): 16-22, noviembre de 1998.
- Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE). "What is Social Entrepreneurship?", <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/about/sedefinition.htm>, consultado el 10 de abril de 2005.
- Davis, S. (2002, Sept). "Social Entrepreneurship: Towards an Entrepreneurial Culture for Social and Economic Development", septiembre de 2002, <http://www.ashoka.com/global/yespaper.pdf>, consultado el 11 de abril de 2005.
- Gentile, M. "Social Impact Management and Social Enterprise: Two Sides of the Same Coin of a Totally Different Currency?", Fall, 2002, <http://www.aspeninstitute.org/AspenInstitute/files/CCLIBRARYFILES/FILENAME/0000000223/SocImpactSocEnt.pdf>, consultado el 9 de abril de 2005.
- McNamara, C. "Social Entrepreneurship", 1999, http://www.mapnp.org/library/soc_ent/soc_ent.htm, consultado el 10 de abril de 2005.
- Veterans Garden, *s/f*. <http://www.gla.med.va.gov/vetsgarden/default.htm>, consultado el 8 de septiembre de 2005.

CAPÍTULO 4

EL PROCESO EMPRESARIAL

No le demos pescado a la gente. Enseñémosle a pescar, pero además enseñémosle a procesar el pescado y a colocarlo en el mercado; volvámoslos empresarios del pescado.

ADAPTADO DE PROVERBIO CHINO

Introducción

Muchas personas quieren lograr su independencia, quieren contribuir al desarrollo, quieren poner sus ideas en acción; en resumen, quieren ser empresarios. Pero la gran pregunta que se hacen es: ¿cómo cambiar su trayectoria vital?, ¿cómo convertirse de empleado en empresario?, ¿cómo pasar de “dependiente” a “independiente”?

Este proceso, que generará un cambio de vida en esta persona y que originará la aparición de una nueva empresa, ha sido muy analizado en la literatura y, como se indicó en el capítulo anterior, tiene su propia mitología.

A la pregunta de cuáles son las fuerzas y los componentes que, de una forma u otra, contribuyen a estructurar la decisión que da vida a la aparición del empresario y de la empresa, diversos autores han dado múltiples respuestas. Aquí se van a presentar cinco conceptualizaciones o teorías básicas que nos ayudan a entender mejor el proceso, pero que no son las únicas. Estas teorías son las que el autor, en su experiencia, ha considerado las más apropiadas para explicitar el proceso empresarial. Muchas de ellas tienen elementos comunes explícitos e implícitos, pero esas repeticiones de factores y variables se consideran positivas para lograr un mejor entendimiento del proceso y avanzar con facilidad en él.

El proceso empresarial que se analizará está orientado, en lo fundamental, al caso del empresario que decide crear su propia compañía privada. Pero el objetivo es que los mismos modelos permitan, también, explicar los procesos empresariales al interior de organizaciones ya establecidas (empresario interno intraempresario o empresario corporativo), o el de los empresarios sociales, de los empresarios cívicos y, en general, de todo tipo de empresario.

Teoría de Albert Shapero

Albert Shapero,¹ en múltiples artículos, sentó una de las bases conceptuales más sólidas, más fácil de entender y de aplicar al desarrollo de empresarios. Según él: “El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y del comienzo de otra. Pero aun dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que aunque multivariado y complejo, también es

reconocible y descriptible; pero no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables”.

Aquí es donde muchas personas se equivocan, pues creen que tocando activamente una o dos variables se promueve el proceso empresarial.

Shapero, para darle más solidez a su teoría, se aleja del análisis del empresario en sí y aborda un sistema que él denomina *evento empresarial*, y hace de éste la variable dependiente y deja como independientes al individuo o grupo empresarial y a los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan el proceso de formación de una empresa. Operacionalmente, indica que el evento empresarial está marcado por las siguientes características:

- *Toma de iniciativa*: la decisión de un grupo para identificar y llevar a cabo la oportunidad de empresa.
- *Acumulación de recursos*: el proceso de determinar las necesidades, conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos necesarios.
- *Administración*: la capacidad de dar una organización y una dirección (gerencia) a la nueva empresa; o sea, aquellos que toman la iniciativa la convierten en realidad.
- *Autonomía relativa*: la libertad de los empresarios para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.
- *Toma de riesgos*: la disposición para enfrentar las recompensas o las pérdidas que la empresa produzca.

Obsérvese que no se incluyen como características la creatividad y la innovación. Shapero interpreta que las cinco características mencionadas dan origen al evento empresarial, y producen realmente la innovación; es decir, hacen sinonimia entre evento empresarial e innovación. Nótese también que no hay asociación con invención ni con alta tecnología. De esta forma, Shapero abarca a todos los tipos de empresarios y despeja las dudas sobre las relaciones entre inventores, inversionistas y gerentes. El inventor, en general, no cumple las cinco características (ni siquiera una); el inversionista, por lo común, sólo cumple la segunda y la quinta; el gerente, usualmente, sólo cumple la segunda y la tercera.

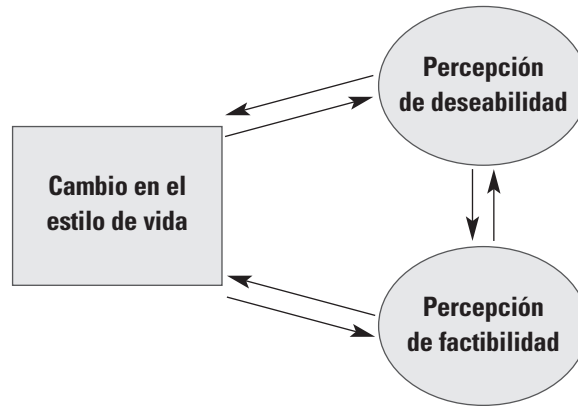
Shapero indica que el proceso de formación de nuevas empresas y de nacimiento de nuevos empresarios es el resultado de la interacción de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y que cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico, proveedor de fuerzas situacionales que impactan sobre los individuos, cuyos valores y percepciones están condicionados por sus experiencias y herencias culturales y sociales.

El gráfico 4.1 presenta, según Shapero, las dos grandes percepciones que interactúan entre sí y producen, como efecto final, la decisión de cambio de la trayectoria vital, dando origen al proceso empresarial.

- a. La percepción de deseabilidad –o de gusto– por el evento empresarial es una expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a lo largo del proceso formativo. En definitiva, genera un refuerzo o una negación de actitudes y direcciones en la vida de las personas y las hace pensar, o no, en la posibilidad de ser empresario; es decir, de cambiar su trayectoria vital. Éste es el primer gran interrogante que el empresario en potencia debe responder. Si el ser empresario realmente lo atrae y lo anima, estará dispuesto a hacer todo el trabajo requerido para lograrlo; y si, por lo contrario, el ser empresario no despierta todas las pasiones, deseos, gustos, ambiciones, excitaciones, etc., lo mejor es que no lo intente.
- b. La percepción de factibilidad, que surge del análisis detallado de la oportunidad de la empresa y del plan de empresa, es más cuantitativa y racional que la percepción de deseabilidad pero, sorprendentemente, hay un proceso permanente de refuerzo mutuo. Sólo aquellas personas con una percepción favorable y proactiva hacia el ser empresario, se comprometerán de manera vivaz con el análisis de la oportunidad y del plan de empresa; y quien aprende a analizar oportunidades y empresas, tenderá cada día más a percibir la opción empresarial como algo llamativo e interesante.

Sólo cuando estas dos percepciones se manifiesten con fuerza y en simultáneo, se dará el evento empresarial buscado. Y sólo en ese momento la persona interesada logrará cambiar su trayectoria vital y pasará a formar parte del grupo de empresarios.

✕ Gráfico 4.1 Modelo de Shapero



Muchas personas que se desempeñan como empleados nunca logran cambiar de trayectoria vital, bien porque se encuentran cómodos como empleados y, por lo tanto, no existe en ellos la percepción de deseabilidad; o bien porque no logran desarrollar y estructurar una propuesta de empresa factible.

La coincidencia de las dos percepciones se da cuando sobre la trayectoria vital actual de la persona confluye una serie de fuerzas ambientales que la invitan a efectuar un alto en su camino vital; a que se cuestione lo que ha venido haciendo y decida realizar otras actividades.

Estas fuerzas ambientales surgen, como se indica en el cuadro 4.1, tanto de impulsos positivos como negativos, e incluso de situaciones que pueden denominarse neutras.

✕ Cuadro 4.1 Fuerzas para el cambio de trayectoria vital

Impulsos positivos

- Educación con orientación hacia la vida empresarial.
- Invitación de una persona a asociarse en el desarrollo de su idea.
- Oferta de una persona para invertir dinero ante una buena idea.
- Invitación de un cliente a que se le suministre el producto o el servicio en forma directa.
- Conocimiento de una empresa que le produce entusiasmo.
- Apoyo de un mentor que lo orienta hacia la vida empresarial.

- Establecimiento de programas de apoyo a la creación de empresas.
- Aparición de líneas de financiación para nuevas empresas.
- Reconocimiento a los empresarios.

Impulsos neutros

- Terminación de un ciclo formativo.
- Cumplimiento de una condena.
- Terminación del servicio militar.
- Regreso al país o a la región de origen.
- Terminación de un ciclo vital.

Impulsos negativos

- Aburrimiento en la actividad que está realizando.
- Ingresos insuficientes.
- Despido o retiro de la actividad actual.
- Poca satisfacción con lo que realiza.
- Negación de un ascenso o de una mejora salarial.
- Mal trato o rechazo de sus ideas y/o sugerencias.
- Cambio de lugar de residencia por condiciones adversas (refugio, desplazamiento).
- Cambio de estado civil (matrimonio, divorcio, viudez).
- Edades especiales en que se hacen evaluaciones de resultados (30, 35, 40, 45, 50, etcétera).
- Persecución política, religiosa, racial, social, ideológica.
- Falta de proyección.
- Disponibilidad de tiempo (crecimiento de los hijos, jubilación).
- Rebeldía frente a las reglas vigentes.
- Dificultades en el proceso educativo (pérdida de un año o expulsión).

Fuente: Adaptación del autor sobre los conceptos de Albert Shapero.

Teoría de David McClelland

David C. McClelland,² después de un largo proceso de investigación, en su libro *The Achieving Society* (1960), formuló los resultados de sus estudios sobre las motivaciones humanas y las relaciones de éstas con el crecimiento económico. Sus

ideas han sido usadas ampliamente a lo largo del mundo desde la década de los sesenta, y muy específicamente en el área de desarrollo del espíritu empresarial. Un buen número de instituciones en el mundo trabajan con el concepto de McClelland, bajo la sigla EDP (*Entrepreneurship Development Program*). Hay investigaciones para probar y negar los postulados de McClelland, existen partidarios y detractores; pero, sin dudas, sus teorías son base fundamental para el desarrollo de conocimientos sobre el espíritu empresarial. Algunos de sus enunciados básicos son:

- “El hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios; hay un componente motivacional mucho más fuerte que es *el deseo de logro*, de hacer un buen trabajo. La utilidad es simplemente una medida de lo bien que el trabajo está haciéndose y no el fin en sí mismo.” Un símil de esto es el fenómeno de la temperatura: una temperatura alta es simplemente la medida de la intensidad con que la energía térmica ha llegado a una zona.
- “Si una persona dedica su tiempo de meditación a pensar sobre cómo hacer las cosas mejor, los psicólogos dicen que tiene *motivación al logro*. Si lo ocupa pensando en su familia y sus amigos, dicen que tiene *motivación hacia la afiliación*. Si lo dedica a especular sobre jefes y estructuras de poder se dice que tiene *motivación al poder*.”
- “Las personas con *motivación al logro* se caracterizan por presentar en sus formas de pensar una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan: definición del problema, deseo de resolverlo, identificación de medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que puedan ayudar, y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla.”
- “La gente que dedica tiempo a pensar en cómo progresar, en cómo mejorar, en cómo inventar nuevas cosas, en definir problemas que necesitan ser solucionados, en considerar formas alternas de solución, en buscar la ayuda de expertos, es la gente que en la vida real hace que muchas de estas cosas efectivamente ocurran, y es la gente que está lista a hacerlas cuando la ocasión se presenta.”
- “Los coeficientes de motivación al logro cambian por países, por profesiones, por razas, por sistemas educativos, por nivel. Los gerentes y empresarios tienen niveles más altos que otras profesiones. Los gerentes más exitosos

tienden a poseer niveles más altos que los menos exitosos. En compañías pequeñas, el presidente tiene más alto nivel de logro que sus asociados. En compañías grandes, la gente del nivel bajo tiene el menor nivel de logro, pero los del nivel medio presentan uno más alto que los del nivel superior, posiblemente porque estos últimos ya alcanzaron el nivel deseado y han aflojado un poco en sus aspiraciones.”

- “Los médicos, abogados, sacerdotes, investigadores, profesores, presentan niveles de logro inferiores a los de los gerentes y empresarios.”
- “A las personas con un alto nivel de logro les gusta saber rápidamente qué tan bien están desarrollando su actividad, y si están en la senda correcta.”
- “Una persona con alto nivel de logro encuentra en el trabajo empresarial más oportunidad para usar su talento y satisfacerse.”
- “Las tres características básicas de las personas con alto nivel de logro son:
 - a. Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas, pues de otra forma no hallan satisfacción personal por los resultados. No son *jugadores*, pues no les gustan situaciones en las cuales los resultados dependan de factores que están fuera de su control, sino que éstos dependan de sus habilidades y sus esfuerzos. La idea de ganar por azar o suerte no les produce una satisfacción como sí se las produce el ganar por su propia gestión. Su autoconfianza les permite tomar para sí la responsabilidad y piensan que las cosas pueden hacerse en la medida en que toman esa responsabilidad.
 - b. Les gusta establecerse metas y logros moderados y toman riesgos calculados. Su idea es alcanzar metas que maximicen la posibilidad de lograrlas, pero que no sean tan fáciles o rutinarias que no les produzcan sensación de reto. Esta característica los hace afines al proceso empresarial, pues el empresario siempre está en la posición de tomar riesgos calculados, de determinar qué tan difícil es llevar a cabo una decisión, identificando metas más y más elevadas pero alcanzables. Aman los retos que se alcanzan con algo de dificultad, aunque se quejen por ellos. Les gusta sobreponerse a dificultades, pues esas acciones son las que les producen satisfacción a su necesidad de logro.
 - c. Les gusta recibir información que evalúe qué tan bien están realizando su labor, y éste es su estímulo permanente. Necesitan, con afán, saber si están en lo correcto o no, y lo necesitan rápido. No les sirve conocer

resultados a largo plazo, les interesa saber rápidamente cómo es que les está yendo.”

- “En la vida empresarial, la información sobre resultados viene dada en cifras monetarias y de aquí surge la confusión entre la motivación al logro y la motivación de la utilidad. Esta última es simplemente el sistema de medida de una motivación al logro, pues rentabilidad en una economía capitalista es la mejor y más simple medida de éxito.”
- “Existe una correlación entre la preocupación por la motivación al logro que una cultura otorgue a la educación de los niños, y los resultados económicos de esa cultura cincuenta años adelante. O sea, aquellos pueblos que transmitieron a sus hijos conceptos y valores que los orientaron a trabajar con la motivación al logro como estimulante, ven en cuarenta o cincuenta años resultados económicos especiales. La orientación hacia la motivación al logro en una nación afecta particularmente al sector empresarial de ésta, y si las personas con espíritu empresarial están fuertemente motivadas hacia el hacer las cosas bien, ellos tienen éxito al lograr que la economía se mueva más rápido. Por tanto, el tipo de lecturas y actividades que realicen los niños son los síntomas del impulso que tendría el sector empresarial en la vida de ese país.”
- “El éxito económico y el desarrollo tecnológico dependen más de la motivación al logro que del sistema político o de la organización administrativa.”
- “El concepto de oportunidad es sólo parte de la historia; aquélla estimula a la gente a actuar, pero estimula a aquellos que ya tienen necesidad de logro. El suelo debe estar listo para las semillas, si es que se espera que ellas crezcan. La oportunidad reta a aquellos que tienen motivación al logro.”
- “El éxito del desarrollo económico en países como Canadá, Australia y Estados Unidos y la diferencia con América Latina se debió a que:
 - a. Su población provino de grupos sociales y países caracterizados por alta motivación al logro, mientras que la población que llegó a América Latina correspondió, en general, a grupos sociales y países con niveles bajos en motivación al logro.
 - b. Los inmigrantes eran en su mayoría minorías religiosas perseguidas, con una motivación al logro muy alta; mientras que muchos de los inmigrantes latinoamericanos eran personas sin Dios ni ley, sin motivación alguna de logro.

- c. Los países de colonización anglosajona no brindaron tantas oportunidades de riqueza rápida como las brindó América Latina. Esto originó que los inmigrantes en esos países se dedicaran a trabajar y a establecer una estructura productiva que los sostuviera en el largo plazo. En América Latina, los conquistadores se dedicaron a recoger riqueza y a embarcarla, y ese vicio todavía subsiste con las grandes remesas de capital que hace América Latina a los mercados financieros del mundo. Los conquistadores de América Latina no pensaron en estructuras productivas, pues no vinieron a quedarse, y no tuvieron que crear una cultura de trabajo y de logro, pues con gran facilidad conseguían riquezas inimaginadas. En vez de producir salieron a buscar El Dorado.
- d. El desarrollo de los Estados Unidos no tiene nada que ver con el concepto de fronteras por explorar, pues éstas existen todavía en América Latina. Lo que pasó fue que para inmigrantes con alta motivación al logro, la frontera fue un reto que había que vencer. Las fronteras geográficas terminaron antes de 1900 en Estados Unidos, no así en América Latina donde todavía existen. La frontera no genera orientación al logro. Las oportunidades, como las fronteras, siempre existen, pero se necesita cierto tipo de persona para verlas y creer que las puede explotar.”
- e. McClelland, igual que muchos otros autores, incluyen en sus explicaciones sobre desarrollo el fenómeno religioso y aceptan la teoría de Max Weber³, que plantea que la ética calvinista favorece el desarrollo social y económico de los países.

Es importante, ante este planteamiento, recordar varios hechos: los libros sagrados del cristianismo son los mismos; el espíritu empresarial y la motivación al logro son características humanas que existen desde muchos años antes que la reforma luterana y calvinista; hay muchísimos grupos con una ética diferente a la calvinista que han demostrado ser altamente empresariales.

¿Como interpretar a McClelland en este sentido? Entendiendo que, por diversas razones, los distintos grupos humanos, al conformar sus patrones culturales deciden dar más peso a ciertos valores y conceptos, y esa decisión cultural tiene sus consecuencias en el desarrollo social

económico. En los países colonizados por la cultura anglosajona, se dio mucho peso a la motivación al logro y ello, más que sus creencias religiosas, los llevó al desarrollo.

- “Los valores, las creencias, las ideologías son las fuentes realmente importantes para tener en un país una verdadera motivación hacia el logro. Para los hijos, hay tres factores que los orientan a motivaciones altas hacia el logro: altos estándares de logro de los padres, cariño y generación de entusiasmo y de coraje, y padres que no sean dominantes ni autoritarios. Otros estudios han indicado que los padres deben ser respetados por sus hijos, pero que después de que los hijos son capaces de lograr algo por sí mismos, sus padres deben evitar seguir dirigiendo sus pasos, si se quiere que los hijos desarrollen una preocupación fuerte por el logro.”
- “Una de las paradojas de la historia es que, a menudo, la motivación al logro no se dirige inicialmente hacia las empresas o a los aspectos económicos. Muchas veces está orientada por factores religiosos o políticos. El desarrollo de Alemania y del Japón son ejemplos claros de motivación política.”
- “La ayuda a los países en vías de desarrollo debe estar en promover el espíritu empresarial en esos países y no en donar bienes materiales para resolver sus problemas y necesidades físicas. Todo empresario sabe que el factor más importante del éxito es el espíritu de la compañía, el impulso de su personal, el sentimiento de que todos están trabajando hacia un ideal común. No es el *hardware* lo que cuenta a largo plazo, pues los activos se derriten sin la orientación al logro de la organización. Por eso, todo empresario debe estar hablando con sus empleados de las metas, debe estar estableciendo metas moderadas pero alcanzables para él y para su personal, debe estar interesado en que la gente sepa qué tan bien está realizando su labor; y por eso debe dedicar muchos esfuerzos a seleccionar empleados con alta motivación al logro y debe hacer desarrollos de personal que refuercen ese esquema de trabajo.”
- “Libertad política sin un fuerte impulso hacia el progreso es algo vacío e imposible de mantener por un período largo. Libertad política y democracia deben ir acompañadas de libertad económica, porque sino todo país

sucumbirá ante las ofertas de un sistema distinto que plantea la posibilidad de dárselas.”

- “El desarrollo de los países no se debe a los meros recursos externos (mercados, minerales, fábricas, rutas comerciales, etcétera), sino al espíritu empresarial que explota esos recursos.”
- “La responsabilidad última del ritmo de crecimiento económico no está en los economistas de los departamentos de Planeación, ni en los políticos, sino en los empresarios y en los ejecutivos, cuyo impulso, o la falta de éste, determinaron los resultados reales de sus acciones.”
- “Brindémosles a los países en vías de desarrollo la posibilidad de crecer a través de su motivación al logro, de creer en sus países, sus gentes y su futuro. *Invirtamos en seres humanos, no en planes o en cosas.*”
- “El ser humano puede conformar su propio destino, las dificultades externas y las presiones no son tan importantes para conformar la historia. Es la forma en que la gente responde a esos retos lo que importa, y esa manera depende de la fortaleza de su motivación al logro. Por tanto, la pregunta de qué le sucederá a un país o región o empresa o a nosotros mismos, depende literalmente de cuántas veces se piense en el logro, en establecer metas moderadas, pero alcanzables; hay que tomar riesgos calculados, responsabilidad personal. Al pretender saber qué tan bien estamos haciendo nuestro trabajo, la respuesta está ante nosotros.”

McClelland, según sus enunciados transcritos, no se queda en las teorías de la motivación humana, sino que avanza al relacionarlas claramente con el proceso empresarial y con el desarrollo de los países.

Teoría de Ronstadt

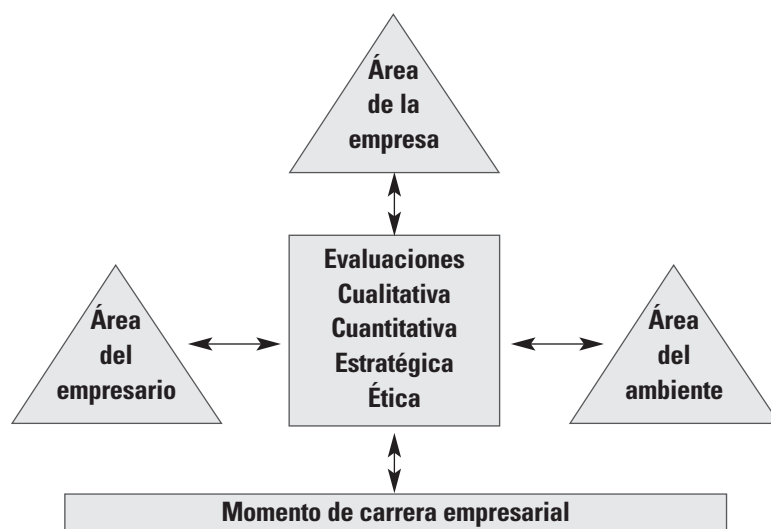
Robert Ronstadt,⁴ en su libro *Entrepreneurship*, y en muchos de sus artículos publicados en *Frontiers of Entrepreneurship Research*, recoge las ideas de diversos pensadores y estructura el concepto de *perspectiva empresarial*. Plantea lo siguiente:

- “Se entiende el proceso empresarial como un proceso dinámico que ocurre sobre diversos períodos, que envuelve pensamientos y acciones, que se

ve influenciado y definido por varios eventos y no sólo por un golpe de suerte, que implica más que el simple inicio de un empresa; es más que un solo proyecto, es más que un empresario; es, pues, un proceso en el cual el papel del empresario está permanentemente modificándose.”

- “Una perspectiva empresarial implica ser capaz de apreciar y reconocer los elementos únicos y comunes de cada proyecto, identificar lo relevante de las experiencias empresariales propias y ajenas, evaluar los efectos a corto y largo plazo del proyecto sobre nuestras vidas y carreras.”
- “La unidad de análisis, entonces, no es sólo la empresa en sí, ni el empresario propiamente dicho, ni el ambiente en el que se desenvuelve la empresa; la verdadera unidad de análisis es el complejo denominado *carrera empresarial*, en la que intervienen muchas empresas, varios empresarios y diversos ambientes.”
- “La perspectiva empresarial está constituida por la capacidad para evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones con el propósito de relacionar esas evaluaciones con los objetivos de su carrera empresarial sobre el corto y el largo plazo.”
- “Los empresarios deben evaluar su posición, tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones requeridas mediante:
 - a. La identificación de los factores relevantes en tres áreas: la de la empresa, la del empresario y la del entorno.
 - b. La evaluación de estos tres factores mediante consideraciones cualitativas, cuantitativas, estratégicas y éticas.
 - c. La relación que existe entre las evaluaciones y el momento particular de su carrera empresarial.
 - d. El gráfico 4.2 permite observar que este proceso es continuo, interrelacionado y simultáneo a lo largo de la vida de cada empresario y de cada empresa; o sea, a lo largo de la carrera empresarial.
 - e. Las evaluaciones no se deben hacer para cada área individualmente, sino integralmente.”

✕ Gráfico 4.2 Modelo de Ronstadt



- “El análisis de la empresa no debe consistir sólo en la evaluación del inicio sino en mantenerla y hacerla crecer. Es necesario recordar que las empresas tienen posibilidades de falla y hay que identificar esas causas potenciales de falla. Por otro lado, hay que tener en cuenta que, con mucha frecuencia, las empresas durante su desarrollo cambian, se modifican, y dan origen a nuevas oportunidades. Los conocimientos en relación con el inicio, el desarrollo, el mantenimiento, el crecimiento e incluso el cierre de la empresa son básicos en esta etapa. La información que logre o no definir es la que le permitirá o no estar en la empresa correcta, en el lugar apropiado y en el momento oportuno para construir la carrera empresarial que es correcta para uno.”
- “El análisis del empresario no se debe concentrar sólo en el cumplimiento de un perfil psicológico en un momento dado, pues el empresario es formable y, por tanto, las características psicológicas están sujetas a cambio a lo largo de la carrera empresarial. Además, esas características no se pueden ver en el vacío o aisladas de las realidades ambientales y las peculiaridades del proyecto. Es, pues, necesario que los procesos de evaluación del empresario se hagan de nuevo teniendo en mente la carrera empresarial y los factores adicionales del proyecto.”

- “El análisis del entorno, o de las circunstancias en que se da la oportunidad, ha sido muchas veces utilizado como el factor básico en el nacimiento y el éxito o fracaso de ella. Pero la realidad es que cada situación empresarial y cada empresario son únicos, y lo que pudiese ser un entorno desfavorable para muchos, puede favorecer a otros y viceversa. Es, pues, necesario visualizar el entorno, pero en el contexto que el modelo plantea; en sus relaciones con empresarios, el proyecto y la carrera empresarial. Es fácil para todos entender la necesidad de evaluar los factores (proyecto, empresario y entorno) cualitativa y cuantitativamente, y así determinar su correspondencia con la carrera empresarial; pero esas evaluaciones no son completas, y por eso es absolutamente necesario realizar una evaluación estratégica y una evaluación ética, las cuales enriquecen el análisis a largo plazo del empresario y manejan variables básicas para el éxito o fracaso del proyecto.”
- “La decisión empresarial implica determinar el momento, la cantidad y la finalidad de cada recurso asignado a las distintas áreas del proyecto, y éstas son por definición decisiones estratégicas. La diferencia grande entre empresarios exitosos y no exitosos, está en el manejo de esas decisiones estratégicas. Muchos empresarios son malos para la gerencia operativa y en muchos casos contratan administradores para ello, pero la gran mayoría es muy capaz de concebir y ejecutar una estrategia que coloca a la organización en un nivel de competitividad elevado y da los márgenes necesarios no sólo para disminuir el riesgo, sino también para aceptar las omisiones y errores que en la operación pueda cometer el empresario. La capacidad estratégica del empresario para llevar a cabo su proyecto en el ambiente en que se desenvuelve, es vital en el éxito de la carrera empresarial”.
- “En relación con la evaluación ética, muchos consideran que no tienen nada que ver con la vida empresarial, pues un mito dice que el empresario es amoral, sin ética, interesado sólo en ganar y en sobrevivir, en su provecho personal, en sacar ventaja; que es duro, frío y despiadado, que su única filosofía es ‘empresa, empresa’, y que por tanto es muy difícil que tenga sus manos limpias.
La realidad es otra. Los empresarios exitosos en el largo plazo son, por un lado, excelentes en su labor y, por el otro, éticos. Sin estos dos atributos no hay posibilidad de sobrevivir en el largo plazo. La mayoría de los

empresarios exitosos saben que su capacidad empresarial es sólo tan fuerte como sea su reputación, y que la pérdida de la reputación lleva a la pérdida de otros factores; especialmente, a la pérdida de nuevas empresas. Se necesita que la gente crea en uno, pues ésta es la piedra fundamental de todas las relaciones empresariales: clientes, proveedores, socios, banqueros, gobierno, comunidad, etcétera.

Es necesario entender que el empresario vive más dilemas éticos que el empleado y, por tanto, su altura ética está con mayor frecuencia en juego y bajo escrutinio.”

- “La evaluación ética implica entender las capacidades de manejar los aspectos éticos personales: personales de la empresa, en relación con la vida empresarial que ha previsto para sí. No es el seguimiento de un código genérico formulado por un pensador, filósofo o religioso algún día en la historia de la humanidad; es la identificación de un camino de acción en las circunstancias específicas en que se desarrollan las empresas.”

Teoría de Timmons

Desde finales de la década de 1970, Jeffrey Timmons,⁵ en sus actividades académicas en Babson College y en Harvard, ha venido produciendo una serie de ideas y conceptos sobre los diversos aspectos del proceso de creación de nuevas empresas. Estas ideas están muy bien recopiladas en su texto, que es un clásico en el área. Algunos de sus conceptos sobre el proceso empresarial son:

- “El espíritu empresarial ocurre y deja de ocurrir tanto en las empresas nuevas como en las viejas; en las pequeñas y en las grandes; en las de crecimiento rápido y en las de crecimiento lento; en las privadas, en las sin ánimo de lucro y en las públicas; en todos los lugares geográficos, en todas las etapas de desarrollo de una nación e independientemente de las ideas políticas.”
- “Los líderes empresariales inyectan: imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, trabajo de equipo y visión. Enfrentan

dilemas y tienen que tomar decisiones, independientemente de que existan contradicciones y ambigüedades. El ser empresario es una posición de construir y permanentemente renovar la generación de riqueza en el largo plazo.”

- “El espíritu empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar que mantiene obsesión por la oportunidad, es integral en su enfoque y balanceada en su liderazgo.”
- “La *E-generation* (generación empresarial) está cansada de que se crea que liderar es administrar y gerenciar. La gente hoy día quiere ser liderada y no administrada; la gente está cansada de la arrogancia y la prepotencia de los ejecutivos. Muchas grandes empresas, al fin están comprendiendo que necesitan recapturar y reimplementar en sus organizaciones el espíritu empresarial, o sea la cultura y las prácticas que le son propias al razonamiento empresarial.”
- “El evento empresarial es un ente creativo, casi artístico, altamente dinámico, fluido, ambiguo, caótico en carácter, sujeto a cambios, un poco improvisado y, sobre todo, lleno de contradicciones y paradojas. Los resultados son muy buenos o muy dolorosos. Las principales paradojas del evento empresarial son:
 - Una oportunidad que no parece tener mucho potencial a veces es una gran oportunidad.
 - Para poder ganar, a veces primero hay que perder.
 - Para poder crear riqueza a veces hay que ceder riqueza.
 - Para ser exitoso a veces hay que haber sufrido un fracaso.
 - Aunque requiere mucho pensamiento, preparación y planeación, casi siempre es un evento no planificado.
 - Para que la creatividad y la innovación prosperen, es necesario que el proceso esté acompañado de rigor y disciplina.
 - Requiere un sesgo hacia la acción y un alto sentido de urgencia, pero también demanda paciencia y perseverancia.
 - Cuanto mayor sea la organización, la disciplina, el orden y el control, menos control se tiene sobre el destino final.
 - Adherirse a las mejores prácticas administrativas, especialmente estar cerca del cliente, llega a ser una semilla de autodestrucción y una pérdida de liderazgo: hay que anticiparse a tecnologías y a nuevos mercados.

- Para poder realizar valor en el largo plazo hay que olvidar la rentabilidad a corto plazo.”
- “Existen fuerzas impulsoras que dominan los procesos empresariales altamente dinámicos: orientación hacia la oportunidad; presencia de un líder empresarial y de un equipo empresarial; uso creativo, cuidadoso y moderado de los recursos; visión, integrada y holística; balance y concatenación de las cuatro fuerzas anteriores.”
- “El proceso empresarial implica un compromiso hacia la conformación de valor y el crecimiento de la organización en el largo plazo, equilibrados ambos con la presencia de un flujo de caja positivo y duradero.”

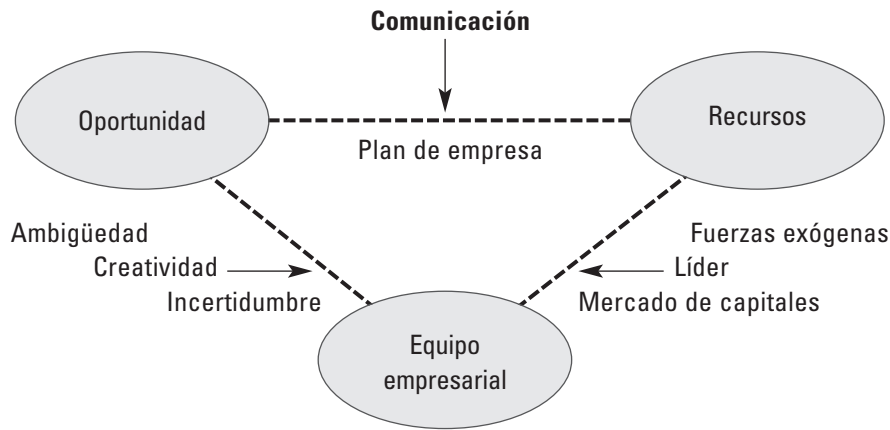
El gráfico 4.3 presenta el modelo básico de Timmons y Spinelli, el cual tiene algunos principios rectores:

- El proceso se inicia con la detección de una oportunidad; no es dinero ni redes, ni estrategias, ni equipo, ni plan de empresa. La gran mayoría de las oportunidades genuinas para la creación de una empresa son mayores que el talento, la capacidad y los recursos disponibles por el equipo de trabajo en el punto de partida.
- El líder empresarial tiene que manipular todos los elementos en un entorno que es dinámico y cambiante. El plan de empresa provee el mecanismo de comunicación que permite operar en ese entorno dinámico las tres fuerzas: oportunidad, recursos y equipo. El líder empresarial debe orientar el proceso controlando la ecuación del éxito (riesgo *versus* recompensa), la cual cuenta siempre con los factores de ambigüedad e incertidumbre que produce el riesgo. La creatividad es la herramienta básica en esta zona.

Veamos ahora sus elementos:

- a. *La oportunidad empresarial.* La primera gran habilidad del empresario es la de ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito empresarial y decidir cuánto tiempo y esfuerzo invertirlo. En el capítulo 6 se discutirá este concepto de oportunidad de empresa.

✕ Gráfico 4.3 Modelo de Timmons



- b. *Los recursos*, si bien son necesarios no son lo primero que hay que tener para lograr el éxito empresarial; pensar en dinero en primer lugar es un gran error.

El dinero sigue a las oportunidades que tienen alto potencial y que son dirigidas por un grupo empresarial importante. Los empresarios exitosos diseñan y aplican estrategias muy creativas para acumular y ganar control sobre los recursos. Los inversionistas y los empresarios, con gran frecuencia, indican que una de las peores cosas que le puede suceder a un empresario incipiente es tener mucho dinero, pues esto lleva, muchas veces, a hacer tonterías.

Es fundamental una disciplina magra con el dinero, donde toda unidad monetaria cuenta, no sólo para el empresario, sino para todos. El principio “cuide y conserve su capital” (CCSC), es básico para maximizar el valor de la empresa.

- c. *El equipo empresarial* es pieza fundamental del valor potencial de la empresa. Los inversionistas lo miran como parte esencial de la organización. Un respetado inversionista en empresa de riesgo indicaba: “Prefiero un equipo empresarial clase A con una oportunidad de empresa clase B, a un equipo empresarial clase B con una oportunidad de empresa clase A”. En el mundo actual hay abundancia de tecnologías, de empresarios, de dinero y de capital de riesgo. De lo que hay escasez, es de equipos empresariales

buenos. El mayor reto de cualquier líder empresarial está en construir grandes equipos empresariales.

- d. *El empresario líder* tiene la gran responsabilidad de mantener el balance y el ajuste exacto de todos los componentes. En el símil del modelo, es quien debe mover el punto de apoyo para lograr el verdadero equilibrio de todo el sistema. Es quien fija el ritmo, el que crea la cultura, el que dirige y actúa, el que tiene la habilidad de atraer a los miembros del equipo empresarial y de construir allí una fortaleza especial para la empresa. Su responsabilidad es liderar y lo hace creando héroes en el equipo, recompensando el éxito y apoyando las fallas que se comentan con honestidad, compartiendo la riqueza creada con aquellos que lo ayudaron a producirla, estableciendo altos estándares de conducta y de actuación.
- e. *El proceso es dinámico* y, por ello, el empresario tiene que hacer un permanente balance de las tres fuerzas internas y de todas las externas. En este proceso, el empresario tiene que identificar todos los vacíos que existan y las formas apropiadas de llenarlos. Todo este proceso está relacionado con el desarrollo del plan de empresa, que es la herramienta central de comunicación de todo el sistema.

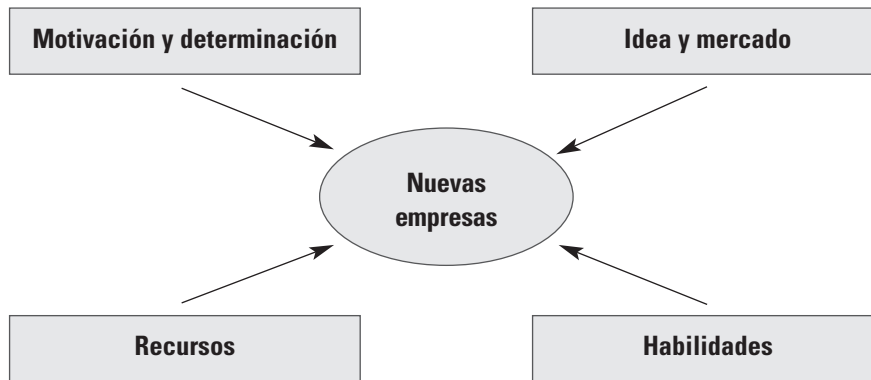
Este modelo de Timmons es integral y holístico, o sea que no se descompone por etapas; es un todo que interactúa en forma permanente, que se desbalancea, que presenta nuevos espacios de acción (vacíos) y nuevas formas de llenarlos; y el líder empresarial tiene que estar actuando y dirigiendo todas estas fuerzas.

Teoría de Gibb

Alan Gibb,⁶ en la Universidad de Durham (Gran Bretaña), ha generado una corriente de pensamiento que tiene gran acogida en los países en vías de desarrollo y que, como se verá a lo largo de este texto, relaciona muy bien el evento empresarial con los temas de desarrollo de cultura y, sobre todo, con el tema de educación empresarial.

El gráfico 4.4 muestra los componentes básicos en el desarrollo de una nueva empresa, según Gibb.

✕ Gráfico 4.4 Componentes básicos



El *componente “motivación y determinación”* se relaciona con todo el concepto de factores culturales y de entorno que apoyan o dificultan el proceso de inicio de una nueva empresa. Aspectos como el apoyo que se pueda obtener de la familia, de los socios, de las entidades de apoyo; la actitud de la sociedad frente al proceso empresarial; los objetivos personales; las políticas de gobierno; las facilidades para el establecimiento de la empresa; los logros que a lo largo de su carrera ha alcanzado el empresario, sus experiencias y, sobre todo, su compromiso integral en el proceso empresarial son elementos fundamentales.

El *componente “idea y mercado”* refleja la existencia y la validez de una idea al cotejarla en el mercado con los clientes y la competencia. Es el concepto de viabilidad del modelo de empresa que se esté manejando.

El *componente “recursos”* hace referencia a la capacidad que se tenga de integrar y asignar todos los recursos de todos los tipos, en el momento en que sean requeridos por la empresa. Aquí se establece relación con recursos humanos, tecnológicos, naturales, financieros, de información de contactos, físicos, etcétera.

El *componente “habilidades”* se conecta con el concepto de conocimientos, valores, aptitudes, actitudes, competencias que tanto el empresario como el equipo empresarial deben tener para poder llevar al éxito su iniciativa. Aquí, las exigencias previas de trabajo, los conocimientos y habilidades asociadas, la capacidad técnica y gerencial son fundamentales.

Estos cuatro elementos son dinámicos y deben ir mejorando en la medida que se va estructurando el concepto, el modelo y el plan de empresa.

Modelo Varela⁷

En el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad ICESI, se ha desarrollado un modelo basado, en lo fundamental, en las ideas de Shapero, aunque integra muchos de los componentes de las otras teorías aquí expuestas y de otras que se han formulado en los últimos 25 años (ver bibliografía adicional).

Este modelo se basa en la identificación de una serie de etapas que el empresario potencial debe ir pasando antes de llegar a tener su empresa en funcionamiento.

Esta guía ha liderado el proceso educativo del CDEE-ICESI y ha sido adaptado por muchas otras instituciones de América Latina.

El modelo reconoce, igual que los de Timmons, Ronstadt, Shapero, McClelland y Gibb, el papel central que debe desempeñar el empresario líder del proceso, y los factores de entorno y de cultura que afectan al empresario y a la empresa.

El gráfico 4.5 presenta las etapas básicas del modelo, que se describen a continuación.

✕ Gráfico 4.5 Etapas básicas del modelo de Varela

Etapas motivacional	→	Gusto
Etapas situacional	→	Oportunidad
Etapas de decisión	→	Decisión
Etapas analítica	→	Plan de empresa
Etapas de recursos	→	Recursos
Etapas operativa	→	Gestión

Etapas motivacional o de gusto

En lo fundamental, tiene que ver con el conjunto de elementos que, de una forma u otra, afectan la decisión que la persona debe tomar sobre si su plan de carrera incluye o no la estrategia de crear una empresa. Los factores educativos,

culturales, sociales y del ambiente donde el empresario se ha desenvuelto lo pueden haber acercado o no al entorno empresarial y le pueden haber transmitido o no una percepción positiva sobre él. En el desarrollo de esta etapa, es necesario que el empresario potencial mejore su conocimiento del sistema de cultura empresarial, desarrolle alguna de las competencias empresariales, mejore sus conocimientos sobre el tema, tenga algunas experiencias empresariales para que, en definitiva, pueda contestar la gran pregunta: “¿Me gusta y estoy realmente interesado en llegar a ser empresario?”.

Es de esperar que, al llegar a este punto, el empresario potencial haya desarrollado un plan de carrera empresarial (PCE) –el cual será tratado en detalle en el capítulo 5– y tenga el impulso, la motivación, el compromiso, el deseo, la voluntad y la determinación para acometer las etapas siguientes.

Etapa situacional o de identificación de la oportunidad

Se relaciona con todos los procesos de observación, percepción, investigación y estudio del entorno que lo rodea para iniciar el proceso de detección, configuración, evaluación y estructuración de la oportunidad de empresa. Este proceso debe ser permanente, lleno de características creativas e innovadoras que le permiten identificar vacíos en el mercado, necesidades, gustos y deseos no atendidos, problemas no resueltos, etcétera. Este tema será tratado en detalle en el capítulo 6.

Este factor constituye el inicio real de la aventura empresarial pues es aquí donde el *gusto* se empieza a hacer *realidad*. No es extraño que muchas personas encuentren en esta etapa la gran limitación a su deseo de ser empresario. Si no han desarrollado la capacidad de percibir oportunidades de empresa, no pueden, hasta que logren desarrollar esta competencia, cumplir con esta etapa. La pregunta final de esta etapa es: “¿Cuál es el concepto de empresa con el que pienso que operará la mía?”.

Etapa de decisión

Tiene que ver con la decisión final personal de acometer el proceso de transformación de la *idea* de empresa en la *oportunidad* de empresa. Implica definir

términos de referencia de la elaboración de un plan de empresa, asignar recursos para la elaboración del mismo y conformar el primer grupo empresarial.

En esta etapa se deben vencer dos grandes temores: el de cambiar el estilo de vida por un estilo de vida empresarial, y el de los riesgos que plantea la nueva actividad y su posible fracaso. Es el momento en que se “queman las primeras velas” y se decide poner toda la dedicación y todos los esfuerzos para intentar llevar adelante la idea de ser empresario.

Para el empleado, es el momento de decidir si abandona el camino de la dependencia y se lanza al proceso empresarial; si abandona su posición de “seguridad relativa en el corto plazo” y se lanza a buscar una “seguridad relativa en el largo plazo”, corriendo los riesgos que este nuevo camino plantea.

También en esta etapa se quedan muchas personas, ya sea porque los mitos, o los temores, o la convicción de que éste no es su mejor camino, las frenan totalmente.

Cuando una persona logra pasar esta etapa, ya tiene certeza acerca de su futuro como empresario. Al superar esta etapa, en general, se llega casi a un punto de no retorno, pues implica una decisión vital. Por tanto, esta etapa es crítica en la formación del empresario.

Esta toma de iniciativa o disposición a actuar está directamente relacionada con la percepción y el conocimiento que el individuo tiene para modificar los eventos y el mundo que lo rodea.

En este sentido, Shapero indica que las personas, según cómo perciben el control de sus vidas, se pueden clasificar en: a) personas que consideran que su vida depende de fuerzas que están fuera de su control (suerte, personas poderosas, etcétera); b) personas que consideran que su vida depende de fuerzas que están bajo su control; son autónomas, autosuficientes, independientes. Este segundo grupo de personas es el que, en general, realiza eventos empresariales.

Estas conductas están asociadas a valores culturales anteriores y en desarrollo, lo cual plantea de nuevo la importancia que dichos valores ejercen en la función del empresario.

Esta etapa de decisión, aunque aparece aquí en tercer lugar, en realidad está presente –de una forma u otra– en todas las etapas del modelo, pues siempre el empresario potencial está frente a la pregunta: “¿Sigo adelante con mi sueño, con mi visión empresarial, o lo abandono y regreso a mi estado anterior?”.

Esta etapa, entonces, mide el temple, el compromiso y, si se quiere, la testarudez del empresario potencial para convertir su idea en realidad.

Etapa analítica o de plan de empresa

Es el proceso de investigación y de conocimiento que permite la elaboración de un plan de empresa integral, con metas, objetivos y estrategias apropiadas para lograrlo.

Este plan debe proveer una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas que se deben alcanzar, de las estrategias y tácticas para poder llevarlo a cabo y, sobre todo, debe aportar una evaluación integral de la factibilidad global de la empresa. De este modo, el empresario podrá tener la confianza para pensar, evaluar y decidir si la empresa brinda posibilidad de éxito.

Al finalizar este proceso detallado y profundo de consecución y mejoramiento de la calidad y la cantidad de información de la empresa, el empresario podría preguntarse si tiene o no un concepto y una estrategia con alta probabilidad de éxito. Si la respuesta es positiva –o sea, el empresario potencial ve con confianza y optimismo la empresa que ha concebido–, seguramente la motivación que traía, junto al plan de carrera que ha elaborado más los ajustes que surgen del plan de empresa, facilitará la decisión de seguir adelante y lanzarse al proceso de inicio de su empresa. Si la respuesta es negativa, el empresario tratará de mejorar su plan, o cambiará su concepto de empresa; y algunos pocos abandonarán aquí, al menos temporalmente, su propósito de ser empresarios.

Esta faceta del proceso se relaciona con la convicción que el futuro empresario tenga de que podrá comenzar y operar la organización y el deseo de verse realmente involucrado en ella. Esta credibilidad en la acción se adquiere, en lo fundamental, por el análisis de ejemplos provistos por otras personas similares, a quienes pueda identificar como *pares*, que han sido capaces de salir adelante. En esta etapa, los modelos desempeñan un papel básico, y las características educacionales (familia, medio ambiente, compañeros de trabajo, grupo social, etcétera) afectan sustantivamente esta acción de credibilidad. La visión del empresario entrevistado es muy importante.

Así como la etapa de motivación y gusto daba respuesta a la característica de deseabilidad de Shapero, ésta da respuesta a la característica de factibilidad, y complementa así el planteamiento del gráfico 4.1. Este tema se tratará en detalle en el capítulo 7.

Etapa de recursos

Tiene que ver con el proceso de conseguir, en efecto, los recursos para el desarrollo de la empresa, sean éstos financieros, tecnológicos, humanos, informáticos, físicos o de cualquier otra índole. En esta etapa, el empresario en potencia debe empezar a poner en práctica todos los propósitos y estrategias que había configurado en su plan de empresa, y a dar ya pasos firmes para el inicio de la empresa.

Esto no quiere decir que alguien le va entregar en las manos los recursos necesarios; significa que una de las habilidades del empresario es la identificación de fuentes de suministro y la negociación para que esos potenciales proveedores de recursos se vinculen efectivamente con el proyecto.

Es una etapa de toma de decisiones y de adecuación de los planes de carrera empresarial a las realidades que el entorno plantee.

Éste es el último momento que se puede denominar “en papel” pues, una vez que se aceptan y asignan los recursos, ya el proceso de creación propiamente dicho despegue y el empresario debe estar listo para dirigir su empresa y poner en práctica todo lo que se planteaba en su plan de empresa. Este tema se trata en detalle en el capítulo 8.

Etapa de gestión

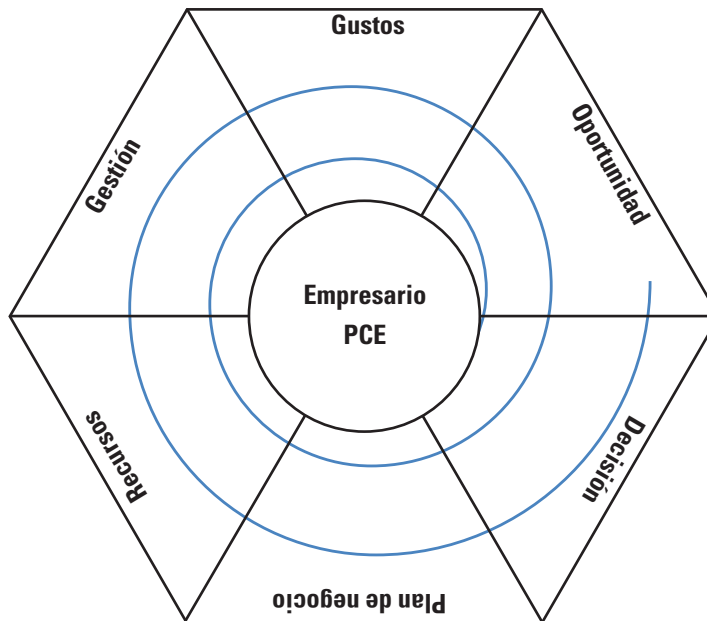
Se refiere al nacimiento, al inicio de la operación de la empresa, a la implementación de todas las estrategias, a la revisión permanente de metas y estrategias, al ajuste del plan de empresa para poder garantizar los procesos de supervivencia y crecimiento, a la identificación de nuevas oportunidades, a la aplicación del espíritu empresarial para sembrar el clima y la cultura de la organización. Presenta los sufrimientos y también los gozos y recompensas de una labor realizada. Este tema se tratará en detalle en los capítulos 9, 10 y 11.

Secuencia en espiral

La presentación del modelo que se ha realizado en el texto y en el gráfico 4.5 plantea, sin dudas, la idea de secuencia lineal, pero la realidad de la aplicación del modelo no es tal, sino que se trata de un esquema de espiral, como lo indica el gráfico 4.6.

La motivación se refuerza a medida que se identifican oportunidades, que se elabora el plan de empresa, que se han conseguido los recursos y la empresa despegar. Asimismo, como ya se dijo, la decisión no es propia de un momento específico, pues hay toma de decisiones en la zona de motivación, en la selección de la oportunidad, en múltiples momentos de la elaboración del plan de empresa, en todos los procesos de consecución de recursos y en los de gestión. Por otro lado, la posibilidad de conseguir los recursos está relacionada con el empresario y su grupo, con su plan de empresa, con el concepto de empresa y con la motivación demostrada. Es, pues, una secuencia interrelacionada, con retroalimentaciones, basada en la noción de espiral que muestra el gráfico 4.6.

✕ Gráfico 4.6 Esquema de desarrollo del proceso empresarial



Es conveniente observar el papel protagónico del empresario, con su plan de carrera empresarial (PCE), y del proceso de desarrollo de sus competencias empresariales a medida que el espiral se va desenrollando durante las seis grandes etapas.

También se observa la presencia de los elementos de las otras teorías. McClelland está expresado en “motivación” y “decisión”; Ronstadt, en “oportunidad”, “empresario”, “PCE”, “plan de empresa”; Timmons, en “empresario”, “oportunidad”, “plan de empresa”, “recursos”; Gibb, en “oportunidad”, “gusto”, “recursos”, “gestión”, “plan de empresa” y “empresario”. Y Shapero está presente en todos los elementos, pues es la base del modelo.

Sin dudas, hay otras teorías sobre el empresario, el espíritu empresarial, la generación de empresas, que tienen gran valor conceptual y que se han nutrido de o han nutrido a las teorías expuestas aquí con brevedad. Asimismo, existen varios modelos de desarrollo de espíritu empresarial y de cultura empresarial, cuya extensión supera los límites de este texto; por eso, muchos de ellos se incluyen en la bibliografía adicional. Dentro de ellos, creo conveniente mencionar las importantes contribuciones de Karl Vespers, Gordon Baty, Jerry Welsh, Jim White, Schumpeter, Peter Drucker, H. H. Stevenson, Malcom Harper, ITDG, Birla Institute of Technology, East-West Center, University of Philippines (ISSI), Robert Brockhaus, Y. Gasse, Robert D. Hisrich, Frank Hoy, Louis Jacques Filion, José Veciana, entre otros autores e investigadores y firmas privadas de consultoría que han contribuido significativamente en este campo de conocimiento.

Llegados a este punto, es importante comprender que estos primero cuatro capítulos estuvieran dedicados a la motivación hacia ser empresario y hacia el entendimiento del papel del empresario. Los siguientes capítulos cubrirán las otras etapas.

Resumen

Este capítulo ha estado orientado a ilustrar los elementos, factores, etapas, conceptos y variables que inciden en forma directa en la gran decisión que las personas deben tomar para poder crear su propia empresa.

Se ha realizado una revisión de algunas de las teorías más conocidas sobre el tema, para enriquecer el marco de acción del empresario.

Finalmente, se ha presentado en detalle el modelo de Varela, que será el eje de los próximos capítulos e integra los conceptos de las principales teorías en un esquema que permite ordenar el proceso y trabajar en una forma integrada.

Preguntas y ejercicios

1. Elabore una diferenciación entre el evento empresarial de Shapero y el empresario propiamente dicho.
2. Explique con un ejemplo personal la validez o no de los elementos del gráfico 4.1. ¿Percibe la interacción y el refuerzo entre la deseabilidad y la factibilidad?
3. ¿Es posible para usted identificar una de las fuerzas indicadas en el cuadro 4.1 como la causante de un cambio importante en su vida?
4. Analice el fenómeno de migración de los ciudadanos de su país a otros países y, tal vez, encontrará que algunos de ellos crearon empresas en esos países, cosa que no hicieron en su propio país. ¿Cuáles fueron, a su juicio, las causas de ello?
5. En algunos países de América Latina tenemos, o hemos tenido, situaciones fuertes de desplazamiento, de conflictos armados, de procesos de paz y reconciliación. ¿Que cree usted que puede aportar el concepto empresarial y el proceso empresarial a la reintegración de esas personas a la sociedad civil?
6. Describa con sus palabras el concepto de motivación al logro y por qué éste es fundamental para el proceso de creación de empresas.
7. McClelland hace una serie de comparaciones entre el desarrollo de los Estados Unidos y el desarrollo de América Latina. ¿Con cuáles de esos juicios está usted de acuerdo y con cuáles en desacuerdo? Dé sus razones.
8. ¿Qué es, con sus palabras, la perspectiva empresarial de Ronstadt?
9. Explique con sus palabras el gráfico 4.2 del modelo de Ronstadt.
10. Analice la razón de las paradojas que plantea Timmons y trate de desarrollar criterios para evaluar y solucionar las paradojas.
11. En el modelo de Timmons hay varios componentes principales y otros que lucen menos trascendentes; explique la interrelación entre todos ellos.
12. Describa el modelo de Gibb aplicándolo a una empresa particular.

13. Identifique los efectos de las teorías de McClelland en las otras cuatro teorías. ¿Qué variables específicas de cada teoría están basadas en McClelland?
14. Revise los planteamientos de Max Weber sobre el desarrollo de ciertos países y haga un análisis crítico de su teoría sobre la ética calvinista.
15. Según su propia convicción religiosa, analice qué enseñanzas promueven o limitan su acción como empresario. Si hay limitaciones, analice si se originan en un principio religioso o en una interpretación. ¿Como podría usted resolver estas limitaciones sin faltar a su dogma y a sus creencias?
16. En su ámbito cultural y social, ¿qué enseñanzas promueven o limitan su acción empresarial? ¿Cómo podría resolverlas? ¿Qué se requiere para que existan más factores positivos hacia el proceso empresarial?
17. Elabore un cuadro comparativo entre los modelos de Shapero, McClelland, Ronstadt, Timmons, Gibb y Varela, destacando los elementos comunes y no comunes. ¿Qué le falta a cada uno para ser integral?
18. Para el caso del empresario que usted entrevistó, analice cómo se cumplió una de las teorías o modelos planteados en este capítulo. Identifique todas las variables, factores o componentes que sean posibles. Si quiere mezclar teorías o modelos, está en plena libertad de hacerlo.
19. Desarrolle una interpretación de la evaluación ética que formula Ronstadt.
20. ¿Por que habla Timmons de un proceso dinámico en relación con su modelo? Asocie este modelo con las distintas etapas de desarrollo de la oportunidad y muestre cómo pueden darse los desbalances en cada momento.
21. ¿Cuáles son las habilidades de las que habla Gibb en su modelo? Busque información en Internet. Explique la importancia de ellas.
22. Elabore un símil entre el proceso de conformación de una pareja y las etapas que plantea el modelo de Varela.
23. Desarrolle su propia teoría sobre el proceso empresarial, usando como base todo lo que se ha planteado hasta ahora en el texto, lo que usted haya investigado en otras fuentes y lo que las entrevistas a los empresarios le hayan dejado.

Desarrollo personal

1. Desarrolle una interpretación de la variable “carrera empresarial” expresada por Ronstadt, y aplíquela a su caso personal.
2. Usando los ejercicios de desarrollo personal de los capítulos 1 y 3, desarrolle unas primeras aproximaciones a su plan de carrera empresarial. Revise esos elementos con las teorías que se han planteado y desarrolle una nueva versión de su plan de carrera empresarial.

Referencias

1. Shapero, A. “The Displaced, Uncomfortable Entrepreneurs”, *Psychology Today*, volumen 9, N° 6, noviembre de 1975.
 Shapero, A. “The Entrepreneurs: Corporate Heroes or Lousy Managers”, *The Wharton Magazine*, Fall, 1978.
 Shapero, A. “Why don’t your Kids Want to be Entrepreneurs”, INC, septiembre de 1981.
 Shapero, A. “Numbers that Lie”, INC, mayo de 1981.
 Shapero, A. “Developing a High-tech Complex Through Small Company Formations”, *Survey of Business*, volumen 18, N° 1, verano de 1982, University of Tennessee.
 Shapero, A. “Some Social Dimensions of Entrepreneurship”, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.
 Shapero, A. “Entrepreneurship in Economic Development”, en Far, C. A. (ed.), *Shaping the Local Economy*, Washington International City Management Association, 1984.
 Shapero, A. “The entrepreneurial event”, en Kent, C. A. (ed.), *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington Book, D. C. Heath, 1984.
 Shapero, A. *Why Entrepreneurship?*, The Ohio State University, 1984.
 Shapero, A. *The Role of Entrepreneurship in Economic Development at the less-than-national level*, US Department of Commerce, Washington, 1977.
2. McClelland, D. *The Achieving Society*, MacMillan, Nueva York, 1961.
 McClelland, D. “Business drive and national achievement”, *Harvard Business Review*, 1962.

3. Weber, M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Charles Scribner's Sons, Nueva York, 1958.
4. Ronstadt, Robert. "The Decision not to Become and Entrepreneur", *FOER*, Babson College, 1983.
 Ronstadt, R. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*, Lord Publishing, Dover Mass, 1984.
 Ronstadt, R. "ExEntrepreneurs and the Decision to Start and Entrepreneurial Career", *FOER*, Babson College, 1985.
 Ronstadt, R. "Training Potential Entrepreneurs", *Entrepreneurship: what it is and how to teach it*, Kao & Stevenson Eds., Harvard Business School, Boston, 1985.
5. Timmons, J. A.; Spinelli, S. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st. Century*, McGraw Hill, Irwin, Boston, 2004.
6. Gibb, A. "Enterprise Culture: It's Meaning and Implication for Education and Training", *Journal of European Training*, M. C. B. Publications, primavera de 1987.
 Gibb, A. *Stimulating New Business Development*, M. D. P., ILO, Génova, 1988.
 Gibb, A. *Reexploring the Key Role of Entrepreneurship in Economic and Social Development*, ILO, noviembre de 1988.
 Gibb, A. *Creating conducive environments for learning and entrepreneurship*, Naples, 2001.
 Gibb, A. *Creative Destruction, New Values, New ways of doing things and new combination of knowledge*, IntEnt, Naples, 2004.
7. Varela, R.; Bedoya, O. L.; Uribe, A. F. "Factores desencadenantes en la decisión de carrera empresarial, 2005 ICSB Conference, Washington, Estados Unidos, 2005.
 Varela, R.; Bedoya, O. L. "Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias", *4ª Conferencia de investigación en entrepreneurship*, CIELA 2005, Colombia, octubre de 2005.
 Varela, R.; Bedoya, O. L. "Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso jóvenes con empresa", *Balas Conference 2006*, Lima, Perú, mayo de 2006.
 Fundación Corona. *Informe final programa "Jóvenes con empresa"*, Colombia, junio de 2006.

Bibliografía adicional

- Allis, Ryan P. M. *Zero to One Million*, Virante, Inc Chapell Hill, 2003.
- Baty, Gordon B. *Entrepreneurship for the Nineties*, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1990.
- Edwards, Paul; Edwards, Sara. *Making i ton your own*, The Putman Publishing Group, Nueva York, 1991.
- Filion, Louis Jacques. *Les Entrepreneurs Parlen*, Les éditions de l'entrepreneur, Montreal, 1990.
- Kent, Calvin A.; Sexton, Donald L.; VESPER, KARL H. *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1982.
- Kiyosaki, Robert; Lechter, Sharon L. *Padre rico, padre pobre*, Aguilar Taurus Alfaguara, Buenos Aires, Argentina, 2004.
- Kiyosaki, Robert; Lechter, Sharon L. *El cuadrante del flujo del dinero (padre rico)*, Aguilar, Buenos Aires, Argentina, 2006.
- Kiyosaki, Robert; Lechter, Sharon L. *Escuela de negocios / Business School (padre rico)*, Aguilar Editor, Buenos Aires, Argentina, 2006.
- Kushell, Jennifer. *Sólo para emprendedores*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2001.

CAPÍTULO 5

ETAPAS Y COMPONENTES EN EL ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA

El saber y el desear no son suficientes,
se necesita aplicar lo sabido y hacer lo deseado.

GOETHE

Introducción

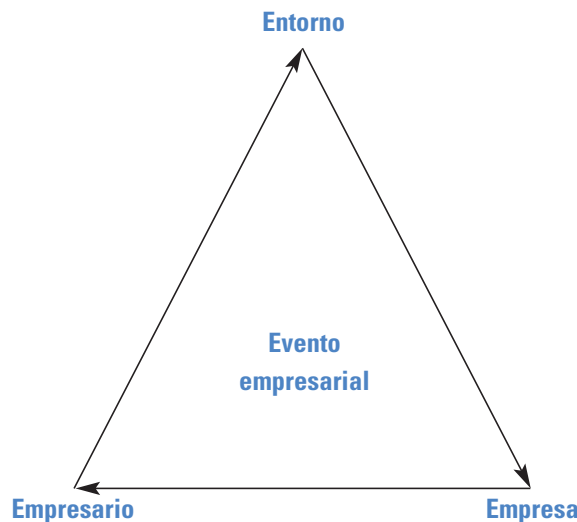
Los dos capítulos anteriores se enfocaron en la persona del empresario. En el capítulo 3 se analizaron la definición, los mitos, las características, las competencias y los tipos de empresarios; mientras que en el capítulo 4 se analizó el proceso empresarial desde distintas ópticas. En el modelo finalmente propuesto por el autor, se analizaron en detalle los cambios que una persona debe acometer para poder convertirse en un empresario.

Se ha planteado en repetidas ocasiones la existencia de una relación muy estrecha entre el proceso personal del empresario y el proceso de creación de la empresa; entre las visiones que el empresario tiene de su carrera empresarial y las orientaciones específicas de la empresa; entre las motivaciones, intereses y gustos del empresario y el tipo de empresa que él constituye; entre sus competencias y valores culturales y la cultura y el estilo empresarial que establece en su empresa. Por todo esto, es difícil separar el ámbito personal del empresario, del ámbito propio de la empresa. De allí la sabiduría de Albert Shapero, cuando decide que el objeto de análisis debe ser el *evento empresarial*. En él involucra la dupla empresario-empresa.

Por otro lado, se ha indicado, desde el capítulo 1, el papel que juegan las circunstancias del entorno sobre el empresario y sobre la empresa. El *evento empresarial* está condicionado por esas circunstancias (culturales, sociales, económicas, físicas, tecnológicas, poblacionales, políticas, etcétera). El empresario, inmerso en ese entorno, tiene la gran capacidad de identificar su oportunidad, definirle valor, conseguir los recursos, crear la organización, gestionarla y distribuir valor a la sociedad. El gráfico 5.1 muestra estos tres grandes factores integrados bajo el término de *evento empresarial*.

El reto de este capítulo es integrar de manera adecuada estos tres grandes factores: el empresario, la empresa y el entorno, en una forma funcional, que permita al naciente empresario tener una visión más clara de los componentes de dichos factores y de sus interacciones. La disección del empresario y del entorno empresarial se hizo en los capítulos anteriores; por ello, aquí se dedicará el esfuerzo a la disección de la empresa y a la integración de los tres factores.

x Gráfico 5.1 El evento empresarial

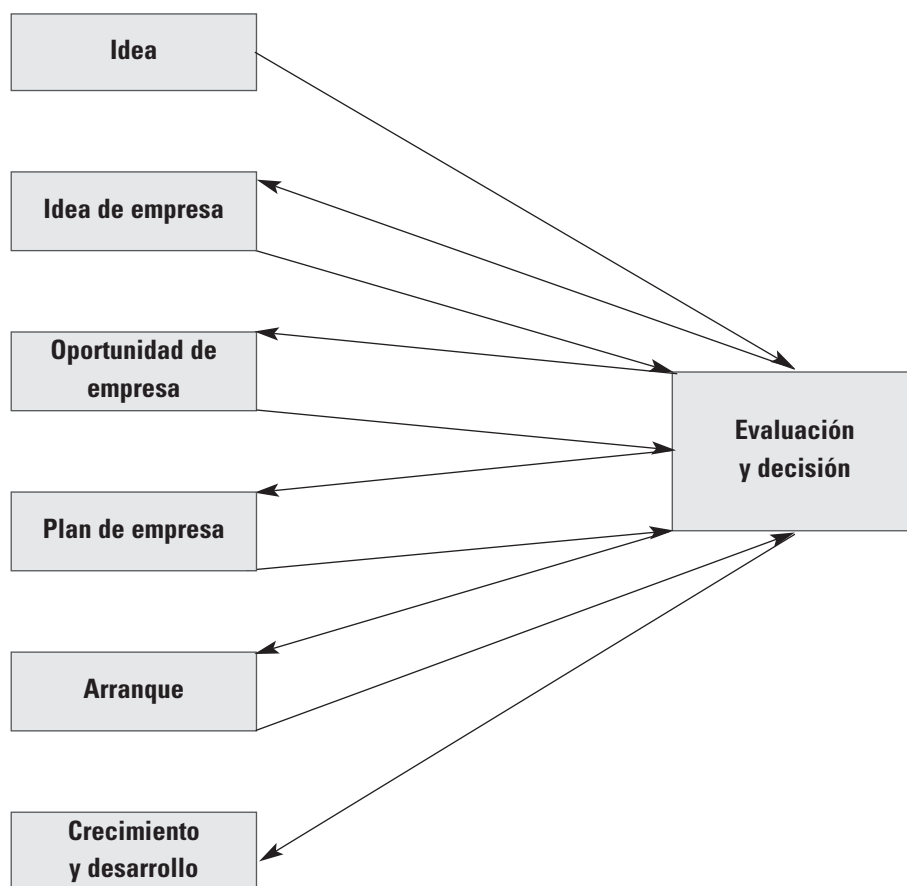


Etapas de la empresa

La creación de una empresa es un proceso que, como tal, está formado por una serie de etapas que tienen racionalidad y permiten al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial. Con frecuencia las personas creen que esta serie de etapas no tiene lógica, que es posible saltarlas. Pero muy rápido encuentran –aunque a veces no lo reconozcan– que ese comportamiento los llevó a un punto ciego, en el mejor de los casos, o a un fracaso, en el peor escenario. Es necesario recordar que el empresario no es un jugador de azar, que apuesta todo el tiempo al ensayo y al error, sino que es una persona racional dispuesta a correr riesgos moderados. En forma paulatina, va elevando su nivel de conocimiento y de confianza sobre el tema empresarial, se retroalimenta con sus resultados y, por lo tanto, busca hacer aproximaciones incrementales y no dar saltos al vacío.

El gráfico 5.2 presenta el esquema básico de las etapas del proceso de creación de una empresa y es importante que las visualicemos antes de entrar en detalle en cada una de ellas.

✕ **Gráfico 5.2** Etapas del proceso de creación de una empresa



Cuando se observa el gráfico 5.2, es de mucha importancia tener presente un concepto que se repetirá a lo largo del texto, y es que el proceso está orientado, en lo fundamental, a ir mejorando dos aspectos básicos sobre la información que se tiene de la empresa: la calidad y la cantidad de ella. Cada paso de una etapa a otra es un avance en profundidad, en detalle, en precisión sobre todas las variables del proceso. Recuerde que el gran objetivo es reducir el riesgo y esto sólo se logra mejorando en forma integral la información, el conocimiento y el manejo que se tiene de todas las variables.

Los procesos de aprendizaje y de manejo requieren tiempo, pero el tiempo invertido en ellos es decisivo no sólo para reducir la duración total del proceso sino, y sobre todo, para aumentar las probabilidades de éxito empresarial que es, al fin y al cabo, el gran propósito del empresario.

Como lo indica el gráfico 5.2, el proceso de creación de una empresa se inicia con un elemento muy sencillo, muy básico, a veces muy intuitivo, como es la *idea*; ésta es una noción elemental sobre una concepción de algo que se quiere o se planea hacer. En el capítulo 6 veremos que las ideas son muy genéricas y numerosas; por ello, hay necesidad de avanzar sobre ellas mediante procesos de evaluación y desarrollo, hasta convertirlas en *ideas de empresa*. Como su nombre lo indica, implican una aplicación mucho más específica de la idea al entorno propio de la empresa (mercados, clientes, productos, tecnología, contactos, etcétera). En esta etapa se empieza a delinear la posible empresa y el empresario empieza a asociar sus valores, orientaciones y competencias.

Igual que en todas las etapas, este diseño de la idea de empresa implica una profunda revisión de variables, un análisis de condiciones de entorno, una confrontación de los valores personales, orientaciones y competencias del empresario y, por lo tanto, de nuevo, los procesos de evaluación y decisión siguen aplicándose con intensidad.

La tercera gran etapa es la formación de la *oportunidad empresarial*, que es la integración total de los componentes de la empresa con la situación del entorno y del empresario, para lograr una orientación más específica y más concreta de la empresa. Como se indicará luego, se definen aquí los grandes marcos de acción sobre los cuales se va a analizar el rumbo de la empresa: se estructura formalmente el concepto y el modelo de empresa junto con el marco de referencia para el plan de empresa. Es obvio que estas grandes definiciones –que empiezan a marcar un derrotero muy específico para la empresa y el empresario–, son producto de procesos de evaluación y decisión de múltiples alternativas de acción relacionadas con cada variable.

La cuarta gran etapa es la elaboración detallada e integral del *plan de empresa*, el cual permite estudiar no sólo los componentes de la empresa, del entorno y del empresario sino que también permite totalizar los elementos propios del devenir de la futura empresa para formular metas, diseñar estrategias para lograrlas, identificar riesgos y efectos potenciales de los mismos, y brindar posibles soluciones a las diversas contingencias que se puedan ir presentando. Igual que en las demás eta-

pas, incluye numerosos momentos y variables que requieren evaluación y decisión, porque el conocimiento que ya se tiene sobre el evento empresarial es mayor y, por lo tanto, mayores son las alternativas que el empresario desarrolla, entre las cuales debe seleccionar aquellas que, a su juicio, lo llevarán al éxito.

La quinta gran etapa es el *arranque*, con todo lo que implica en términos de volver realidad lo que se ha hecho en las etapas anteriores. En ella se ponen a prueba las estrategias de consecución y asignación de recursos de todo índole, y es en ella donde es necesario vencer las trabas administrativas para la aparición real de la empresa que surgen del entorno. Aquí es donde el empresario, al fin, ve por primera vez su realidad empresarial.

El arranque es la etapa donde el evento empresarial pasa de ser un sueño a un desarrollo, a una realidad viva, que requiere ya elementos de gestión y de aplicación efectiva. Las evaluaciones y decisiones siguen siendo *el pan de cada día*, pues el empresario y su equipo, en forma permanente, tendrán que modificar, complementar o alterar el rumbo que traían para poder lograr el objetivo de supervivencia que domina por completo esta fase.

La sexta gran etapa es la de *crecimiento y desarrollo*. Como su nombre lo indica, tiene la finalidad de que la empresa sea exitosa; lo cual incluye el logro de las metas que el plan de carrera empresarial y el plan de empresa habían previsto, dentro de las limitaciones y oportunidades que el entorno formulaba. La aplicación de las estrategias, el uso de las acciones contingentes, el logro de las metas y los ajustes a las variables serán el ámbito permanente de la acción empresarial y, como siempre, el componente de evaluación y decisión se mantendrá en todo el proceso.

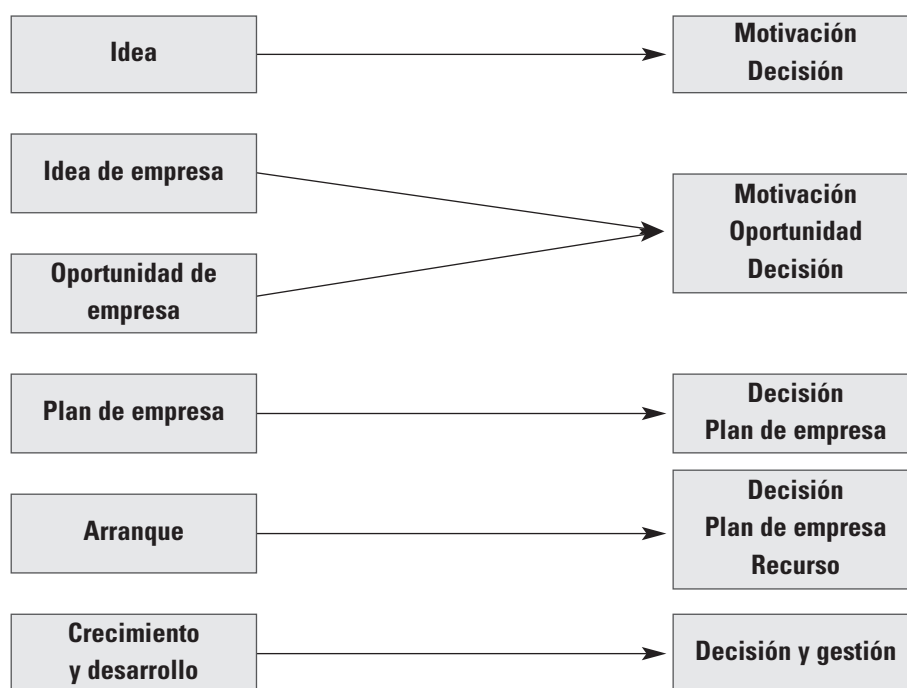
Como se ve, la empresa en crecimiento y en desarrollo es el resultado de un proceso detallado, secuencial, racional, investigativo y concreto, que permite mejorar –en cantidad y calidad– los niveles de información; por ello, se insiste en la importancia de recorrer el camino completo, a la velocidad que cada uno pueda, pero sin pretender saltar etapas si se quieren evitar grandes tropiezos.

El gráfico 5.3, asociado al 4.5 y al 5.2, muestra cómo las etapas de desarrollo personal que debe vivir el empresario se entrecruzan con las etapas que se deben vivir durante la creación de la empresa.

Observe que es difícil separar estos dos modelos pues incluso, en algunos casos, se recurre a expresiones idénticas o muy parecidas. Por ejemplo, pese a que el elemento *motivación* (gusto) aparece sólo en las dos primeras etapas, cualquiera puede tener la opinión válida de que ese concepto debe estar presente

durante todo el proceso. Es por ello que todos los elementos requieren una integración muy armoniosa para lograr una operación adecuada que lleve al éxito empresarial, a la satisfacción personal del empresario y al logro del beneficio social que la empresa produce.

✕ Gráfico 5.3 Relación de etapas del proceso empresarial y de la creación de la empresa



Componentes básicos de toda empresa

Vespers¹ –entre muchas de las contribuciones que ha hecho al área genérica del *entrepreneurship* pues, sin dudas, ha sido uno de sus líderes– identificó los cinco ingredientes o componentes básicos de toda empresa: conocimiento técnico, oportunidad, contactos personales, recursos y clientes con pedido.

Venkataraman,² al tratar el tema de recursos, habla de cuatro capitales que debe conseguir y agrupar el empresario:

1. *Capital humano*: compuesto por talento, educación, conocimiento y tecnología.
2. *Capital intelectual*: compuesto por creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial.
3. *Capital social*: compuesto por la red de contactos.
4. *Capital físico*: compuesto por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones, bienes muebles, tierra, recursos naturales, etcétera.

Varela³ consideraba que toda empresa requiere una infraestructura para poder operar. Ésta incluye recursos físicos (tierra, edificios, equipos, maquinarias, mobiliario, marcas, patentes, riquezas naturales, etc.), recursos financieros (capital de inversión para activos fijos, para capital de trabajo, para gastos preoperativos y de arranque, etc.), recursos humanos (grupo gerencial, empleados, obreros, etc.), recursos productivos (materias primas, electricidad, vapor, agua, etc.), y recursos informáticos (mercados, tecnologías, leyes, etc.). Según su teoría, la función del empresario es determinar las necesidades específicas de estos recursos en todas las etapas de desarrollo de la empresa; por ello, debe diseñar los esquemas operativos que permitan disponer de esos recursos en la cantidad, calidad, momento y costo adecuados a las realidades y potencialidades del proyecto.

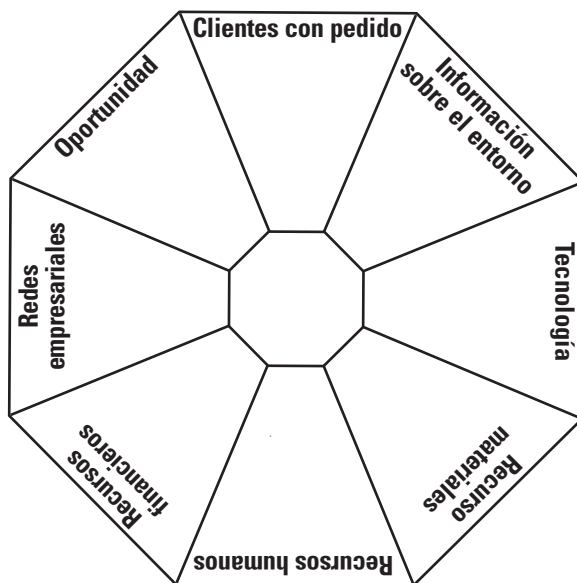
En asocio de los colegas del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI se consideró procedente integrar todos estos componentes con los cinco factores de desarrollo que se plantearon en el gráfico 2.6 y, a partir de allí, generar una nueva estructura de componentes básicos para toda empresa. Por ellos entenderemos todos los factores que siempre deben estar presentes en toda empresa para posibilitar el éxito de la misma. La dosis en que interviene cada componente cambia de empresa a empresa, y la forma de combinarlos varía en las diferentes empresas, pero lo importante y necesario es que estén disponibles en la cantidad, en la forma y en el momento que el empresario los requiere.

Haciendo un símil con el arte culinario, los componentes básicos son los ingredientes del plato a preparar, y es el *chef* (el empresario) quien determina la cantidad y el orden de uso de cada uno de ellos. Para hacerlo, tiene en cuenta el

entorno y las circunstancias en las cuales la empresa se va a desenvolver y también sus propias expectativas y orientaciones. El empresario es quien le da el *toque de sabor* a los ingredientes; y ese *toque* será el que diferenciará a su empresa de los competidores.

El gráfico 5.4 presenta los ocho componentes en un *octágono empresarial* que, como veremos más adelante, se transformará en el *octaedro empresarial*. Analizaremos cada uno en detalle.

✕ Gráfico 5.4 Octágono empresarial



Clientes con pedido

Una empresa sólo tiene sentido cuando existen personas con real interés en acceder a los bienes o servicios que ella ofrece. Estas personas son los clientes que se acercan a ellas; colocan pedidos; pagan en moneda, en especie o con las sinceras gracias (caso en el cual habrá que buscar fuentes de recursos para mantener viva la empresa); y vuelven a repetir el ciclo. Debe quedar muy claro que, con independencia del objetivo económico, de la estructura jurídica o de cualquier otra

característica de la organización, empresa que no tiene clientes con pedido es empresa muerta.

Este concepto, tan importante, a veces se olvida o no se le da suficiente importancia, y por ello se cometen grandes errores en el proceso. Es lo que le sucede al inventor que tiene excelentes ideas de novedosos productos, pero muchas veces ellas se quedan en su laboratorio o en la oficina de patentes pues no logra que aparezcan clientes para su producto; por lo tanto, nunca llega a convertir su producto en la base de una empresa exitosa.

La identificación de nuevos clientes y la fidelización de los ya conseguidos forman parte permanente de la gestión de toda empresa; por ello hay que trabajar en forma constante para identificar y convencer a los clientes (nuevos y viejos) de que coloquen pedidos, paguen y vuelvan a pedir.

Para la empresa y el empresario, los clientes importantes son *mis clientes*, pues ellos son quienes generan operación activa para la empresa.

Las acciones de mercadeo, venta y cobro son elementos muy especiales del rompecabezas que da origen y subsistencia a toda empresa. Recuerde que se produce para vender, y que si no hay clientes que compren, paguen y vuelvan a comprar, el ciclo vital de la empresa termina y, con ello, desaparece la razón de ser de la misma.

Información del entorno

La empresa opera en un entorno que, en forma directa, la condiciona. Ese marco de referencia o condiciones de entorno deben ser leídas y analizadas día tras día por el empresario para poder implementar las acciones requeridas para enfrentar esa realidad.

La información del entorno incluye la relacionada con los otros siete componentes y también con factores de tipo económico, político, legal, tributario, ambiental, social, cultural, etc., que, de una forma u otra, afectan el devenir de la empresa.

Sólo por mencionar algún fenómeno actual que aclare este tema, tomemos como ejemplo la decisión gubernamental de establecer un Tratado de Libre Comercio con algún país. Ésta es una variable no controlable por el empresario. Por un lado, le amplía inmensamente el ámbito de competidores pero, por el

otro, le puede abrir un ámbito de oportunidades de acceso a nuevos mercados. Estar al tanto de este fenómeno, analizarlo con cuidado y tomar las decisiones estratégicas adecuadas son parte fundamental de la gestión empresarial.

De igual manera, la información debe abarcar temas como impuestos, política crediticia, política cambiaria, disposiciones laborales o ambientales, desarrollos tecnológicos, informaciones sobre clientes o competidores, cambios culturales, o cualquier aspecto que, en forma directa o indirecta, afecte a la empresa.

En resumen, el empresario requiere estar muy informado sobre todo lo que puede afectar a la empresa para poder tomar decisiones basadas en datos oportunos y correctos.

Tecnología

Toda empresa requiere tecnología y ella debe estar disponible al mejor nivel que las condiciones de competitividad empresarial exijan. En este sentido, la empresa –bien sea a través de su líder o de su equipo empresarial, de su personal o de sus proveedores tecnológicos– debe garantizar los conocimientos y las prácticas científico-tecnológicas y de gestión que sean requeridas, no sólo para hacer efectiva una ventaja competitiva hoy, sino también para tener la capacidad de adecuarse a todos los cambios que se puedan presentar en el desarrollo de la empresa.

Es importante recordar que el término *tecnología* incluye, en simultáneo, las tecnologías *duras* basadas en ciencia e ingeniería y las tecnologías *blandas* basadas en aspectos humanos y de gestión.

Sin dudas, las empresas se diferencian, entre otras cosas, por el nivel de tecnología que requieren. Alguien podría decir que una empresa de microelectrónica requiere mayor complejidad tecnológica que una empresa de servicio, pero la realidad es que ambas necesitan tener el más alto nivel en la tecnología que su empresa exige.

Si el empresario naciente no tiene el conocimiento tecnológico que la empresa requiere, es necesario que encare un proceso de aprendizaje, tanto desde el frente teórico como desde el práctico, a través de experiencias concretas en las empresas de tecnología y del contacto con expertos en el tema. Por

supuesto, también existe la posibilidad de integrar al equipo empresarial u operativo, o a la empresa, a personas o entidades que puedan proveer la tecnología requerida.

Recursos naturales

Los recursos naturales son de diferentes tipos y, por ello, las demandas que una empresa pueda tener de ellos varían en forma sustancial. Los más frecuentes se relacionan con tierra, agua, aire, minerales, clima, luminosidad, posición geográfica, tipo de suelos, flora, fauna, ambiente, paisaje, relieve, topografía, etcétera.

En algunas empresas, estos recursos naturales entran en forma directa al funcionamiento de la empresa, como el petróleo en las refinerías, el carbón en las plantas térmicas, las esmeraldas en la joyería o el paisaje en la industria turística. En otros casos, los recursos naturales se relacionan con la infraestructura básica de las empresas (el lote de terreno para las empresas constructoras o el campo fértil para las agropecuarias). Pero, extendiendo el concepto de recurso natural, también podemos incluir algunas de las materias primas y/o servicios requeridos por una empresa, que surgen de otra que utiliza en forma directa los recursos naturales y los transforma. Por ejemplo, la energía eléctrica necesaria para toda empresa puede provenir de una hidroeléctrica o de una planta térmica; el algodón para la empresa textil viene de la empresa agrícola.

Por lo tanto, bien sea porque se utiliza el recurso natural en forma directa o porque se lo aplica transformado, los recursos naturales son vitales para el éxito de la empresa.

Recursos humanos

Toda empresa necesita personas para desempeñar las distintas funciones operativas. Desde el líder empresarial, pasando por el grupo empresarial, el cuerpo ejecutivo, el personal administrativo y de operación, la empresa requiere disponer del mejor personal. Es pues necesario, al estructurar cualquier empresa, identificar qué tipo de talentos humanos hacen falta en cada una de las

posiciones y garantizar la presencia de esas personas con las competencias requeridas para llevar a cabo con eficiencia sus funciones. La disponibilidad del recurso humano capacitado es una clara ventaja competitiva para la organización. Un recurso humano bien manejado y entrenado se valoriza con el paso del tiempo, a diferencia de los recursos físicos que, en general, se desvalorizan. La experiencia y el aprendizaje son elementos básicos en el talento empresarial.

Recursos financieros

Nadie duda de que muchos aspectos del funcionamiento de la empresa están asociados a los recursos financieros, pues ellos permiten adquirir muchos de los componentes del octágono empresarial. Estos recursos financieros, representados en capital o en mecanismos alternativos de financiación, son vitales para iniciar la empresa y para hacerla crecer. El empresario, igual que con cualquier otro componente, debe identificar con claridad cuáles son las necesidades de la empresa y las estrategias específicas para cubrirlas.

Muchas veces, como se vio en el mito 4 estudiado en el capítulo 3, se utiliza la ausencia de recursos financieros como la gran explicación o justificación para no crear empresas. No se puede negar que este elemento es importante, pero también es cierto que muchos otros elementos y decisiones limitan la actividad aún más que el recurso financiero. Por eso se debe recordar que una de las grandes competencias de todo empresario debe ser la capacidad de identificar fuentes de recursos y de apropiarse de ellos, uno de los cuales son los recursos financieros.

En un estudio realizado en 1996 por Varela *et al.*,⁴ sobre los procesos de desarrollo de las empresas creadas con el apoyo de Fundaempresa en Cali, Colombia, en el período 1985-1994, se observó que el 40% de las empresas iniciaron actividades con inversiones menores a \$ 5 millones (equivalentes a unos US\$ 3.000). Por otro lado, Bygrave,⁵ indicó que el 25% de las empresas que en 1999 estaba en la lista de INC 500, se iniciaron con menos de US\$ 5.000.

El tema de los recursos, su consecución y su asignación, es de gran importancia y se tratará en forma integral más adelante en este capítulo. Las opciones para disponer de los recursos financieros necesarios serán tratadas en el capítulo 8.

Redes empresariales

En las empresas, igual que en toda actividad humana, se aplica siempre el principio de que el éxito es más viable con apoyo de otras personas que contra ellas. Existen suficientes evidencias de que el triunfo de toda empresa está asociado con la red empresarial, entendida como el conjunto de relaciones pertinentes a la empresa. Esas relaciones brindan enorme facilidad a todos los procesos operativos y de consecución de los demás componentes del octágono empresarial. Varios autores han indicado que, en el éxito de la empresa, el *know who* tiene tanta o mayor importancia que el *know how*; es decir, la red de contactos puede ser igual o más valiosa que el conocimiento de la empresa. Por ello, todo empresario tiene que dedicar muchos esfuerzos a identificar a las distintas personas, organizaciones, instituciones, elementos de apoyo, colegas empresarios, etcétera, que pueden en cualquier momento ser vitales para el desarrollo de alguno de los elementos de su empresa. Y establecer relaciones positivas es indispensable para lograr el apoyo requerido.

Para las personas jóvenes, ésta es una de las mayores limitaciones en su gestión empresarial. Por ello es fundamental que los estudiantes aprovechen su tiempo en la universidad y establezcan relaciones formales e informales, y usen las redes de sus padres o familiares como elemento inicial de apoyo a su proyecto.

Tener o no tener estas redes crea una diferencia sustancial en la facilidad para llevar a cabo las operaciones empresariales necesarias que conduzcan al éxito personal, empresarial y profesional.

Tanto Timmons⁶ –que le asigna un papel muy significativo al líder y al grupo empresarial– como Ronstadt⁷ –cuando habla de área de empresario y momento de carrera empresarial– plantean la importancia del conjunto de relaciones que el grupo empresarial tenga, para el desarrollo de la empresa. En el capítulo 9 se analizará este concepto en mayor detalle.

Oportunidad

Este componente tiene que ver con el hecho de que la empresa sea *oportuna*, en el sentido estricto de la palabra. Esto significa que esté en el lugar, momento, forma y con la actitud adecuados para poder aprovechar en forma conveniente su ventaja competitiva.

Este concepto de *oportunidad* es el que permite atender los gustos, deseos, necesidades, expectativas y exigencias de los clientes; usar la tecnología apropiada o los recursos humanos, informáticos, tecnológicos, financieros, naturales, en forma positiva.

La empresa requiere una filosofía de oportunidad, de identificación permanente de las variables de lugar, momento, forma y actitud para mantener su ventaja competitiva. Este proceso de adecuación puede implicar, en muchos casos, grandes cambios, incluido el cambio de la razón de ser de la empresa. En muchas ocasiones, una empresa se inicia con una orientación, pero en el camino de su desarrollo se encuentra una segunda o tercera dirección; y numerosas veces, esa segunda o tercera dirección es la que genera el éxito empresarial. Este concepto, que Ronstadt denominó *el corredor empresarial*, indica que lo más importante para un empresario naciente es llegar a estar en el camino (corredor), y ése debe ser el objetivo de las primeras actividades empresariales. A partir de ellas, irá encontrando nuevas puertas, nuevos rumbos que le permitan reorientar, diversificar o completar su carrera empresarial. Recordemos que Stevenson⁸ define al empresario como una persona que vive enfocada en la oportunidad.

Este concepto de *oportunidad* como componente de toda empresa debe distinguirse del concepto de *oportunidad empresarial* que tratamos en la sección de “Etapas de la empresa” de este capítulo y que retomaremos en el capítulo 6. La oportunidad empresarial involucra todos los componentes empresariales de nuestro octágono empresarial, e *incluye* el componente *oportunidad*.

Es importante entender que todos los componentes y/o recursos empresariales son significativos. Por eso, deben estar alineados con las características del grupo empresarial, del entorno y de la orientación de la empresa; y se tienen que combinar en las proporciones correctas para las necesidades específicas de cada proyecto; de lo contrario, se corre un riesgo grande de fracaso empresarial.

Cualquiera que sea la forma en que se asocien los recursos, hay que entender que la consecución de éstos no es fácil, y el componente *redes de contactos personales* (redes empresariales) desempeña un papel básico en su adquisición.

La falta de recursos es, en la mayoría de los casos, un efecto y no la causa de una falla empresarial. En general, los recursos no se consiguen por alguna (o algunas) de las siguientes causas: fallas en las habilidades empresariales, oportunidad de empresa mal estructurada, falta de contactos personales o limitaciones estructurales del entorno. Esta última causa se suele utilizar como explicación,

justificación o disculpa de los bajos niveles empresariales de algunas personas o grupos. Pero si se analizan punto por punto las situaciones específicas, es muy posible que se encuentren fallas sustanciales en los otros componentes y que se pueda comprobar que muchas otras personas, en las mismas circunstancias ambientales, han sido capaces de iniciar y llevar a cabo, en forma exitosa, empresas nuevas.

Los empresarios con formación en ingenierías, ciencia y campos técnicos, tratan de concentrar sus esfuerzos en la consecución de recursos tecnológicos pues creen que el éxito de una empresa radica sólo en tener un producto o servicio de altísima calidad, de muy buen diseño, de excelentes especificaciones. Por lo general, descuidan los componentes clientes con pedido, oportunidad y contactos personales. En cambio, los empresarios que vienen de áreas económico-administrativas concentran sus esfuerzos en la consecución de recursos financieros y de clientes con pedido, y descuidan con frecuencia el componente técnico; así, terminan manejando una empresa que no entienden.

Es por eso que definimos al empresario exitoso como aquella persona o grupo de personas que prestan atención debida e integral a todos los componentes, y logran conseguir todos los recursos en forma armónica.

Concepto y modelo de empresa

La literatura técnica habla mucho de *business concept* y *business model*. A veces resulta difícil entender bien la diferencia entre estos dos elementos fundamentales del proceso empresarial. Es más, en ocasiones, los dos conceptos se mezclan en el lenguaje propio de la planeación estratégica y se habla de *visión*, *misión*, *filosofía*, *competencias centrales*, *valores empresariales*, *formato de empresa*, etc., lo cual acaba de complicar el proceso.

Vamos a recurrir, de nuevo, al eclecticismo práctico, y vamos a generar algunas nociones que nos permitan comprender, en una forma con alta posibilidad de aplicación, lo que esto significa en el ámbito de la creación de una nueva empresa.

El *concepto de empresa* lo vamos a interpretar como una abstracción que refleja todo lo que la empresa es o puede llegar a ser, en la cual se integran un conjunto de elementos asociados a algunas ideas empresariales.

Dorf y Byers⁹ lo llaman *visión* y lo definen como un enunciado de intención, ambición, propósito y discernimiento de lo novedoso que va a realizar la organización. Le adjudican cuatro características: *claridad* (que esté enfocada y sea fácil de entender), *consistencia* (que puede tener permanencia en el tiempo sin que ello evite los ajustes necesarios), *unicidad* (que sea específica para la organización) y *llena de propósito* (que indique la razón de ser). Aportan cuatro ejemplos, con los que ilustran bien el *concepto de empresa*.

1. McDonald's: "Comida rápida y barata para gente escasa de tiempo, servida en un restaurante aseado al máximo".
2. Google: "Búsqueda confiable, rápida y relevante de información en Internet".
3. E-Bay: "Ayuda a la gente a comercializar cualquier tipo de bien a través de Internet".
4. Ford (1910): "Producir un carro económico, fuerte, poderoso, moderno tecnológicamente y construido con los mejores materiales. Debe ser capaz de llevar pasajeros a cualquier sitio donde un carruaje tirado por caballos pueda ir, sin generar temor en el conductor".

Obsérvese que estos ejemplos no se centran en los bienes o servicios (productos) que la empresa va a ofrecer a los clientes –pues sin dudas esos productos se multiplicarán y cambiarán en el tiempo–, pero el *concepto de empresa* permanecerá como guía central del proceso. En el sitio Amazon.com, por ejemplo, aparece una gran variedad de marcas y de líneas de productos, pero el concepto de empresa sigue siendo el mismo: "Comercializar por Internet".

Este concepto de empresa provee orientación, pues da respuesta al gran problema (necesidad, deseo o gusto) que la empresa ha identificado en sus clientes. Es, como dijo Collins:¹⁰ "El corazón que aglomera la organización, que la integra y le da proyección hacia el futuro. Da un modelo mental de a qué se dedicará la empresa y cómo cumplirá su cometido".

Se puede decir que el concepto de empresa es la esencia, el espíritu de la empresa, su razón de ser.

Por otro lado, el *modelo de empresa* es, según Dorf y Byers: "Los medios que utiliza la empresa para entregar el valor a los clientes y generar una utilidad de esa actividad. Incorpora la selección de clientes, sus ofertas, las tareas que se

harán internamente, las que se contratarán y la forma en que se lograrán las utilidades. Es la historia que atrae inversionistas, clientes y talento humano a la empresa. Comprende lo que la empresa hará y lo que no hará en la cadena de valor, y el cómo se creará una proposición única de venta. Resuelve e integra tres preguntas básicas: ¿quién es el cliente?, ¿cómo se satisfacen sus necesidades? y ¿cómo se logran utilidades y rentabilidad? El *modelo de empresa* es la descripción de la empresa y de cómo ella opera en términos económicos.

Magretta¹¹ lo define como un conjunto de supuestos sobre cómo la empresa crea valor para sus *stakeholders* o grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, socios, gobierno, sociedad).

Para definir el modelo de empresa, Byers y Dorf elaboraron el esquema que se presenta en el cuadro 5.1, con una serie de preguntas básicas que se deben contestar para poder estructurarlo.

✖ Cuadro 5.1 Elementos de un modelo de empresa

■ Selección de clientes	¿Quién es el cliente? ¿Es nuestra propuesta relevante para ese cliente?
■ Propuesta de valor	¿Cuáles son los beneficios que generan diferencias y proposiciones únicas de venta?
■ Diferenciación y control	¿Cómo mantendremos nuestra ventaja competitiva? ¿Cómo protegeremos nuestro flujo de caja y nuestras relaciones?
■ Campo de acción	¿Cuál es el ámbito de nuestros productos? ¿Qué actividades realizamos y cuáles subcontratamos?
■ Diseño organizacional	¿Cuál es la organización que tendremos?
■ Captura del valor monetario	¿Cómo lograríamos utilidad? ¿Cómo aseguramos rentabilidad?
■ Captura del valor humano	¿Por qué la gente querrá trabajar aquí? ¿Cómo nivelar sus talentos?

Fuente: adaptado de Dorf, R. C.; Byers, T. H. *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, McGraw-Hill, Boston, 2005.

El concepto de empresa y el modelo de empresa deben estar orientados a explotar aquellos atributos humanos, físicos, materiales, logísticos, técnicos,

etc., que le son únicos a la empresa, y que le dan origen no sólo a la ventaja competitiva sino también a la potencialidad de identificar mejores oportunidades para ser aprovechadas con estrategias innovadoras.

La *ventaja competitiva* debe ser algo que, en forma efectiva, diferencia a mi empresa de las ofertas que los competidores les pueden hacer a *mis clientes*. Según Byers y Dorf, “las principales fuentes de ventajas competitivas son: eficacia productiva –que lleva a bajos costos–, innovación en el producto, calidad y confiabilidad del producto, respuesta a la demanda de los clientes, innovación en el proceso”.

Integración, componentes, etapas

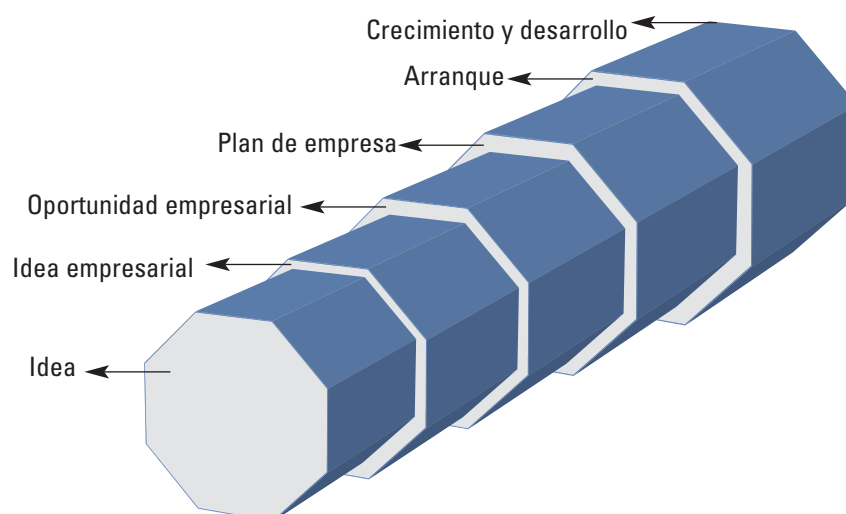
En la primera parte de este capítulo, se presentaron las grandes etapas de constitución de una empresa y se asociaron a los cambios que se deben dar en el empresario, en la empresa y en el entorno. En la segunda parte, se analizaron los ocho componentes de toda empresa, a los que se llamó *octágono empresarial*; y en la tercera parte, discutimos el espíritu y la esencia de la empresa: el *concepto* y el *modelo* empresarial.

¿Cómo integrar este conjunto de elementos de forma tal que se logren sinergias entre ellos, que los equilibrios se mantengan, que los componentes se combinen en buena forma? Ése es el gran reto que el empresario, como líder del grupo empresarial, tiene que enfrentar, pues sólo en la medida que logre que esos grandes conjuntos (empresario-empresa-entorno, ocho componentes, concepto-modelo) funcionen en forma coordinada, el gran propósito del éxito empresarial estará al alcance.

Al formular el modelo de desarrollo empresarial basado en competencias, Varela y Bedoya¹² concibieron un modelo gráfico que facilita la comprensión y la operación de estos grandes conjuntos de elementos que definen, en lo sustancial, el futuro de la empresa.

El gráfico 5.5, “El octaedro empresarial”, muestra dicho modelo y permite distinguir las etapas por las que se debe pasar en la creación de la empresa: idea, idea empresarial, oportunidad empresarial, plan de empresa, arranque, crecimiento y desarrollo. Asimismo, se representan en las ocho caras, los ocho componentes de toda empresa.

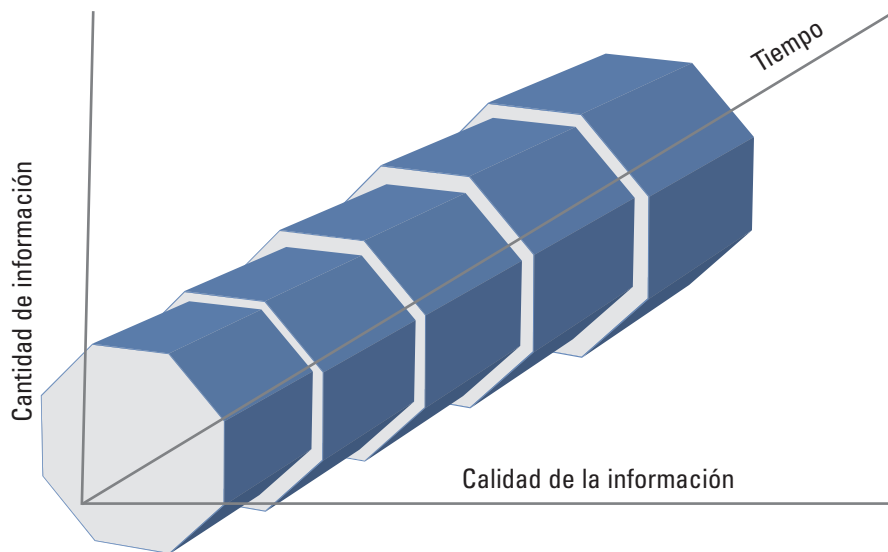
✕ Gráfico 5.5 Octaedro empresarial



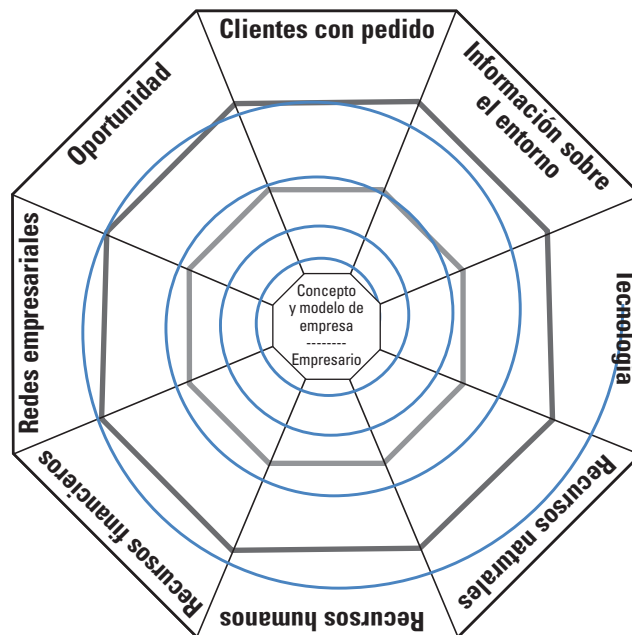
Como se ve, la sección del *octaedro empresarial* se va ampliando a medida que se avanza en las distintas etapas, por cuanto la cantidad y calidad de la información va mejorando a medida que se progresa en el desarrollo, como lo indica el gráfico 5.6.

Si se pasa la vista desde la zona final del octaedro hacia la zona inicial, aparecerá una figura como muestra el gráfico 5.7, que recoge todos los componentes y las etapas. Observe cuidadosamente que el eje del octaedro empresarial está compuesto por la interacción del empresario y del *concepto y modelo de empresa*. Estos ejes centrales son los que producen el giro y el avance del proceso, el cual se da en una forma de espiral que se va abriendo a medida que se avanza en las etapas y se adquiere más y mejor información sobre cada uno de los componentes.

✕ **Gráfico 5.6 Niveles de información**



✕ **Gráfico 5.7 Concepto y modelo de empresa**



Algunas consideraciones importantes surgen de la observación del *octaedro empresarial*:

- En cualquier etapa de desarrollo de la empresa, es absolutamente necesario analizar los ocho componentes y lograr que ellos se integren en forma armónica.
- En distintas empresas, el papel y la incidencia de cada componente puede cambiar pero, de una forma u otra, en diferentes cantidades, todos ellos estarán presentes y se deben apoyar y reforzar entre sí.
- En todo el proceso, la visión del empresario –o sea, su plan de carrera empresarial– está presente y forma parte del eje motor de todo el avance. Es aquí donde las competencias empresariales, basadas en el espíritu empresarial, se ponen en juego y hacen avanzar el proceso.
- En todo el proceso hay que ir articulando el *concepto* y el *modelo de empresa* con los componentes, el entorno y el empresario. Este desarrollo simultáneo de ajuste al direccionamiento se va a ir manifestando en diversas decisiones, en múltiples estrategias y metas, en cantidad de ajustes, desde la idea hasta la etapa de crecimiento y desarrollo.
- El avance de una etapa a la siguiente, ocurre mediante procesos de análisis del conjunto de elementos. No es sólo adquirir información de un componente o de otro, es adquirir e integrar información de todos los componentes en equilibrio con el *concepto-modelo de empresa* y con el *plan de carrera empresarial*.
El olvido de este principio es la causa de que, muchas veces, los procesos fallen; por ejemplo, cuando una firma de consultoría o un consultor desarrolla el proceso sin tener en cuenta al empresario y su proyección. Se piensa que la empresa es un objeto inanimado y lo cierto es que no lo es. El empresario, con sus visiones, competencias y orientaciones fija el derrotero, la cultura y la forma de operación de la empresa. Por ello, es vital que el empresario esté al frente de su proceso y participe en todas las decisiones a tomar.
- El avance no es lineal. Como ya se indicó, es un camino en espiral que va avanzando, y que deja una serie de *bucos*, a través de los cuales se puede regresar a etapas anteriores o al eje mismo del proceso, para hacer modificaciones y volver a arrancar.

- El espiral también permite *rodar por él* y volver a tratar algún elemento de un componente que ya se había tratado en la etapa de desarrollo empresarial en que nos encontremos.
En otros términos, la filosofía del espiral en toda su extensión nos brinda una opción de retroalimentación y de retorno, de reelaboración de cada una de las variables de cualquier conjunto de factores que intervenga en cualquier etapa.
- Las caras exteriores del *octaedro empresarial* tienen que ajustar a la perfección, formando aristas suaves, lo cual quiere decir que todos los componentes deben estar bien integrados entre sí y cada componente debe ensamblar bien con el eje del sistema que está constituido por el *concepto-modelo* y por el empresario.
- El *octaedro empresarial* opera en el entorno y, por ello, las fuerzas externas tienen que ser consideradas. Ellas tratarán de afectar la suavidad de las caras del octaedro y, claro, es necesario encontrar estrategias que eviten que alguna de las caras se debilite, pues una falla en cualquiera de ellas puede generar el fracaso del sistema.

Elementos específicos de cada etapa

Analizadas ya las etapas del proceso empresarial en una forma general, es conveniente mirarlás en términos de elementos específicos que le den operatividad, no sólo en el proceso de la empresa sino también del empresario. Gibb¹³ formuló un esquema bastante detallado, en el cual fija objetivos para cada etapa, desglosa las actividades fundamentales y establece las necesidades de desarrollo y aprendizaje de cada una.

Con el propósito de adecuar mejor a la realidad de América Latina el modelo de Gibb, se efectuó una serie de ajustes a las etapas, los objetivos y las principales actividades para realizar y establecer una empresa. El cuadro 5.2 recoge esta adaptación. Al revisarlo, se debe entender que esta secuencia casi nunca es lineal, sino que presenta reformulaciones de etapas previas y, en muchas ocasiones, los empresarios pasan por alto algunas etapas para retomarlás luego.

✕ Cuadro 5.2 Etapas para la creación de una empresa

Etapa	Objetivos	Actividades
1. Motivación	Definir la carrera empresarial.	<ul style="list-style-type: none">■ Evaluar mi situación actual.■ Evaluar mis experiencias previas.■ Evaluar mis perspectivas.■ Decidirme o no a seguir una carrera empresarial.■ Identificar mis intereses, gustos y expectativas.■ Elaborar un primer plan de carrera empresarial.
2. Generación de idea de empresa	Definir una línea de actividad que me brinde el acceso potencial a una empresa.	<ul style="list-style-type: none">■ Analizar el entorno teniendo en cuenta tendencias y cambios.■ Observar cuidadosamente las falencias que existen en el mercado.■ Identificar necesidades, deseos o gustos de grupos de personas.■ Generar muchas, variadas e inusuales ideas de empresa.■ Evaluar las ideas de empresa.■ Seleccionar las mejores ideas de empresa.

Etapa	Objetivos	Actividades
3. Conformación de oportunidad de empresa	Definir los términos de referencia para iniciar la elaboración del plan de empresa.	<ul style="list-style-type: none">■ Desarrollar concepto y modelo de empresa.■ Determinar información básica sobre cada uno de los ocho componentes de toda empresa.■ Evaluar competencias que necesita el equipo empresarial.■ Identificar potenciales miembros del equipo empresarial.■ Reelaborar el plan de carrera empresarial.■ Definir niveles de información necesarios para poder configurar oportunidad de empresa.■ Estructurar oportunidad de empresa.■ Evaluar oportunidad de empresa.■ Planear actividades para la elaboración del plan de empresa.
4. Elaboración del plan de empresa	Determinar la factibilidad integral de la empresa y las estrategias para lograr las metas.	<ul style="list-style-type: none">■ Hacer todos los análisis propios al plan de empresa: mercadeo, técnico, administrativo, económico, financiero, ambiental, social, personal y de intangibles.■ Determinar las necesidades de recursos y las estrategias para lograrlos.■ Establecer y evaluar metas estratégicas para la empresa.

Etapa	Objetivos	Actividades
		<ul style="list-style-type: none">■ Hacer el cronograma de ejecución del proyecto.■ Evaluar integralmente el proyecto.■ Determinar las posibilidades de entrar en el sector.■ Determinar las variables estratégicas para el éxito de la empresa.■ Estudiar medidas de contingencia.■ Elaborar el primer presupuesto.■ Cuantificar probabilidades de éxito.■ Reestructurar plan de carrera empresarial.■ Tomar decisión final de llevar adelante el plan.
5. Conseguir los recursos	Disponer de todos los recursos necesarios para poder iniciar la empresa.	<ul style="list-style-type: none">■ Aplicar las estrategias de consecución de recursos planteada en el plan de empresa.■ Evaluar nuevas oportunidades de recursos.■ Identificar en las redes empresariales oportunidades de recursos.■ Negociar condiciones con los proveedores de recursos.■ Integrar el equipo empresarial al proceso de consecución de recursos.■ Hacer los trámites legales necesarios para poder disponer de los recursos.

Etapa	Objetivos	Actividades
6. Dar nacimiento a la empresa	Volver realidad todo lo planteado en el plan de empresa.	<ul style="list-style-type: none">■ Completar trámites legales.■ Hacer la adquisición de los activos.■ Contratar el equipo operativo.■ Disponer de todos los recursos necesarios para arrancar.■ Hacer pruebas de producción.■ Iniciar todas las labores de la gestión empresarial.■ Poner en operación las redes empresariales.■ Implementar cultura empresarial propia.■ Usar el plan de empresa y el plan de carrera empresarial.
7. Lograr supervivencia de la empresa	Buscar que la empresa pase la etapa inicial de pérdidas y empiece a generar utilidades.	<ul style="list-style-type: none">■ Identificar nuevos clientes.■ Mejorar relaciones con clientes, proveedores y empleados.■ Consolidar la empresa.■ Asegurar su liquidez.■ Liderar el recurso humano.■ Cumplir obligaciones legales.■ Controlar costos.■ Fortalecer redes empresariales.■ Mantener la cultura empresarial.■ Seguir aplicando el modelo de transformación.■ Innovar en todos los frentes de la empresa.

Etapa	Objetivos	Actividades
8. Lograr crecimiento de la empresa	Identificar e implementar formas de expansión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">■ Alinear concepto-modelo-componentes y grupo empresarial.■ Visualizar nuevas direcciones.■ Identificar nuevos mercados.■ Identificar nuevas tecnologías, reunir nuevos recursos.■ Elaborar plan de crecimiento.■ Equilibrar recursos con el proceso de crecimiento.■ Adecuar estructuras y procesos. Capacitar al personal.■ Mejorar los indicadores económicos y financieros.■ Ampliar clientes y mercados.■ Ampliar productos/servicios.■ Innovar la empresa para que se ajuste al crecimiento.■ Generar beneficios para los <i>stakeholders</i>.■ Rediseñar el plan de carrera empresarial.

La mayoría de los empresarios sigue el proceso descrito en el cuadro, aunque no siempre en la secuencia ni con el detalle indicados. En lo que sí existen muchas diferencias entre los empresarios, es en la formalidad del desarrollo de cada etapa, porque ella se relaciona en forma directa con el entrenamiento académico y profesional, y en forma inversa con la experiencia empresarial en el sector en consideración.

Es necesario, sin embargo, distinguir entre informalidad y falta de análisis y evaluación; o sea, entre la ejecución de análisis mental o –en apariencia– sensorial y la elaboración de un documento escrito. El empresario experimentado tiene un *software* superespecializado en su cabeza y una serie de medidores sensoriales que le permiten captar información en una forma mucho más rápida, que alimenta al *software* en forma automática, y facilita los procesos de análisis y decisión en cada etapa. El empresario no experimentado en una línea de empresas no tiene el *software* ni posee medidores sensoriales, y se ve obligado a enfrentar en una forma más explícita las decisiones de cada etapa.

La carrera empresarial

Antes de cerrar esta primera parte del libro, es conveniente preguntarse otra vez: ¿cuál es el conjunto de cambios que la persona sufre no sólo cuando decide ser empresario sino a lo largo de toda su práctica empresarial? Esto obliga a retomar el tema de *carrera empresarial* y *cultura* que mencionamos en capítulos anteriores.

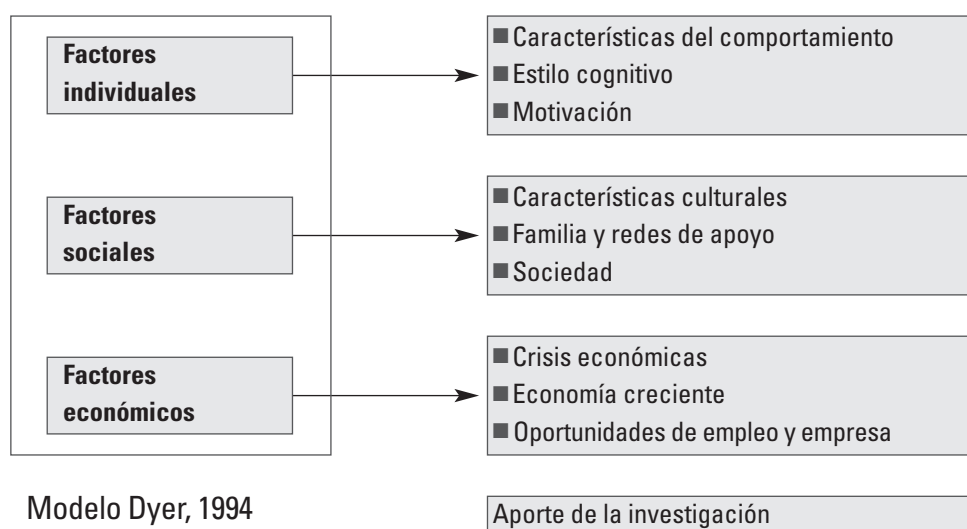
Es obvio que al hablar de la carrera empresarial no se está hablando de la carrera que un ejecutivo sigue como empleado de una empresa, sino de la carrera del empresario. W. Gibb Dyer Jr.,¹⁴ hace una excelente interpretación de estos fenómenos. Según su opinión, una teoría de carrera empresarial debe estar compuesta por cuatro elementos o subteorías:

1. *Teoría de selección de carrera.* En el caso del empresario, tiene que ver con los factores individuales, sociales y económicos, que influyen a la persona y la orientan a la búsqueda de independencia como empresario.
2. *Teoría de socialización de la carrera.* Describe las diversas experiencias que preparan a la persona para su actuación como empresario.

3. *Teoría de orientación de carrera*. Desarrolla los diversos papeles y las formas específicas en que la persona lleva adelante su carrera.
4. *Teoría de avance de carrera*. Explica cómo los diversos papeles empresariales, en términos de familia, empresa y persona, cambian a lo largo de los años. Debe incluir todos los dilemas y conflictos que el empresario vive en sus años de ejercicio empresarial.

El gráfico 5.8 muestra el conjunto de factores que, de una forma u otra, afectan la carrera empresarial.

✕ Gráfico 5.8 Selección de carrera



En la *selección de carrera* intervienen tres grandes factores:

1. *Individuales*. Era tradición incluir, entre los factores individuales del proceso empresarial, algunos rasgos de personalidad, como necesidad de control, motivación al logro, propensión al riesgo, tolerancia a la ambigüedad, etc.; es decir, *características psicológicas del empresario*, que fueron ya analizadas en detalle en el capítulo 3.

Sin embargo, investigaciones recientes consideran que los factores individuales por los cuales una persona llega a ser empresario no están sólo relacionados con rasgos de personalidad, sino también con otro factor denominado *ancla de carrera*; esto es, la visión que tiene cada individuo sobre su futuro como profesional y, también, como persona. Asimismo, entre hombres y mujeres existen algunas diferencias en la orientación y motivación hacia el ser empresario pero, de todas formas, esas circunstancias individuales hay que analizarlas con detenimiento, pues son determinantes en la vida empresarial.

2. *Sociales*. Algunos de ellos son:

- Ambientes *deprimidos*, como pobreza en la niñez, padres negligentes y desplazados.
- Padres empresarios.
- El soporte familiar, tanto financiero como psicológico.
- La cultura en la cual la persona se ha desarrollado.
- El apoyo de la comunidad.
- La imagen que la sociedad tenga del papel que cumplen los empresarios.
- Redes de apoyo.

Este concepto coincide con los impulsos positivos, negativos y neutros planteados en la teoría de Shapero.

3. *Económicos*. Los factores del entorno económico también tienen influencia en la decisión. Algunos de ellos son:

- Situación general de empleo.
- Situación particular de acceso al empleo.
- Situación económica.
- Nivel de actividad empresarial.
- Disponibilidad de recursos.

En el área de *socialización de la carrera empresarial* no parece existir una única secuencia o patrón de experiencias que preparen al individuo para ser empresario, pero inciden los siguientes factores:

- *Experiencias de la infancia*: muchos empresarios han asumido responsabilidades significativas desde muy jóvenes y comienzan sus empresas en la juventud.

- *Experiencias de trabajo y de estudio* que los prepararon para esta opción.
- *Cursos y programas formativos sobre espíritu empresarial* que les dieron la confianza que ellos necesitaban para montar una empresa.
- *El haber realizado en algún momento de su vida un evento empresarial*, se convierte en catalizador de nuevas actividades.

En el área de *orientación de carrera* la gran dificultad es de identidad. Con frecuencia los empresarios no se pueden definir como tales y, por tanto, no logran identificar los distintos papeles que deben cumplir:

- El primer papel de todo empresario es la creación de su propia empresa. Algunos lo hacen con dedicación de tiempo completo y otros comparten su tiempo en carreras empresariales y en carreras de empleo. En el caso de los empresarios internos (*intrapreneurs*), la situación es más delicada, pues el papel empresarial está supeditado a una función principal: ser empleado.
- El segundo papel tiene que ver con la gestión de la empresa. En general, se dan también distintas modalidades. Hay empresarios a quienes no les gusta ese papel y, después de crear una empresa, contratan a alguien para que la administre mientras ellos se dedican a crear una nueva organización. Otros, en cambio, empiezan a actuar más como gerentes o ejecutivos y abandonan en gran medida el primer papel.
- Asimismo, existen empresarios cuyo papel está asociado con el crecimiento constante de la empresa y con la búsqueda de grandes utilidades. Otros, llamados *empresarios de estilo de vida*, no desean que su empresa crezca más allá de lo que ellos necesitan en términos de ingreso, de disponibilidad de tiempo, de tamaño, etcétera.
- El compromiso con la empresa les ocasiona a algunos empresarios problemas familiares, bien sea por su dedicación y/o por la participación de miembros de la familia en la empresa. Este asunto será tratado en el capítulo 10 (“La empresa familiar”).

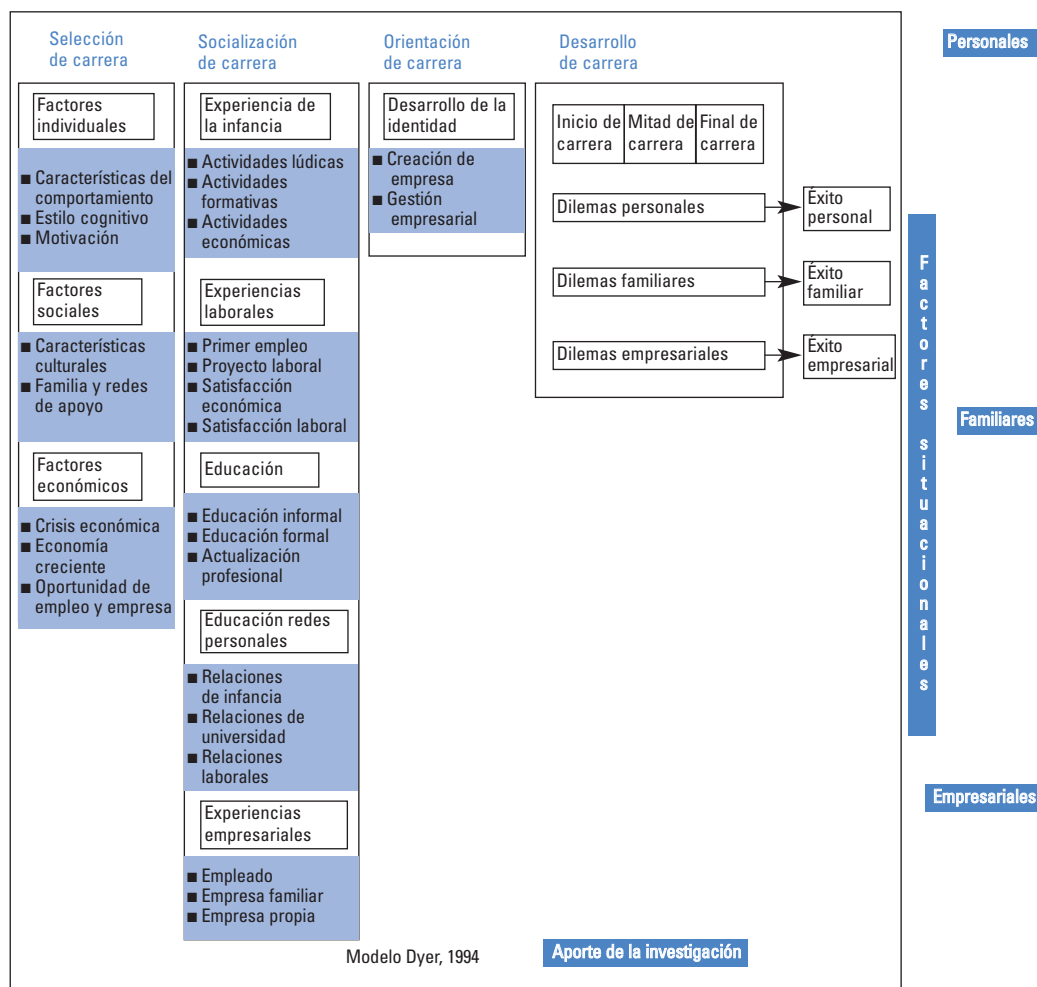
En relación con el *progreso de la carrera empresarial* hay factores que influyen con fuerza, ya sea en las etapas iniciales, de media carrera o de la parte final de ésta, o en términos de dilemas personales, familiares y de la empresa.

Como se ve, los papeles y las dificultades cambian sustantivamente con el tiempo. El empresario que apenas inicia su actividad, tiene dificultades en frentes muy particulares (problemas de identidad, equilibrio de tiempos entre el trabajo y la familia, dificultades financieras, escasez de recursos, estrategia de empresa, problemas de dirección, proyección de imagen, ubicación en la comunidad empresarial, entre otros). El empresario a mitad de su carrera, posicionado en lo social y lo empresarial, tiene dificultades en términos de soledad, delegación, contratación de personal de familia y ajeno a la familia para los cargos de dirección, cómo mantener el control, aceptar épocas difíciles de la empresa y toma de decisiones para el crecimiento. Para el empresario adulto, su problema es el retiro, la sucesión, el planeamiento de su herencia empresarial y económica.

Pero todo este proceso de carrera empresarial se caracteriza por la búsqueda de tres grandes éxitos: el personal, el familiar y el de la empresa.

Varela *et al.*¹⁵ desarrollaron una investigación específica con empresarios colombianos y encontraron algunos factores adicionales de importancia en el proceso de la carrera empresarial. Estos factores adicionales aparecen resaltados en el gráfico 5.9 que, como se observa, es una extensión de la teoría de Gibb Dyers. Son factores que permiten identificar algunos subcomponentes específicos para cada uno de los componentes de cada etapa. Pero este modelo reconoce un factor muy importante, que no incluía Dyers: los factores *situacionales*, que son grandes desencadenantes del proceso empresarial. Asimismo, desde el punto de vista de los autores, el análisis del desarrollo del modelo no se debe hacer en forma lineal sino en forma cíclica, pues así es posible valorar la información de los factores situacionales sobre las diferentes etapas del proceso y es también posible observar los efectos de sinergias entre los componentes. En el capítulo anterior, se presentó el gráfico 4.6 con el esquema básico de desarrollo del proceso empresarial.

x Gráfico 5.9 Modelo de carrera empresarial expandido



Plan de carrera empresarial

Los modelos de carrera empresarial de Dyers y de Varela *et al.*¹⁶ requieren de un proceso específico de implementación para que cada empresario pueda crear su plan de carrera empresarial (PCE).

Timmons¹⁷ plantea que para elaborar dicho PCE se deben tener en cuenta las siguientes acciones:

- Establezca un objetivo específico, medible, obtenible y relacionado con el tiempo.
- Establezca las prioridades en objetivos y acciones, identificando conflictos potenciales y cómo se podrán resolver.
- Identifique obstáculos y problemas potenciales que pueden dificultar la obtención de su meta.
- Especifique las acciones y las tareas que debe realizar para cumplir su meta.
- Indique cómo medirá los resultados que vaya obteniendo.
- Establezca momentos de revisión del progreso de su plan.
- Identifique los riesgos asociados a su plan y cómo podría evitarlos.
- Identifique recursos y mecanismos de ayuda que sean importantes.
- Revise periódicamente el progreso.
- Revise metas y resultados.

En el desarrollo que el CDEE-ICESI realizó para el proyecto “Jóvenes con empresa”, se estructuró una guía para la elaboración del plan de carrera empresarial. Esta guía se incluye en el anexo B.

Resumen

En este capítulo se abordaron en lo fundamental los siguientes aspectos:

- Etapas que se deben seguir en el proceso de desarrollo de una empresa, partiendo de la idea de *empresa* y llegando a la de *empresa en crecimiento*.
- Componentes de toda empresa e integración de estos componentes con las etapas propias de la empresa construyendo el concepto de *octaedro empresarial*.
- Configuración del *concepto de empresa* y del *modelo de empresa* como los ejes, junto con el plan de carrera empresarial y el grupo empresarial de la operación del octaedro empresarial.
- Especificación detallada de las etapas de *desarrollo de la empresa*.
- Concepto de *plan de carrera empresarial*.

- En el anexo A se incluyen dos historias empresariales para ilustrar mejor todos los elementos de este capítulo.
- El anexo B muestra una guía para la elaboración del plan de carrera empresarial.

Preguntas y ejercicios

1. Elabore, para el caso del empresario que entrevistó en el capítulo 3, una descripción detallada de las actividades que él realizó desde sus inicios empresariales hasta que su empresa se consolidó. Compare las etapas que cubrió con las que plantea el texto. Identifique faltantes en cualquiera de las dos trayectorias.
2. Asocie los elementos del gráfico 5.3 con los componentes de los modelos de Shapero, McClelland, Timmons, Ronstadt y Gibb que se analizaron en el capítulo 4. ¿Qué factor variable o elemento no está incluido y cómo podría incluirse?
3. Identifique, para las empresas que se indican más adelante, los componentes básicos específicos que ellas pueden utilizar; en síntesis, construya el octágono empresarial de ellas. Si le es posible hacerlo con empresas específicas de su realidad, mucho mejor.
 - a. Empresa agrícola.
 - b. Empresa minera.
 - c. Empresa agroindustrial.
 - d. Empresa manufacturera.
 - e. Empresa comercial.
 - f. Empresa de servicios.
4. Identifique acciones de sinergia que puedan existir entre los ocho componentes del octágono empresarial.
5. Relacione los cuatro capitales de Venkataraman, con los ocho componentes del octágono empresarial.
6. Analice dos empresas importantes en su país y trate de identificar el “concepto de empresa” que sustenta su operación.
7. Para las dos empresas analizadas en la pregunta 6, desarrolle el “modelo de empresa” de cada una de ellas. Para hacerlo, use el cuadro 5.1.

8. Elabore, para el empresario que entrevistó en el capítulo 3, una descripción detallada de cómo logró integrar los ocho componentes del octágono empresarial.
9. Asocie el concepto de carrera empresarial con el octaedro empresarial e indique cómo puede el plan de carrera empresarial influir en el desarrollo del proceso.
10. Identifique los aspectos básicos del modelo de carrera empresarial de Dyers, y asíelos a los modelos del capítulo 4 y al gráfico 5.2. ¿Qué aspectos del proceso no cubre el modelo de Dyers? ¿Cómo se podría solucionar este faltante?

Desarrollo personal

1. Elabore una primera aproximación a su plan de carrera empresarial, siguiendo los lineamientos que se han planteado en este capítulo, y en especial lo que se indica en el anexo B.

Referencias

1. Vespers, K. *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
2. Venkataraman, S. *Entrepreneurship: Creating something new and of during value with very limited resources*, The Portable MBA, Four Edition, John Wiley, Nueva York, 2003.
3. Varela, R. *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*, 2ª edición, Pearson Educación, Bogotá, 2002.
4. Varela, R.; Escobar, J. E.; González, M. L.; Ramírez, A. “Análisis del desarrollo de las empresas de Cali, creadas con el apoyo de Fundaempresa”, *Memorias Xº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Medellín, 1996.
5. Bygrave, B. “Conferencia Magistral”, *XIIIº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Bogotá, 1999.
6. Timmons, J.; Spinelli, S. *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century*, McGraw Hill, Irwin, Boston, 2004.
7. Ronstadt, R. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*, Lord Publishing, Dover Mass, 1984.

8. Stevenson, H. H.; Roberts, M. J.; Grousbek, H. I. *New Business Ventures and the Entrepreneur*, 5ª edición, McGraw Hill, Burr Ridge, 1999.
9. Dorf, R. C.; Byers, T. H. *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, McGraw Hill, Boston, 2005.
10. Collins, J.; Porras, J. "Building your company's vision", *Harvard Business Review*, septiembre de 1996.
11. Magretta, J. *What Management is*. Freepress, Nueva York, 2002.
12. Varela, R.; Bedoya, O. L. "Desarrollo de empresarios basado en competencias empresariales: el caso jóvenes con empresa", *Balas Conference 2006*, Lima, Perú, mayo de 2006.
13. Gibb, A. "Stimulating New Business Development: What Else Besides ED", *Management Development Program*, ILO, Génova, noviembre de 1988.
14. Gibb Dyer, W. Jr. "Toward a theory of entrepreneurial career", *Entrepreneurship theory & practice*, invierno de 1994.
15. Varela, R.; Bedoya, O. L.; Uribe, A. F. *Estudio cualitativo sobre espíritu empresarial en egresados universitarios*, CIPEAL, Río de Janeiro, 2004.
16. Varela, R.; Bedoya, O. L.; Uribe, A. F. *Informe final de la investigación sobre espíritu empresarial en egresados universitarios*, CDEE - Universidad ICESI, Cali, junio de 2006.
17. Timmons, J. *The Entrepreneurial Mind*, Brick House, Andover, 1989.

ANEXO A

DOS EVENTOS EMPRESARIALES

El rancho de Jonás

Una de las empresas creadas en la década de 1980, en Cali (Colombia), que hoy es un éxito empresarial, fue el restaurante conocido como “El Rancho de Jonás”, el cual combina en forma bastante satisfactoria todos los elementos antes mencionados.

El señor Jonás Cardona nació en el seno de una familia campesina del norte del Valle (La Unión). Sus primeros años los dedicó a la asistencia limitada a la escuela y al trabajo agrícola con su padre. Después de prestar el servicio militar, decidió abandonar su pueblo y buscó empleos diversos, en los cuales adquirió experiencias dolorosas que lo motivaron a mejorar su preparación y a elevar su exigencia personal. Luego de algún estudio comercial, se vinculó en Cali en una serie de posiciones relacionadas con el área contable y empezó a demostrar ciertas cualidades personales que le facilitaron en forma notable la consecución de amigos y se ganó su confianza. Este factor le permitió empezar a crear la *red de contactos* que, como veremos luego, será fundamental en el desarrollo de sus actividades empresariales. Un día, uno de sus jefes le solicitó que se encargara de la administración de un sitio de recreación que él había establecido en las cercanías de Jamundí: “Las Veraneras”. El señor Jonás Cardona aceptó este cambio hacia una actividad que no conocía, pero que lo atraía por cuanto le permitía tener más trato y relación con personas, que el que posibilita una oficina de contabilidad.

En la administración de “Las Veraneras”, Jonás fue exitoso. Consiguió que la operación de la empresa resultara beneficiosa para el dueño, para él, para los empleados y para los clientes; pero además logró aprender varias cosas sobre el manejo de empresas de servicios; sobre la tecnología requerida para la preparación de comidas y la atención al público; estableció relaciones con proveedores de materias primas para ese rubro; creó lazos de amistad con muchos de los clientes; identificó cuáles eran los productos que más se vendían y sus dificultades y riesgos de pérdida; sondeó a sus clientes sobre el tipo de restaurante que haría falta en Cali; clarificó los recursos necesarios para el funcionamiento del restaurante, etcétera. Y comenzó a imaginar la que podría ser su nueva empresa, en la que aplicaría todas sus ideas.

Aunque Jonás era empleado, empezaba a soñar con la idea de tener su propia empresa, identificando su actividad futura asociada a la prestación de servicios de alimentación y de diversión de las personas. Y comenzó a estructurar su vida en función de esas ideas básicas.

Todos los días, en su recorrido hacia Jamundi, observaba una propiedad ubicada en el cruce de la Autopista sur oriental con 44. Y decía para sí: “Qué gran ubicación la de esta casa para mi empresa”. Pero seguía de largo porque, como le sucede a la gran mayoría de las personas, no veía viable adquirirla en ese momento. Un día al pasar, vio un letrero que indicaba que estaba en venta. De inmediato, algo le dijo que allí estaba su “oportunidad”. Se encaminó hacia la puerta, decidido a comprar esa propiedad, pero consciente de que no tenía con qué hacerlo. Encontró a un vendedor poco amigable, pero con su habilidad de relacionarse con personas, y con su tenacidad empresarial, logró romper esa barrera y entablar un diálogo ameno para acercarse al dueño. Al fin, logró que el dueño aceptara venderle la propiedad. Ahora el problema era la falta de recursos. Recurrió a uno de sus contactos, quien accedió a comprar la propiedad y dársela en alquiler.

¿Y ahora qué? Jonás puso en acción sus sueños: diseñó un restaurante que se especializara en asados (sus estudios le habían indicado que era lo que mas pedían los clientes), le dio una configuración de posada campesina (toque cultural empresarial), lo delineó como una institución de servicios muy personalizados, y empezó a integrar todos los componentes empresariales que tenía (contactos con clientes con pedido, información sobre el entorno de empresas de comida, tecnología de preparación de asados y atención a clientes, proveedores de materias primas, servicios e insumos, redes empresariales y oportunidad), y otros que no tenía (recursos financieros y recursos humanos). Para los primeros, acudió a fuentes como proveedores pues sus recursos propios no le alcanzaban. Aquí su red de contactos fue útil en exceso. Para los recursos humanos, tenía claro qué tipo de personas quería para su empresa y muy rápido pudo vincularlos.

Por fin, abrió su empresa y enseguida se ubicó como uno de los restaurantes más atractivos para el público caleño, en especial por la calidez en el trato, por el ambiente familiar y tradicional que brindaba y, claro, por la calidad de sus productos.

Con posterioridad, junto a sus hijos abrió otras empresas muy exitosas, todas basadas en su concepto básico de empresa: “alimentos y diversión”. Hoy esas empresas son dirigidas por sus hijos.

Es fácil observar, en esta breve historia de un empresario colombiano, cómo actúan los empresarios para integrar los ocho componentes empresariales y lograr que sus ideas se transformen en empresas en crecimiento, sin alterar las características propias del empresario y su concepto empresarial básico.

En cada país de América Latina, existen numerosos casos de empresarios como Jonás Cardona Quintero. Los invito a escribirlas, mostrando en detalle la forma en que evolucionaron para cumplir el evento empresarial.

Amazon.com

Esta conocida empresa, fundada en 1995 por Jeff Bezos, es un muy buen ejemplo de todo lo que se ha planteado en este capítulo y de cómo se puede pasar de una idea a una gran empresa. La idea le surgió a Jeff Bezos al observar cómo estaba creciendo el tráfico por Internet, y se propuso crear una empresa que comercializara por ese medio. Al inicio, comercializó libros, pero hoy vende 34 tipos diferentes de productos.

Si analizamos esta empresa, observamos claramente los componentes del octágono empresarial. Y si miramos su desarrollo, vemos el octaedro empresarial, pues a partir de una idea muy básica se ha llegado a una empresa con un gran crecimiento y con ubicación mundial.

Es claro que una de las ventajas de amazon.com ha sido su contacto permanente con sus clientes y la búsqueda de otros nuevos en nuevos mercados. La identificación de los gustos de los clientes, el seguimiento de los mismos, la investigación de datos sobre ellos, el seguimiento de sus áreas de interés, el correo directo, etc., son todas acciones orientadas a lograr que el número de clientes con pedido crezca.

La información sobre el entorno comercial, sobre regulaciones, sobre sistemas de transporte, sobre leyes internacionales y, en general, sobre todos los aspectos de la operación, le han permitido ir ampliando su portafolio de productos y su radio geográfico.

Sin dudas, cuenta con un gran saber tecnológico no sólo en términos de tecnología dura (telecomunicaciones, redes, sistemas de seguridad, *hardware*, *software*, etc.), sino también en cada una de las 34 líneas que constituyen su portafolio.

Claro está, también dispone de un gran saber tecnológico en logística, sistemas de información, gestión de inventarios, etcétera.

Este tipo de empresa parece no requerir recursos naturales. En efecto, no se basa en ellos en forma directa, pero muchos de sus proveedores sí y eso le da relevancia a la variable. Además, el cumplimiento de entregas está asociado a aspectos de ubicación geográfica y a condiciones de clima.

Esta empresa, a no dudarlo, requiere una gran cantidad de personas altamente capacitadas en los procesos internos de la organización pero también en las negociaciones con proveedores y en todo el andamiaje logístico.

Los recursos financieros han sido, tal vez, uno de los puntos estelares de esta organización. Se inició con un capital muy bajo con relación a las necesidades de la empresa, le ha tocado hacer múltiples rondas de financiación y ha necesitado una gran capacidad empresarial para conseguir todos los recursos que posibilitaron su crecimiento, en especial después del rompimiento de la burbuja de las “.com” y de muchos períodos sin alcanzar utilidades.

Está fuera de discusión que una de las características de amazon.com es su estrecha relación con los proveedores, con las empresas transportadoras, con los clientes. Además, sus relaciones con compañías de capital de riesgo, inversionistas privados, gente de la bolsa, de los bancos, etc., son ejemplos claros de este componente.

Para el tema *oportunidad*, es un excelente ejemplo. Si tomamos su línea de libros, es fácil reconocer que las librerías han existido desde hace muchos años y que los mecanismos de venta de libros han sido diferentes en el tiempo, pero es indudable que amazon.com salió en el momento oportuno y en la forma oportuna. Esta empresa no se podía hacer antes que el uso de Internet se popularizara y hasta que existieran herramientas tecnológicas que lo hicieran viable.

Pero miremos también cómo bajo un *concepto de empresa*, han podido diversificar su portafolio de servicios y su cobertura geográfica. Su modelo es claro: comercialización. En ese sentido, no producen sino que se especializan en vender y distribuir en la cadena de valor. El papel de Bezos es claro en el afianzamiento de la cultura, en la ubicación y en la orientación de la empresa.

Investigue un poco más sobre la historia de esta empresa y encontrará más datos específicos para añadir a los que aquí se han planteado.

ANEXO B

GUÍA DEL PLAN DE CARRERA EMPRESARIAL

Introducción

El *plan de carrera empresarial* (PCE) es un documento que le debe permitir planear las diversas áreas de su desarrollo personal con el propósito central de cumplir su meta: la creación de su propia empresa.

Usted deberá realizar diferentes versiones de su PCE a lo largo de su proceso de desarrollo, pues a medida que avance el proceso de desarrollo empresarial basado en competencias, usted tendrá mejores elementos de juicio sobre los distintos componentes. Así, podrá ir haciendo mejoras, complementando y consolidando sus decisiones.

En las primeras versiones de su PCE es posible que muchas de las preguntas guías no puedan ser contestadas, bien sea porque todavía no hay claridad sobre ellas o porque usted no ha meditado suficiente sobre el tema. Si esto ocurriese, deje esos temas sin cubrir y recuerde que en cada nueva versión usted debe analizar si ya puede tocarlos de manera adecuada.

Es de esperar que, al final del proceso, su PCE cubra de forma detallada cada uno de los temas que lo componen.

El documento adjunto plantea los temas a trabajar y las preguntas guía para que vaya elaborando su PCE. Por favor, recuerde que las preguntas guías son eso: *guías*. Por ello, siéntase con la libertad de ajustarlas a su situación personal, añada nuevas preguntas y elimine aquellas que no sean importantes para su situación.

Por último, recuerde que el orden que se formula aquí es más un proceso de presentación que de secuencia de elaboración, pues todos los temas están interrelacionados y, por eso, con frecuencia se deben desarrollar en forma simultánea.

Contenido

Aspectos personales

1. Desde sus experiencias y logros personales, defina lo que para usted sería el *éxito personal, profesional y empresarial*. Describa las circunstancias y los procesos que va a utilizar para alcanzarlos.
2. Teniendo en cuenta las 22 características principales del *espíritu empresarial* y los ocho componentes fundamentales para el proceso de creación de una empresa, analice:
 - ¿Cuáles son las motivaciones e intereses que influyen para alcanzar su *éxito personal y empresarial*?
 - Identifique las competencias que posee para el logro de su *éxito personal y empresarial*.
 - Identifique las limitaciones que pueden surgir y pueden frenar su *éxito personal y empresarial*.
 - Describa las acciones de mejora que va a implementar para lograr los resultados de su *plan de carrera empresarial*, teniendo en cuenta las limitaciones que haya identificado.
3. ¿Qué nuevas competencias ha desarrollado durante el proceso de capacitación que le aporten beneficios a su plan de *carrera empresarial*?
4. ¿Cómo han evolucionado sus intereses y motivaciones a lo largo de su proceso de capacitación?
5. ¿Qué limitaciones personales ha tenido en cuenta después de haber trabajado en las diferentes etapas de su proceso de desarrollo y cómo está trabajando en su proceso de mejora?

Situación económica

1. Teniendo en cuenta el módulo de *oportunidad* de la empresa, ¿cómo afecta su situación económica, tanto en forma positiva como negativa, al desarrollo de su *plan de carrera empresarial*? Tome en cuenta, como punto de partida, su nivel de solvencia, nivel de vida al que aspira y obligaciones financieras.
2. Analice la situación del área económico-financiera en su entorno y plantee, dentro de su *plan de carrera empresarial*, todos los posibles apoyos existentes para el logro de sus metas.

3. ¿Qué resultados se propone lograr a partir del área económico-financiera, y de qué manera se verán reflejados en su *plan de carrera empresarial*?
4. Analice cuál es su capacidad de aporte de recursos y de espera de las ganancias de los ingresos de su empresa.
 - ¿Qué estrategias financieras está generando para la consecución del logro de sus objetivos como empresario?
 - ¿Qué experiencias vividas dentro de su capacitación se aplican al área económico-financiera y cómo están influyendo en el desarrollo de su PCE?
 - ¿Qué cambios en las áreas económica y financiera se deben llevar a cabo para el logro de sus objetivos empresariales?

Experiencia

1. ¿Qué actividades formales o informales realizadas a lo largo de su vida pueden aportar elementos para el logro de su *plan de carrera empresarial*? ¿Cómo las va a implementar?
2. ¿Qué papel juega en el desarrollo de su *plan de carrera empresarial* la experiencia que ha tenido tanto como trabajador independiente y/o como empleado?
3. ¿Qué limitaciones puede tener por la falta de experiencia laboral en el desarrollo de su *plan de carrera empresarial* y cuál será su estrategia para vencer estas limitaciones y así obtener los resultados buscados?
 - Al analizar su experiencia laboral informal o formal determine, según la información obtenida en la capacitación, ¿cómo se puede apoyar en dicha experiencia, para obtener mejores resultados?
 - ¿Qué acciones concretas está llevando a cabo para suplir las limitaciones de su falta de experiencia, que pueden bloquear el desarrollo adecuado de su *plan de carrera empresarial*?

Conocimientos

1. Defina cuáles de sus conocimientos aportan al desarrollo de su *plan de carrera empresarial*.

2. Analice qué conocimientos técnicos, profesionales y sociales considera usted que debe poseer para lograr el *éxito profesional y empresarial*, tal como lo ha definido desde su percepción y experiencia personal.
3. Tenga en cuenta los conocimientos que usted quiere poseer, que puedan enriquecer –tal vez– su *plan de carrera empresarial*, apoyando así el logro del *éxito personal, profesional y empresarial*.
4. ¿Qué nuevos conocimientos ha adquirido en su proceso de capacitación que pueden ser aplicados a su *plan de carrera empresarial* y, así, facilitar el logro de sus objetivos empresariales?
5. ¿Cuáles son las acciones concretas que está llevando a cabo para adquirir nuevos conocimientos encaminados al desarrollo exitoso de su *plan de carrera empresarial*?

Identificación y desarrollo de redes empresariales

1. Identifique la clase de organizaciones o grupos que pueden apoyar su *plan de carrera empresarial*.
2. ¿De qué manera cada una de esas instituciones puede fortalecer su *plan de carrera empresarial*?
3. ¿A qué grupos cree que debe pertenecer para lograr el beneficio de su *plan de carrera empresarial*? ¿De qué forma pueden contribuir en el desarrollo del mismo?
4. Considere los posibles bloqueos que se pueden presentar con respecto a las redes empresariales para el desarrollo de su *plan de carrera empresarial*.
5. ¿Qué resultados espera obtener con el trabajo de cada red en beneficio de su plan?

Situación política

1. ¿Qué políticas actuales afectarán en forma positiva o negativa su *plan de carrera empresarial*? ¿Cómo va a usarlas en su beneficio?
2. ¿Qué acciones podría plantear dentro de su *plan de desarrollo empresarial* para neutralizar los posibles efectos negativos de estas políticas?

3. ¿Qué resultados espera de estas políticas para el avance de su *plan de carrera empresarial*?

Empresa

1. Describa la empresa que quiere tener para que su *plan de carrera empresarial* esté acorde con sus expectativas de vida.
2. ¿Cómo piensa convertirla en realidad?
3. Defina sus metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo (1, 3 y 5 años).
4. ¿Cuál es la razón para hacer esta clase de empresa?
5. ¿Cuándo se hará realidad esta empresa?
6. ¿Qué ventajas competitivas tendrá su empresa?
7. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa y cómo cree que este nuevo papel puede influir en los núcleos de su vida?

Recursos

1. ¿Qué recursos va a necesitar para llevar a cabo su *plan de carrera empresarial*?
2. ¿Cuáles son las formas que va a utilizar para conseguir los recursos necesarios y cuáles son los planes alternos si sus primeras opciones fallan?
3. Con qué recursos (financieros y/o materiales) cuenta para el logro de los objetivos que usted ha planteado en el *plan de carrera empresarial*?
4. ¿Cómo se va a ver reflejada la disponibilidad de recursos en el desarrollo de su plan?

Proyecciones PCE

1. Plantee cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo para el logro de su *plan de carrera empresarial*.
2. En su plan, ¿cómo se ve en el futuro (5-10 años) en cada área significativa de su vida, centrado en la empresa?

3. En cuanto a la limitaciones en cada una de las áreas (personal, económica, de experiencia, de conocimiento, política, de redes empresariales, de recursos, etc.), determine:
 - ¿Cuáles ha identificado y, *a posteriori*, ha generado acciones correctivas mediante un plan de mejora que propenda al avance de su *plan de carrera empresarial*?
 - ¿Cuáles ha identificado y aún no ha trabajado en su plan de mejora?, ¿qué medidas va a tomar frente a estas limitaciones para el logro de beneficios para sus metas empresariales?
4. ¿Qué acciones concretas desarrollará a lo largo del tiempo (puntualizar, en el tiempo, mes a mes, o año tras año) para cada una de las áreas del *plan de carrera empresarial*, de tal modo que ese proyecto sea real?
5. ¿Cuáles son los resultados que va a obtener con el *plan de carrera empresarial*?

CAPÍTULO 6

DE CERO A LA OPORTUNIDAD DE EMPRESA

El 1% de inspiración es tan crítico para comenzar una empresa como lo es el 99% de transpiración que el empresario debe invertir para convertir en realidad su inspiración.

ADAPTADO DE THOMAS ALVA EDISON

Introducción

Como se indicó en el capítulo 5, el proceso de establecimiento de una empresa se inicia con una idea, bien sea surgida de una motivación empresarial alta o como elemento que provea esa motivación. Pero se anotó también que esa idea necesita un desarrollo para convertirse en una verdadera oportunidad que merezca la elaboración de un plan de empresa.

La identificación y evaluación de ideas de empresa es la chispa que enciende el proceso empresarial y es el combustible que lo mantiene vivo. En este capítulo, vamos a analizar el proceso de generación y evaluación de ideas de empresa, los procesos de configuración del concepto y del modelo de empresa, y los procesos de estructuración y conformación de la oportunidad de empresa.

Estos tres procesos combinan actitudes de pensamiento divergentes y convergentes en distintas proporciones, y están basados en varias de las competencias empresariales que se indicaron en los capítulos 3 y 4; en especial en amplitud perceptiva, flexibilidad, pensamiento conceptual y orientación a la acción (ver definiciones en el cuadro 3.3 y ejercicios en el CD).

Estas competencias están asociadas a dos conceptos básicos de nuestro modelo de transformación: creatividad e innovación. Por ello, antes de entrar en el proceso práctico (idea, idea de empresa, concepto y modelo de empresa, oportunidad), vamos a analizar un poco estos dos temas.

Creatividad

La creatividad ha fascinado al ser humano desde el comienzo de la historia y siempre se le ha otorgado un valor muy alto a esta característica humana. En ocasiones, se la ha acompañado de una aureola de misterio, de magia, de iluminación, de acto divino, de poderes sobrehumanos e, incluso, de acciones satánicas.

La creatividad debe ser vista como un poder humano que resuelve los problemas difíciles, genera ideas y productos, abre nuevas fronteras intelectuales, transforma organizaciones agónicas en vivas y genera productividad y rentabilidad en las empresas.

Aunque ya Platón¹ hablaba de creatividad como el proceso que permite el nacimiento de una nueva realidad, las investigaciones serias sobre el tema se

inician con Galton,² a finales del siglo XIX. A pesar de que se han realizado muchas investigaciones, todavía hoy no existe un acuerdo total acerca de lo que ella significa, cómo se mide, cómo se logra aprovechar el potencial creativo, cuál es el papel del medio y de los estímulos, cuál es su relación con la inteligencia.

Por ello, al hacer esta revisión bibliográfica, se encontrarán teorías contradictorias, visiones diferentes, procesos de pensamiento creativo poco concordes, herramientas diversas, etc., y, en consecuencia, la invitación al lector interesado a profundizar en el tema.

Pero, en medio de todas estas contradicciones, todos los autores coinciden en el hecho de que *la capacidad creativa es un atributo de todo ser humano; no es algo que sólo unos pocos tienen y, por lo tanto, todos podemos aprovechar esa capacidad; claro que con diferentes estilos, niveles y formas según la orientación, el esfuerzo, el interés y la preparación que cada uno le dé.*

Wallas,³ en 1926, concibió la creatividad como un proceso de cuatro etapas: preparación, incubación, iluminación y verificación.

Rhodes,⁴ en 1961, sintetizó más de 100 definiciones en cuatro componentes: persona, proceso, producto y presión.

Torrance,⁵ en 1965, definió la creatividad como el proceso de darse cuenta de las dificultades y los problemas; seguir las huellas de información; identificar los elementos perdidos; hacer preguntas; elaborar suposiciones; formular hipótesis, evaluarlas, comprobarlas y, finalmente, comunicar los resultados.

Skin,⁶ en 1974, sugirió que el proceso creativo se compone de tres etapas: recolección de datos del medio; preparación y comprobación de hipótesis; y comunicación de resultados.

Gallagher,⁷ en 1975, definió la creatividad como un proceso mental durante el cual se espera producir algo nuevo y original, determinado por el propio individuo y basado en sus experiencias personales.

Motamedi,⁸ en 1978, propuso siete fases para la jornada creativa: idear, probar, explorar, revelar, afirmar, reafirmar y realizar.

Treffinger,⁹ en 1988, generó un modelo compuesto por cuatro elementos centrales: características, procesos, contexto y resultados.

Ebert y Ebert,¹⁰ en 1989, afirmaron que el pensamiento creativo estaba compuesto por cinco fases: percepción, pensamiento creador, pensamiento innovador, pensamiento metacógnico y ejecución.

El Centro de Estudios en Creatividad del Buffalo State College¹¹ desarrolló una ecuación simbólica para la creatividad:

$$\text{Creatividad} = f(\text{conocimiento, imaginación y evaluación})$$

Rogers¹² identificó a las personas que aprovechan su capacidad creativa como libres de ataduras mentales, abiertas al cambio y a las cosas nuevas; con capacidad de elección propia que se refleja en la emisión de juicios propios sin ser demasiado influenciados por otros; y, sobre todo, con facilidad de relación entre el medio externo y sus propias ideas, retomando su experiencia individual como fuente de generación de ideas.

Según Florida,¹³ la creatividad es la habilidad de hacer síntesis, a partir de la combinación de informaciones variadas, para generar elementos nuevos y útiles.

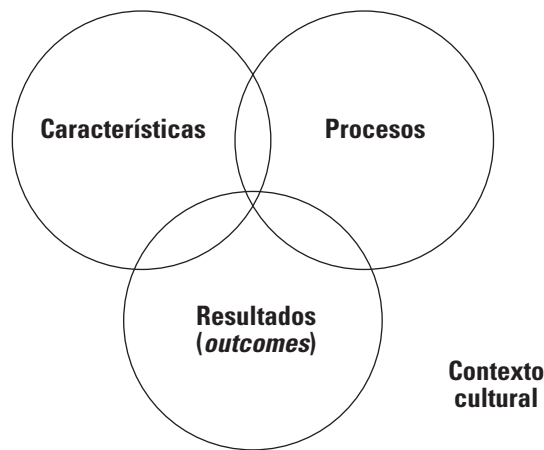
En este desarrollo, interesa explorar aquellas facetas de la creatividad que pueden estar orientadas a los temas empresariales. Por ello, no se tratará la creatividad artística o de otras orientaciones, y es conveniente tener claridad sobre los siguientes puntos:

- La creatividad empresarial debe surgir como respuesta a algo (necesidad, deseo, problema, cambio, gusto, etc.) con el propósito de dar solución a dicha situación a través de un evento empresarial.
- La creatividad es una actividad con implicaciones sociales y, por tanto, debe tener valor para alguien, además de la persona creativa.
- La creatividad se mira en términos de originalidad y productividad, pero la existencia de una sola de ellas no garantiza creatividad (decir que $3 + 6 = 700$, por ejemplo, es original pero no creativo).
- Algunas personas *creativas* tienen la noción peculiar de que su trabajo termina en el momento en que ellos sugieren las ideas, y que, luego, alguien se debe encargar del *trabajo sucio* de implementarlas. Recuérdese que crear empresa implica, entre otras cosas, lograr que las cosas se hagan, y, por tanto, la creatividad, sin un trabajo orientado a la acción, es una forma errada de conducta; casi una conducta irresponsable e intolerable.
- Cuando una persona *creativa* sugiere una idea, se debe determinar qué implica su ejecución, qué actividades la componen, cuáles son los costos, los recursos, el tiempo, la gente y los riesgos involucrados en su ejecución.

Sólo así se podrá determinar, en principio, si la idea tiene potencial productivo y si es original; es decir, si es realmente creativa.

Treffinger,¹⁴ que ha liderado una escuela de pensamiento en torno del tema, al hablar del proceso de pensamiento creativo, indica que éste tiene cuatro elementos básicos (características, procesos, contexto y resultados), que interactúan como lo indica el gráfico 6.1.

✕ Gráfico 6.1 Elementos básicos del proceso creativo de Treffinger



1. *Contexto*: se refiere a los factores ambientales y situaciones que afectan la creatividad productiva. Esto incluye las barreras o bloqueos personales y las barreras organizacionales que existan. Ekvall y Tangerberg-Anderson,¹⁵ en 1986, identificaron los factores que afectan el clima de la creatividad dentro de una organización: reto y motivación, libertad, apoyo a ideas, confianza y franqueza, vivacidad, dinamismo, humor y juego, debate, conflicto, propensión al riesgo y oportunidad de la idea. El mensaje es que, con independencia de las características personales y de los conocimientos del pensamiento creativo, la creatividad productiva se puede promover o apagar debido a una variedad de factores ambientales que cambian de trabajo a trabajo, de tiempo a tiempo o en relación con objetivos particulares y dinámicas interpersonales.

2. *Características*: se relacionan con las habilidades, los tratos, preferencias, actitudes, motivación, interés y estilos de la persona o grupo de personas que están participando activamente en el proceso y definieron el nivel, el alcance y la productividad del mismo.

Por mucho tiempo se trató de identificar si una persona, en abstracto, tenía las mismas características de aquellas reconocidas como creativas. Pero la investigación moderna confirma que este proceso aislado no es válido y que hay muchas formas de expresar la creatividad. Por ello, no se trata de medir qué tan creativa es una persona sino de responder a la pregunta: ¿por qué y cómo una persona logra poner en práctica su capacidad creativa?

Como ya se indicó, todos los humanos tenemos capacidades creativas, pero hay personas que han logrado convertir la creatividad en una de sus características distintivas, que han podido evolucionar más en la comunicación y en la aplicación de su capacidad creativa. Al analizar a esas personas con alto nivel de competencia creativa, se han detectado los siguientes elementos, más o menos comunes:

- *Características intelectuales*: fluidez, originalidad, flexibilidad, tolerancia de la ambigüedad, capacidad de jugar con ideas, humor, optimismo, entre otras.
- *Características personales*: fuerte motivación por el trabajo, independencia, autonomía, inconformismo, alto nivel energético, centro de control interno, sensibilidad, entre otras.
- *Preponderancia del lóbulo derecho*. Como se sabe, hay diferencias sustanciales en las funciones y papeles de cada lóbulo cerebral. El lóbulo izquierdo domina el manejo del lenguaje, la clasificación de objetos en categorías estándares, la selección de objetos individuales de grandes mezclas. El lóbulo derecho parece manejar todo lo pertinente a formas, relaciones espaciales y reconocimiento de patrones. Se dice que el lóbulo izquierdo es la base del pensamiento analítico y funciona con lógica, es convergente, vertical y de respuesta única, mientras que el derecho es el del pensamiento integrador y sintético; es imaginación, divergencia, lateralidad y respuesta múltiple. El pensamiento creativo tiene asiento en el lóbulo derecho, pues la creatividad se ve como la asociación o combinación de elementos separados; un acto de síntesis que depende de un proceso de reconocimiento de patrones e intuición (ver cuadro 6.1).

✖ Cuadro 6.1 Funciones características de los lóbulos cerebrales

Izquierdo	Derecho
Verbal: usa palabras para nombrar, describir y definir.	No verbal: asimilación de conceptos y cosas pero mínima conexión con palabras.
Analítico: analiza todo paso a paso y parte por parte.	Sintético: reúne elementos para conformar un todo.
Simbólico: utiliza símbolos para indicar conceptos.	Concreto: se relaciona con las cosas como ellas estén en el momento presente.
Abstracto: con un poco de información representa el sistema.	Analógico: relaciona cosas entre sí, entiende relaciones metafóricas.
Temporal: sentido del tiempo, de secuencia, de orden.	No temporal: sin sentido del tiempo, de secuencia y de orden.
Racional: toma decisiones sobre razones y hechos.	No racional: toma decisiones sin razones y hechos.
Digital: usa números.	Espacial: ve la ubicación de las cosas en relación con las otras, y cómo las partes se reúnen para formar un todo.
Lógico: saca conclusiones basadas en la lógica.	Intuitivo: hace avances basado, a menudo, en patrones incompletos, en sensaciones, en imágenes visuales, en presentimientos.
Lineal: todo está unido; una cosa sigue a otra y lleva a una conclusión convergente.	Holístico: ve el conjunto en forma total, percibe los patrones y estructuras globales y, a menudo, lleva a conclusiones divergentes.

Kirton,¹⁶ en 1976, se alejó de la caracterización antes presentada e indicó que las personas creativas se mueven en un continuo que va desde los *adaptadores* —que parten de lo que ya existe; aceptan la definición dada al problema; en forma disciplinada buscan las formas de mejorar lo existente; son efectivos, precisos y confiables y, por último, usan su creatividad para mejorar— hasta los *innovadores*, que cambian la definición del problema, se hacen preguntas que generan desacuerdo con lo existente, lucen

- indisciplinados y buscan hacer algo diferente de lo existente; son visionarios, arriesgados, ingeniosos y están dispuestos a correr mayores riesgos. Resnick¹⁷ (1985) manifestó que la creatividad productiva, más que como una categoría para todo propósito –en la cual la persona es o no creativa en todas la situaciones y contextos– debe ser vista en relación con las tareas y áreas en las cuales la persona trabaja, y con sus grados de experiencia en esos dominios.
3. *Procesos*: se refiere al dominio que la persona tenga de los métodos, estrategias y técnicas para mejorar la generación de ideas, su análisis, la toma de decisiones y la capacidad de resolver problemas.
En la actualidad, existen poderosas tecnologías para apoyar la evolución de la capacidad creativa y éstas puedan ser aprendidas y aplicadas con éxito. Por tanto, la creatividad productiva puede ser modificada por el conocimiento y el dominio de técnicas del pensamiento creativo.
 4. *Resultados (outcomes)*: se relaciona con las variables específicas que componen la definición de un producto *creativo*. Aquí no hay uniformidad de criterio. Besemer y Treffinger,¹⁸ en 1981, identificaron 14 criterios, que agruparon en tres categorías generales: novedad (original, germinal, transformación), resolución (adecuada, apropiada, lógica, útil y valiosa), y elaboración y síntesis (atractiva, compleja, elegante, expresiva, orgánica y bien hecha).

Todas las teorías que se han planteado permiten arribar a varias conclusiones:

- No hay que esperar o buscar una categoría simple y homogénea llamada *personas altamente creativas*. Hay muchas clases de talentos que se expresan en múltiples formas y en variadas ocasiones.
- No hay que intentar ver la creatividad productiva como algo fijo, estático e interno a la persona. La creatividad productiva es dinámica y es afectada por los cuatro componentes del modelo.
- Se debe adoptar un enfoque flexible y dinámico para evaluar las fortalezas, los talentos y las necesidades de las personas.
- Hay que capacitar a las personas para darles las motivaciones, el entorno, las estrategias y las herramientas necesarias para mejorar su capacidad creativa y lograr más efectividad y productividad al usarla. El éxito, en el

ámbito de la creatividad, requiere conocimientos, trabajo, estrategias, procedimientos y habilidades además de la motivación adecuada y el entorno propicio.

- En todo proceso de mejora de la capacidad creativa se deben reconocer las diferencias individuales y evitar las estandarizaciones. La mejora de la capacidad creativa no es un recetario que se aplica igual a todas las personas en todos los escenarios.
- Todo proceso de mejora de la capacidad creativa debe estar ubicado en un contexto, en un ambiente, en un clima organizacional dado.
- La instrucción sistemática de la creatividad debe proveer las herramientas, pero también una guía y un apoyo sobre cómo usarlas.

El proceso creativo

Como se anotó en la sección anterior, el proceso creativo en sí ha evolucionado a lo largo de los años, pero el esquema de Wallas,¹⁹ con los aportes provenientes de los otros investigadores, es uno de los más aplicables y entendibles para el área de creación de empresa. Sus fases básicas son:

- *Encuentro*: corresponde al momento en el cual el ser humano percibe o experimenta un problema o una situación para la cual no tiene solución. Es un problema nuevo.
- *Preparación*: corresponde a todas las actividades que el ser humano realiza para tratar de entender el problema. Incluye búsqueda de datos, análisis detallado de factores y variables, y bases tecnológicas. Es sumergirse en el problema y aplicar conocimientos y habilidades analíticas. Pasteur dijo: “La casualidad sólo favorece a mentes preparadas y listas para recibirla”.
- *Concentración*: corresponde al encuentro de una línea de acción, de un principio, de una dirección que la mente humana empieza a dar al hacer diversas asociaciones, al unir diferentes marcos de referencia.
- *Incubación*: corresponde al proceso incesante de búsqueda de soluciones que la mente humana sigue haciendo; de las posibles combinaciones, de la información que haya recogido. Es, en forma figurada, la digestión de todos los elementos que la mente logra recoger e idear sobre el problema.

- *Iluminación*: es cuando, por fin, la mente genera su producto. Es el momento del *eureka*, del *al fin*, del *esto era lo que buscaba*, etcétera. Es la llegada definitiva de la luz. Es el momento en el cual el proceso creativo llega a su máximo.
- *Verificación*: corresponde a la comprobación de la validez de la solución; es estudiar sus características de factibilidad. En la innovación, se incluye el análisis de costos, tiempo, mercados, clientes, rentabilidad, etcétera.
- *Persuasión*: corresponde al cierre del proceso creativo. Es cuando la solución se comunica, y se convence a los usuarios de la validez de ella como solución.

Es posible asociar las fases de encuentro –preparación, concentración e incubación– con la etapa de generación de ideas de empresa, y las fases de iluminación, verificación, persuasión con la etapa de desarrollo de la oportunidad de empresa.

Otro esquema útil para este proceso creativo es el propuesto por Shapero:²⁰

- a. *Sumérjase en el problema*: lea, revise, examine y analice todo el material que pueda encontrar acerca del problema. Hable con la gente que sabe de él. Mire el problema por todos los lados. No acepte autoridad sin análisis; evalúe los supuestos. Insista en encontrar una forma de resolver el problema y rechace toda opinión acerca de que el problema no tiene solución.
- b. *Juegue con el problema*: considere el problema con flexibilidad. Ensaye diferentes supuestos; imagine que cambian las condiciones o reglas y vea hacia dónde va. Enfoque el problema en diferentes direcciones y voltéelo. Suponga diferentes ambientes. Cambie mentalmente la posición de las partes, en términos espaciales y temporales.
- c. *Suspenda los juicios*: no saque conclusiones rápidas. No se quede aferrado a un punto del problema sin mirar sus ramificaciones. Manténgase abierto a nuevas informaciones y posibilidades no consideradas. A medida que le surjan ideas de solución, escribálas y colóquelas aparte, para que siga pensando en nuevas soluciones.
- d. *Tenga como meta producir al menos dos soluciones*: esto permite mantener el proceso inquisitivo y no quedarse en la idea que, por lo general, es la primera

que se le ocurre. Cuanto más se incentiva la búsqueda de nuevas soluciones, más soluciones se encuentran.

- e. *¿Qué hacer cuando está bloqueado?*: cambie, de descripciones verbales, a gráficas y abstractas. Trate su problema con gente que no lo conoce; esto le ayudará a poner el problema en términos inteligibles. Esté alerta a sus comentarios y preguntas, pues allí puede estar la base de la solución. Si todavía está frenado, tome un descanso, cambie de problema, deje que el inconsciente trabaje.

Herramientas para mejorar la capacidad creativa

Por muchos años, diversos tipos de profesionales han venido trabajando en busca de formas de incrementar la capacidad creativa. De éstas ha surgido toda una variedad de esquemas y de procedimientos. La lista siguiente, tomada de Hisrich y Peters,²¹ recoge los nombres de algunos de ellos:

- Tormenta de ideas (*brainstorming*).
- Tormenta de ideas con crítica (*reverse brainstorming*).
- Sinéctica (*synectics*).
- Método de Gordon (*Gordon method*).
- Lista de revisión (*checklist method*).
- Heurística.
- Asociación libre (*free association*).
- Kepner Tregoe.
- Relaciones forzadas (*forced relationships*).
- Lista de atributos.
- Método de la libreta de apuntes (*collective notebook method*).
- Análisis de valor (*value analysis*).
- Método científico.
- Método matricial (*matrix charting*).
- Análisis morfológico.
- Análisis paramétrico (*parameter analysis*).
- Enfoque del soñador (*big dream approach*).
- Pensamiento lateral (*lateral thinking*).

Existen también otras denominaciones que, en el área de creatividad empresarial, pueden ser muy importantes:

- Análisis de escenarios alternativos.
- Árboles de diseño.
- Análisis de campos de fuerzas.
- Replanteo de preguntas.
- Análisis de la naturaleza de la empresa.
- Mapas mentales.
- Análisis de la cadena de valor.
- Análisis sectorial.

A continuación, se presentan dos esquemas operativos interesantes.

La lista de revisión de Osborn²² plantea los siguientes caminos, como manera de encontrar más soluciones a los problemas:

- *Encuéntrele otros usos*: nuevas maneras de usarlo tal cual es; o de darle otros usos si se modifica.
- *Adaptación*: ¿qué cosas parecidas existen?, ¿qué ideas sugiere esto?, ¿qué paralelos pueden establecerse?, ¿qué puedo copiar?, ¿a quién puedo emular?
- *Modificación*: ¿nuevos cambios?, ¿cambios de significado, color, movimiento, olor, forma?, ¿otros cambios?
- *Magnificar*: ¿qué añadir?, ¿más tiempo?, ¿más frecuencia?, ¿más fuerza?, ¿mayor tamaño?, ¿más grosor?, ¿valor adicional?, ¿más ingredientes?, ¿duplicarlo?, ¿multiplicarlo?, ¿exagerar?
- *Reducir*: ¿qué sustituir?, ¿empequeñecer?, ¿condensar?, ¿miniaturizar?, ¿rebajar estatura?, ¿acortar?, ¿dar más luz?, ¿omitir?, ¿suavizar?, ¿partir?
- *Sustituir*: ¿qué cambiar?, ¿a quién cambiar?, ¿otros ingredientes?, ¿otros materiales?, ¿otros procesos?, ¿otro lugar?, ¿otro enfoque?, ¿otro tono de voz?, ¿otra energía?
- *Rearreglar*: ¿intercambiar componentes?, ¿otro patrón?, ¿otra distribución?, ¿otra secuencia?, ¿causas y efectos?, ¿ritmo?, ¿programación?
- *Invertir*: ¿trasponer positivos y negativos?, ¿opuestos?, ¿rearmar al revés?, ¿de arriba-abajo?, ¿invertir papeles?, ¿cambiar zapatos?, ¿voltear mesas?, ¿poner la otra mejilla?

- *Combinar*: ¿qué tal una mezcla, una aleación, una combinación?; ¿combinar unidades?; ¿propósitos?; ¿ideas?; ¿atractivos?

Otro esquema interesante para pensar en forma creativa es el indicado a continuación:

- Descomponga el problema en sus partes y elabore una lista de ideas para cada una.
- Adapte o aplique ideas que funcionan para problemas, situaciones o productos que no tienen nada que ver con el que usted está estudiando.
- Adapte o aplique ideas que funcionan para problemas, situaciones o productos parecidos.
- Elabore una lista de todo lo que no funciona. ¿Cómo puede corregirse?
- Elabore una lista de todo lo que funciona. ¿Cómo podrían aumentar o mejorar?
- ¿Cómo se pueden simplificar?
- ¿Qué se le puede agregar o aumentar para mejorar?
- ¿Qué se puede eliminar?
- ¿Para qué otra cosa se puede utilizar?
- ¿Qué cambios radicales se pueden introducir?
- ¿Qué se puede sustituir por completo?
- ¿Qué pasa si se invierte todo, se hace todo lo contrario, se voltea al revés?
- ¿Cómo se podrían introducir variaciones en el uso o en la aplicación?
- ¿Cómo se podrían cambiar varios aspectos del problema?
- Establezca si hay posibilidad de hacerlo mejor o manejarlo mejor.
- ¿Qué más se puede hacer?

Al utilizar cualquiera de las técnicas, herramientas, estrategias, procesos o secuencias para mejorar la capacidad creativa, es importantísimo recordar lo que Newton nos enseñó al afirmar: “Si alguna vez he realizado algún descubrimiento valioso, ello ha sido gracias a la atención constante más que a cualquier otro talento”.

Barreras a la creatividad

La creatividad de las personas, por lo general muy alta en su infancia, presenta una clara reducción en sus manifestaciones a medida que aquéllas crecen y, aunque sorprenda, a medida que se educan. Rogen Van Oech,²³ en su libro *A Whack on the Side of the Head*, identifica las diez barreras mentales que más interfieren en el pensamiento creativo:

1. El deseo de buscar la respuesta correcta, y sólo ésa; y ojalá, en forma directa. Esto evita la generación de ideas y de alternativas.
2. La tendencia a que todos los análisis se hagan en las denominadas formas lógicas (el temor a usar el lóbulo derecho).
3. La costumbre de seguir las reglas del juego; en muchos casos, éstas son el impedimento principal para resolver el problema.
4. El deseo de ser práctico, que impide *volar* en busca de nuevas soluciones.
5. La orientación a la precisión, que impide trabajar en la ambigüedad y jugar con ella.
6. La costumbre inveterada de que no se deben cometer errores; que éstos son malos; lo cual limita el pensamiento y expresión.
7. Ser demasiado serios y circunspectos, lo cual impide jugar a las ideas, a la creatividad; esto genera temor a lucir frívolos o ridículos.
8. La especialización, que conduce a detener el proceso creativo cuando un problema no está relacionado con el área específica. El argumento prototipo es: “No es de nuestra área y/o no sé suficiente de eso”.
9. El temor a *hacer el oso*, porque nuestras ideas pueden despertar hilaridad entre la concurrencia.
10. El pensamiento negativo, que lleva a no intentar la búsqueda de la solución creativa, pues se dice: “Yo no soy creativo”.

Hay que evitar estas diez barreras y expresiones o actitudes que pueden expresarse en frases como:

- Es imposible.
- Eso está fuera de la lógica.
- Ni por el diablo.

- Sea realista y lógico.
- No le busque cinco patas al gato.
- No se meta en cosas desconocidas.
- No se puede.
- No tiene solución.
- Mantenga la tradición, sea convencional.

Todas éstas, y sus similares, son bloqueadores inmediatos de la creatividad.

Innovación

Cada vez se hace más notable, a escala mundial, la relación directa entre la dinámica económica y el nivel de innovación de las empresas, las regiones y los países. La realidad es que la competitividad y el desarrollo están basados en las innovaciones tecnológicas, sean ellas en tecnologías blandas o en tecnologías duras, con tecnologías de punta o con tecnologías tradicionales. La innovación establece las ventajas competitivas y, por ello, es el alma de todo el proceso empresarial.

Existen diferencias importantes entre creatividad, invención e innovación, y es conveniente dilucidarlas antes de continuar con el desarrollo de estos conceptos en el ambiente de trabajo (el proceso de creación de empresas).

La *creatividad* es la capacidad de lograr generar una idea útil y original. Es el momento fulgurante en el cual, a través del proceso creativo, el ser humano encuentra una nueva línea de acción que puede ser una novedad, en ámbitos universales o locales.

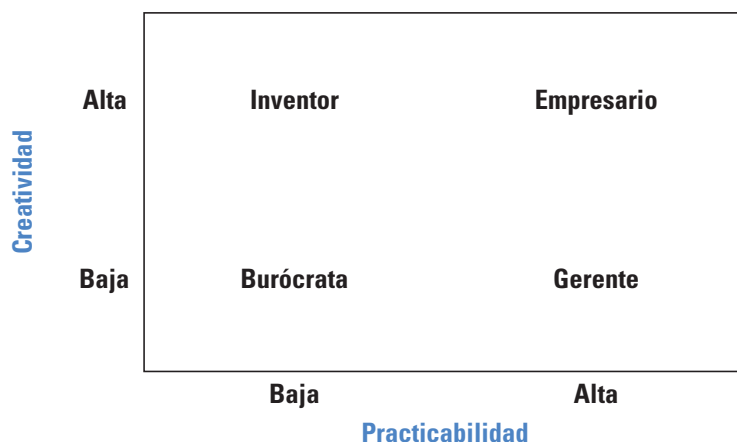
La *invención* se relaciona con el desarrollo y con la materialización de una idea creativa, universalmente nueva en un prototipo, en un modelo, en un concepto, en una idea. Es volver realidad el acto creativo; es materializarlo.

La *innovación*, que opera sobre actos creativos en general –inventos o no–, es el proceso mediante el cual esos prototipos o modelos –o conceptos o ideas– se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes. Es convertir una idea en una empresa; claro está, siguiendo los pasos, de idea a idea empresarial, a oportunidad empresarial, a plan de empresa y a empresa en desarrollo y crecimiento.

La creatividad es el sustento, tanto de la invención como de la innovación; pero es posible, y ocurre con mucha frecuencia, que algunas invenciones no se convierten nunca en innovaciones, pues no tienen claro alguno de los ocho componentes, o no se logran asociar a un modelo de empresa, o no se tiene un grupo empresarial adecuado al frente. En definitiva, el octaedro empresarial no se logra constituir en forma armónica. Diversos estudios demuestran cómo muchas de las patentes otorgadas nunca llegan a sentar las bases para el establecimiento de una empresa.

El gráfico 6.2 muestra las relaciones existentes entre la creatividad y la practicabilidad, asociadas a cuatro actividades humanas que se pueden reconocer con facilidad.

× Gráfico 6.2 Relaciones entre creatividad y practicabilidad



La innovación que, según la teoría de Schumpeter, es la energía empresarial, se caracteriza por altos niveles de creatividad y de practicabilidad. La invención es altamente creativa pero poco aplicable. La gerencia es, sobre todo, aplicabilidad pero también baja creatividad. La burocracia está en el nivel más pobre de ambas.

La creatividad tiene, en su base, el pensamiento divergente. Parte de la búsqueda de múltiples formas de dar solución a un problema, de atender una necesidad o de desarrollar un concepto. Por definición, debe ser fluida, abundante, múltiple, variada, original y flexible.

La invención, aunque parte –igual que la creatividad– de un pensamiento divergente, empieza luego a requerir la aplicación de un pensamiento convergente, para poder –con métodos analíticos de evaluación– escoger la opción que, a juicio del inventor, es la mejor solución para el problema, la necesidad o el concepto.

La innovación, además de los pensamientos divergentes y convergentes ya planteados, exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, en la realidad, la empresa diseñada.

Sin dudas, la innovación empresarial surge con fuerza a través de Schumpeter,²⁴ cuando planteó:

- La destrucción creadora, aquí llamada innovación, es la fuente de toda mutación de la estructura económica.
- El punto esencial a tener en cuenta, al actuar en un sistema capitalista, es que nos enfrentamos con un proceso evolutivo, impulsado y en movimiento gracias a los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción y transporte, los nuevos mercados, las nuevas formas de organización; en resumen, gracias a la renovación permanente de procesos, recursos, métodos, mercados, energías, estructuras y movimientos.
- En realidad, el problema no es cómo administra el capitalismo las estructuras existentes, sino cómo las crea y cómo las destruye. Plantea, por tanto, que se debe dejar a un lado la concepción tradicional de la competencia de los precios y que se debe tener presente la competencia de las calidades y el esfuerzo por vender. La competencia que cuenta es la que lleva consigo la aparición de nuevos artículos, de nuevas técnicas, de nuevas fuentes de abastecimiento, de nuevos tipos de organizaciones; pues ella es la que da lugar a una superioridad en el costo o en la calidad.
- Aunque no se puede desconocer la importancia de las necesidades de los consumidores en la aparición de innovaciones, éstas –por lo general– surgen a partir del productor, quien inicia el cambio económico y lo adecúa a los consumidores cuando es necesario. El productor innovador le enseña a los consumidores a requerir nuevas cosas; o a que aquéllas guarden diferencias con las que ya existen.
- El mero crecimiento de la economía, reflejado por el de la población y la riqueza, no es un *proceso*, pues son sólo cambios de datos. En cambio, el

desarrollo es espontáneo y discontinuo en los cauces de la corriente; es un cúmulo de alteraciones del equilibrio que desplazan, siempre, al estado de equilibrio previo.

- Esta consideración permite la introducción en el concepto de nuevas combinaciones. En el análisis de Schumpeter, producir significa cambiar materiales y fuerzas que están al alcance. La producción de otras cosas –o la producción de las mismas por métodos distintos– se traduce en el cambio, en forma diferente, de esos materiales y fuerzas. El cambio –y posiblemente el crecimiento– existe en tanto surja la *nueva combinación*, por el ajuste paulatino y de manera constante, de la anterior; pero sólo se podrá hablar de un fenómeno nuevo, de desarrollo, cuando las nuevas combinaciones aparezcan de manera discontinua.
- No es esencial que la nueva combinación sea realizada por las mismas personas que controlan el proceso productivo o comercial que va a ser desplazado. Tampoco se debe suponer que la realización de nuevas combinaciones se debe al empleo de medios de producción que no estuvieran utilizando. La puesta en práctica de nuevas combinaciones supone, simplemente, el empleo diferente de los medios productivos del sistema económico: hacer nuevas cosas con ellas.

A esta altura, se puede evidenciar aún más que la teoría de Schumpeter es importante –dentro del concepto de innovación– porque insta, en forma permanente, a una dinámica de creatividad, de renovación, de cambio y de nuevas implantaciones tecnológicas y operacionales que vuelvan más competitiva a la empresa y permitan aprovechar, lo mejor posible, los recursos a su alcance, bien sea que los tenga, o que potencialmente los pueda tener.

El Sistema Nacional de Innovación de Colombia (SNIC)²⁵ concibe la innovación empresarial como una disposición mental; como una forma de pensar acerca de las estrategias y prácticas de las empresas; como una contribución al éxito comercial y financiero de la empresa; como algo que impacta, de manera importante, en el capital tecnológico de la empresa y propicia procesos dinámicos de investigación y aprendizaje.

El concepto de innovación del SNIC va de la mano de los criterios de Schumpeter, pues ambos lo entienden como una estrategia de desarrollo empresarial orientada a la generación de nuevos productos y procesos, a la adaptación

de tecnología, a la capacitación avanzada de trabajadores y a la adopción de cambios en la cultura organizacional; todo en bien de la competitividad de las empresas y del bienestar de la comunidad.

Arturo García Torres y otros,²⁶ al referirse al proceso de destrucción creadora de Schumpeter, argumentan que el empresario aparece, en lo íntimo, relacionado con este proceso. Dentro de él, debido a la competencia, desaparecen en forma paulatina las empresas cuyos productos o servicios van perdiendo demanda; también aquellas que no logran mantener una posición sólida en el mercado, mientras siguen apareciendo, o se mantienen, aquellas que innovan o crean, ya sea en productos, en métodos de gestión, en formas de distribución o en permanencia.

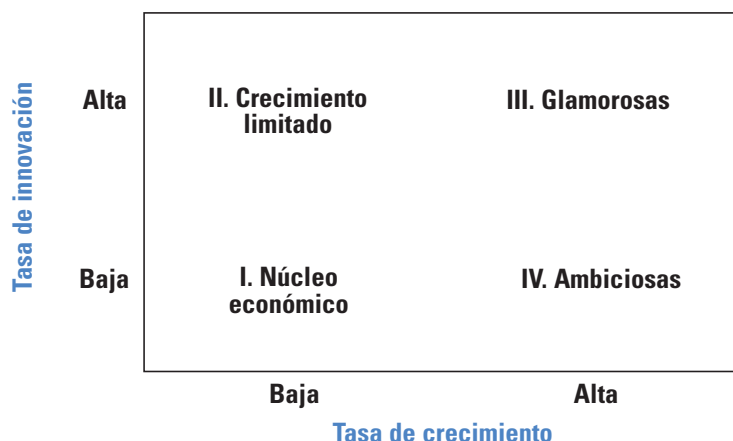
Seiji Naya,²⁷ gran analista del desarrollo de los países asiáticos, plantea cómo “los consumidores se desplazan más desde los productos de baja tecnología hasta los de alta tecnología; y desde los bienes y servicios con gran intensidad de recursos hasta aquellos con gran intensidad de conocimientos”. Esto permite percibir el efecto trascendental que tiene el proceso innovador en la vida del consumidor y en el nivel de bienestar que éste espera.

Drucker²⁸ define la innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existan en el ambiente. Plantea siete fuentes básicas para la innovación:

1. Lo inesperado: la sorpresa.
2. Lo incongruente: la diferencia entre lo que es y lo que debería ser.
3. La necesidad de mejorar un proceso existente.
4. El desmoronamiento, o los cambios, de una estructura industrial o de mercado.
5. Los cambios demográficos.
6. Los cambios de percepción, modalidad y significado.
7. Los nuevos conocimientos, científicos y no científicos.

Kirchoff,²⁹ basado en Schumpeter, clasifica a las empresas no sólo en función de sus tasas de innovación sino también según sus tasas de crecimiento (gráfico 6.3).

✕ Gráfico 6.3 Clasificación de empresas



Las empresas de *núcleo económico* son aquellas que presentan bajas tasas de innovación y bajas tasas de crecimiento; en general, son las que están en mayor riesgo de ser desplazadas. Pueden asociarse a los “ratones” de Birch.

Las empresas *ambiciosas* son aquellas que aún tienen tasas de crecimiento altas pero muy baja innovación; pueden asociarse, de alguna forma, a los “elefantes” de Birch.

Las empresas de crecimiento bajo pero alta innovación, es decir las de *crecimiento limitado* son, por lo general, empresas de corta vida, que aparecen con un producto innovador pero, muy rápido, culminan su ciclo de vida. Son intentos de “gacelas” que no logran continuidad.

Las empresas *glamorosas* son aquellas que logran altos crecimientos gracias a sus altas tasas innovadoras. Son equivalentes a las “gacelas” de Birch.

La innovación, como se anotó, consiste en lograr que el producto o servicio desarrollado llegue realmente al mercado y sea adquirido por el cliente.

La innovación es la característica del empresario exitoso. En la mayoría de los casos, el empresario combina viejas ideas con nuevas formas, junta tecnologías con mercados, mejora productos o servicios existentes.

El genio empresarial está más en implantar ideas de empresa, convirtiéndolas en oportunidades reales de empresa y en empresas, que en generar inventos. Las utilidades son el resultado de la innovación. A escala mundial, ha habido innovaciones en todos los sectores de la economía, algunas basadas en alta y

avanzada tecnología y otras, la gran mayoría, en tecnologías básicas o con usos simples de desarrollos tecnológicos. Estas dos últimas situaciones son las más frecuentes en el medio de América Latina.

En los países desarrollados se tiene claridad sobre la relación entre el desarrollo económico y la innovación tecnológica, razón por la cual se dedican sumas significativas al desarrollo de infraestructuras adecuadas para la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica. Se tiene conciencia de que la base de la prosperidad económica y de la competitividad internacional se basa en la habilidad de la economía para introducir nuevos productos, servicios y procesos comercialmente exitosos. Ésta es la verdadera innovación tecnológica.

La evolución basada en la innovación está influenciada por seis factores:

1. *El objeto*: la ejecución de nuevas combinaciones.
2. *El método*: constituido por el poder de comando o crédito.
3. *El medio*: toda forma de conocimiento.
4. *El factor activo*: la empresa y el empresario.
5. *La cobertura*: la incursión en mercados externos.
6. *La aplicación*: la inversión periódica y planeada.

Ideas

El diccionario presenta muchas acepciones de la palabra idea:

- Acto del entendimiento que se limita al simple conocimiento de una cosa.
- Representación que del objeto percibido queda en el alma.
- Noción elemental que se tiene sobre una persona, cosa o meta.
- Concepción de un plan o proyecto para realizar una cosa.
- La intención de hacer una cosa.
- Ingenio para disponer o inventar.
- Manía o imaginación extravagante.

Todo ser humano tiene múltiples *ideas* sobre las múltiples actividades humanas. El cerebro genera *ideas* de manera constante y esta generación no es exclusiva del empresario, ni todas las ideas tienen fines empresariales. Muchas ideas son sueños,

fantasías o ilusiones. Otras muchas, conducen hacia la nada. Pero es importante mantener e incrementar la capacidad de generar ideas. Como ya se anotó, la creatividad es la aliada vital de todo este proceso. Por ello, la capacitación y la mejora de la capacidad creativa son elementos fundamentales para el éxito del proceso empresarial.

Conviene recordar varios pensamientos importantes sobre las ideas.

“Nada es más peligroso que una idea, cuando es la única que uno tiene.”

ALAIN EMILE CHARTIER

Esta frase presenta la importancia de la generación de ideas, pues si uno sólo tiene una, no hay lugar a comparación ni a evaluación y, lo más probable, es que uno se obsesione con ella, asumiendo un riesgo alto de fracaso por falta de la multiplicidad, propia del pensamiento creativo.

“Las ideas son inútiles a menos que sean usadas.”

THEODORE LEVITT

Esta frase llama a la acción, a pasar de la idea a la ejecución. De lo contrario, el proceso creativo pierde gran parte –por no decir todo– de su objetivo. Esto no significa que todas las ideas se deban ejecutar; pero sí quiere decir que cuando las ideas posteriores a una evaluación no presentan posibilidades interesantes de ejecución, deberán ser archivadas y/o desechadas o modificadas por el momento, como mínimo.

“La vitalidad del pensamiento está en las nuevas ideas. Las ideas no son para acumularse, son para hacer algo con ellas. Cuando la idea es nueva, sus propietarios tienen fervor, la aman y mueren por ella.”

ALFRED NORTHWHITEHEAD

Esta frase incita a que las ideas se renueven, se complementen y *no se esté todo el tiempo con las mismas ideas*. Las ideas necesitan lozanía y frescura para atemperarse a las grandes variaciones que ocurren en nuestro entorno y en nuestro interior. Además, es necesario comprometerse con dedicación, persistencia, fervor, amor y pasión con las ideas que uno tiene. No dejarlas morir por falta de

compromiso, de capacidad de desarrollo, de pereza mental. El cerebro funciona, pero se requiere que el resto del organismo lo exija.

“Una idea no es más que una nueva combinación de elementos ya utilizados.”

Adaptada de JAMES WEBB YOUNG

Empecemos a poner en práctica estos conceptos en los ejemplos que ofrecemos a continuación.

Ejercicio 1. Escriba tres ideas acerca de los siguientes aspectos:

Su familia:

1.
2.
3.

Su trabajo:

1.
2.
3.

Su profesión:

1.
2.
3.

Su actividad sexual:

1.
2.
3.

Su actividad política:

1.
2.
3.

Su actividad cultural:

1.
2.
3.

Su actividad deportiva:

1.
2.
3.

Su actividad empresarial:

1.
2.
3.

Sus metas personales:

1.
2.
3.

Como acaba de experimentarlo, generar ideas es fácil, se puede hacer.

Sin embargo, muchas de estas ideas, siendo muy importantes y útiles en diversos aspectos, no tienen mayor relación con nuestro objetivo de identificar una idea que, a lo largo de un proceso, nos convierta en empresarios. Las ideas, por sí solas, son inertes y, para todos los propósitos, sin valor económico. Éstas adquieren vida y valor económico cuando se logra avanzar con ellas un poco y, de todo ese conjunto de ideas, se escogen las que se denominarán ideas empresariales.

Ejercicio 2. De todas las ideas propuestas en el ejercicio 1, escoja aquellas que usted considere puedan dar origen a una empresa. Añada otras cinco.

1.
2.
3.
4.
5.

Ideas empresariales

Como se anotó, las ideas provienen de la capacidad imaginativa y creativa del individuo. Pueden tener cualquier orientación y propósito, pero no siempre están orientadas a la creación de una empresa. Esto sucede muchas veces con los inventores –gente de una gran capacidad intelectual– o con muchos investigadores, en extremo lúcidos y conocedores de su campo, que indagan y generan nuevas ideas, nuevas formas, nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos procesos, etcétera, pero nunca son capaces de convertir esas ideas en actividades empresariales, pues su propósito es totalmente diferente en muchos casos. En un estudio realizado en los Estados Unidos, se encontró que sólo el 0,1% de los inventos patentados se convierten en empresa. Thomas Alba Edison, tal vez el inventor más prolífico que haya existido, logró transformar en empresas muy pocos de sus inventos y no puede afirmarse que haya logrado beneficios sustantivos a partir de ellos.

La generación de ideas empresariales, como indicó algún autor, se da en ese momento de iluminación que le permite a uno ver las cosas desde otro ángulo, que une pensamientos, en apariencia dispares, con una nueva idea empresarial.

La *idea de empresa* se da cuando el futuro empresario relaciona y orienta sus capacidades imaginativas, creativas, de invención y de innovación a una perspectiva de empresa; cuando empieza a asociar esa idea con mercados, clientes, tecnología, recursos, contactos, etcétera, y lo hace con una intencionalidad específica de establecer una empresa. La idea de empresa es la etapa que inicia el proceso de dar valor económico a las ideas; es empezar a revisar la idea con una concepción concreta de empresa; es ver en el futuro una luz clara de potencial empresarial.

Llegar a generar y evaluar ideas de empresa, es una condición necesaria en el proceso empresarial. Pero, como se verá más adelante, no es suficiente para empezar, construir y operar una empresa exitosa. Para ello, se requieren otros pasos que iremos analizando.

En el proceso de generación de ideas empresariales, el empresario en potencia necesita proceder con ciertas actitudes como las que siguen.

- Asumir que hay lugar para el cambio y que el mundo puede ser diferente de lo que es hoy.

- Pensar y actuar con la idea de que los problemas son oportunidades de mejora, y que son el momento preciso para iniciar un cambio productivo que otros están esperando, deseando o necesitando.
- Actuar con un espíritu de aventura, en el sentido de que en el desarrollo de su idea de empresa no hay mapa claro; la brújula a veces no indica del todo el norte, a veces gira sobre sí misma y obliga a reanudar caminos ya recorridos, pero debe mirar las trochas que de alguna forma están en el camino.
- Estar mentalmente preparado, tener una meta y algún conocimiento de lo que busca, antes de salir a desarrollar la idea de empresa.

Además de estas actividades y de los conocimientos, el empresario necesita algunas herramientas, como lo sugieren Bodell *et al.*³⁰ En forma metafórica, son:

- *Un telescopio* o unos binoculares que le permitan ver un poco a lo lejos, pensar en el futuro, imaginarse lo que viene, identificar barreras o caminos que están más allá de su lugar, ver lo que nunca ha visto, ver en grande para luego poder reducir.
- *Un microscopio* que le permita ver detalles, hechos muy pequeños que pueden ser importantes; que le permita poner toques y pequeños detalles; ver pequeño para poder después magnificar aspectos.
- *Un prisma* que le permita ver el entorno desde distintos ángulos, con tonos, con variantes, con deformaciones; que le permita girarlo, ponerlo al revés, añadirle, quitarle, con el propósito de darle nuevas tonalidades.
- *Un diario*, en el cual pueda registrar todos estos eventos, todas estas ideas, todas estas mejoras que las herramientas y las actitudes antes planteadas van produciéndole en el camino de la aventura de identificar ideas de empresa.

La generación de ideas empresariales está, entonces, definida por conocimientos, motivaciones, estilos de pensamiento y el entorno que el empresario potencial vive. Esta etapa, en su inicio, requiere mucho pensamiento divergente para generar “múltiples, variadas e inusuales” ideas empresariales. Para este ejercicio el desarrollo de la amplitud perceptiva, de la flexibilidad, del pensamiento conceptual y de la orientación a la acción se vuelven procesos fundamentales.

Para que el proceso de generación de ideas empresariales sea fructífero se deben manejar varias reglas:

- No haga juicio o valoración de las ideas empresariales en la etapa de generación.
- Busque muchas ideas empresariales y vaya anotándolas sin preocuparse de si tienen sentido o no.
- Libere al máximo su imaginación, piense que todo es posible, que nada está prohibido o no es factible.
- Mantenga claro su objetivo: generar “múltiples, variadas e inusuales ideas empresariales”.
- No escuche consejos que limitan su capacidad creativa. Mantenga su optimismo y su inconformismo positivo.
- Recuerde siempre que hay otras ideas empresariales que se pueden derivar de las que tiene: por lo tanto, búsquelas.
- Haga cambios en los conceptos y elementos.

Características de las ideas empresariales

En el proceso de desarrollo de ideas empresariales se deben tomar en cuenta las características particulares de aquéllas:

- a. *Las ideas empresariales se dan en intervalos de tiempo definidos.* Así como hay ideas empresariales que tienen una vida breve, hay ideas empresariales que subsisten por mucho tiempo. Esto origina que el tiempo de reacción del empresario se adecue a la realidad de la idea empresarial. Por ejemplo, en la final del torneo de fútbol de su país existirá una idea empresarial temporal: una o dos semanas para sacar todo tipo de productos alusivos a los dos equipos. Una vez que se juegue el partido y se sepa quién es el campeón, esas oportunidades ya no existen. En cambio, producir ropa deportiva es una oportunidad de mayor horizonte y permanencia.
- b. *La identificación de ideas empresariales tiene diversos niveles de complejidad.* Algunas ideas son fáciles de detectar, no se necesitan muchas herramientas; otras, en cambio, son muy difíciles y con frecuencia uno no las ve. En numerosas ocasiones, están camufladas y escapan a la capacidad de detección del empresario; otras veces son claras y están iluminadas, pero eso no asegura que todos las vean.

- c. *Las ideas empresariales se dirigen a mercados de diferente tamaño.* A veces están orientadas a mercados muy localizados o muy específicos, donde la segmentación es muy particular; en cambio, en otras ocasiones, los mercados son muy amplios. Los deseos, por ejemplo, son de mercado limitado, mientras que las necesidades son de mercados muy amplios.
- d. *La mayoría de las personas no las detecta.* Ésta es una de las características que diferencia al empresario de otras personas, pues él es capaz de percibir la idea empresarial que muchos otros no han visto.
- e. *Las oportunidades están encadenadas.* Con frecuencia, una idea empresarial genera vinculaciones hacia adelante y hacia atrás. El concepto de complementariedad desempeña aquí un papel importante. Lo más difícil es identificar las primeras ideas empresariales, las siguientes surgen un poco más fácilmente. Recuerden la teoría del corredor de Ronstadt.³¹

Camino de generación de ideas empresariales

El primer gran problema que el futuro empresario tiene es encontrar un grupo de ideas empresariales. Para ello, hay varios caminos que conviene conocer y utilizar en esa búsqueda. Muchos caminos se complementan, se interceptan, se refuerzan, pero es bueno mirar a cada uno por separado.

El camino del análisis de los problemas

Una gran cantidad de ideas empresariales surgen con claridad de la atención a problemas que los seres humanos enfrentan. Por ejemplo, el problema de seguridad genera una serie de oportunidades empresariales (rejas de seguridad, circuitos de televisión, alarmas, compañías de vigilancia, cercas metálicas o vegetales, mecanismos de protección, cajas de seguridad, cerraduras, condominios, unidades cerradas, perros entrenados, sistemas de defensa personal, etcétera).

El problema de la falta de tiempo y de personal para las labores domésticas genera ideas empresariales como alimentos precongelados, comidas listas,

servicio de restaurante a domicilio, robots para el arreglo de la casa, servicios temporales, construcciones de bajo mantenimiento, oficina para diligencias, productos enlatados, productos desechables, etcétera.

Ejercicio 3. Identifique varios problemas que haya detectado, y adjudíqueles posibles ideas empresariales. Recuerde, hay que generar muchas ideas empresariales.

Problema	Idea empresarial
1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

El camino del análisis de las necesidades

Todos los días, los seres humanos enfrentan nuevas necesidades, vitales o no, pero apremiantes, que brindan la oportunidad al empresario de atenderlas a través de una empresa.

Las necesidades son algo diferentes de los problemas. Sólo las necesidades insatisfechas se transforman en problemas. Existirán siempre las necesidades vitales (alimentos, salud, educación, transporte, comunicación, lavar, cocinar, dormir, respirar, amar, procrear, etc.), pero cada día surgen nuevas necesidades. De pronto, no son tan vitales, pero el ser humano se acostumbra a ellas y las aprecia. Algunos ejemplos son: *software*, teléfono celular, aire acondicionado, calculadoras, recreación, diversión, etcétera.

Las ideas empresariales surgen, entonces, de las necesidades que no están del todo atendidas.

Ejercicio 4. Identifique varias necesidades que haya detectado y adjudíqueles varias ideas empresariales.

Necesidad	Idea empresarial
1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

El camino del análisis de los deseos

Los deseos corresponden a cosas que la gente anhela, aunque puede vivir sin ellas. No son tan imperiosos como las necesidades o los problemas, pero es grato atender esos deseos. Por ejemplo, vestirse es una necesidad; pero son deseos tener un *blue jean*, una camiseta de moda, un determinado vestido, ropa interior de cierta marca, o un zapato de diseño único. El transporte es una necesidad; pero tener un avión privado o un ultraliviano es un deseo. Identificar ideas empresariales a partir de deseos es un poco más difícil, pues estas oportunidades son menos obvias y requieren más esfuerzo del empresario para reconocerlas.

Ejercicio 5. Identifique varios deseos que haya detectado y adjudíqueles varias ideas empresariales.

Deseo	Idea de empresa
1.
.....
.....
2.
.....
.....

3.
-
-

El camino del análisis de los cambios en gustos y en preferencias

Estos cambios son los más frecuentes y los que dan origen a más ideas empresariales. Por ejemplo, la preocupación más intensa por la salud y la apariencia física da origen a empresas como clínicas para adelgazar, gimnasios, comidas especiales, equipos de gimnasia, cirugías estéticas, etcétera.

Muchas veces, los empresarios inducen estos cambios con sus productos y servicios y, de esta forma, afectan los gustos y las preferencias de un grupo social.

Ejercicio 6. Identifique algunos cambios de gustos y de preferencias y asócieles ideas empresariales potenciales.

Cambio	Idea empresarial
1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

El camino del análisis de los cambios en percepción

En ocasiones, las personas perciben los eventos en distinta forma. Es la diferencia entre el pesimista y el optimista: el uno ve el vaso medio vacío, el otro lo ve medio lleno. Estas percepciones generan conductas que dan origen a empresas. La percepción de la importancia de la información origina el crecimiento de

las empresas asociadas a todos los medios de información. La percepción del cuidado físico origina las empresas de zapatos e implementos deportivos específicos para cada deporte.

Ejercicio 7. Identifique algunos cambios de percepciones y asócieles ideas empresariales potenciales.

Cambio	Ideas empresariales
1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

El camino del análisis de errores, accidentes, fallas, sorpresas

Muchas veces, de las acciones propias o de extraños –que no son del todo exitosas– surgen ideas empresariales. Es bien conocido el caso del investigador de 3M que estaba buscando un adhesivo que fuese muy fuerte y permanente y, por alguna causa, llegó a un adhesivo que no era tan fuerte y era reversible; o sea, se podía despegar. En vez de declarar este proceso como una falla o un error, se dio a la labor de encontrarle uso y así nació la empresa del Post-It. El origen del *nylon*, de la dinamita, de la penicilina, entre otros, son todos casos de este estilo.

En ocasiones, sucesos inesperados, sorpresas, cambian por completo la oportunidad. La reacción positiva de la gente hacia los sistemas de turismo *todo incluido* o hacia el concepto de *tiempo compartido*, son dos ejemplos de ideas empresariales basadas en sucesos inesperados.

El camino del análisis de cambios científicos y tecnológicos

Sin dudas, el desenvolvimiento de la tecnología y la ciencia es una fuente permanente de ideas empresariales. Algunos ejemplos claros son el uso del rayo láser en diversos campos, las aplicaciones de la fibra óptica, productos viejos con materiales nuevos, etcétera.

El camino del análisis de cambios en el entorno

Una de las fuentes de ideas empresariales está claramente asociada a los cambios que se dan en el entorno de vida, de trabajo, de diversión. Uno de ellos es el de las rutas y los modos de transporte. Otro es la construcción de nuevas facilidades (centros comerciales, colegios, clínicas, residencias, etcétera).

Ejercicio 8. Identifique cambios en el entorno o en desarrollos científicos tecnológicos y asócieles ideas empresariales

Cambio	Ideas empresariales
1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

El camino del análisis de cambios en el ciclo de los sectores económicos y empresariales

La economía en general tiene ciclos, y los sectores económicos también los presentan. Como es lógico, esto afecta las posibilidades de identificación de ideas empresariales. Por ejemplo, si el sector de la construcción está en un ciclo

recesivo, muchas ideas empresariales asociadas a éste pierden potencial, y surge la necesidad de encontrar nuevas orientaciones en el sector.

El camino del análisis de los cambios demográficos

La distribución de la población en edades, sexos, sitios, educación o nivel de ingreso va cambiando con el tiempo, y genera nuevas ideas empresariales. La mayor presencia del grupo de personas adultas en casi todo el mundo ha dado origen a varias empresas: *viejotecas*, cruceros, clubes de tercera edad, complejos de viviendas para adultos, turismo grupal, etcétera. La aparición de la mujer ejecutiva ha dado origen también a una serie de empresas: ropas, tabernas para mujeres, viviendas para mujeres solas, guarderías, servicios domésticos, entre otros.

Ejercicio 9. Identifique cambios en el ciclo de los empresas o en la demografía y asócieles ideas empresariales.

Cambio	Ideas empresariales
1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

El camino del análisis de los cambios en el ordenamiento y de todo tipo

Con alta frecuencia, percibimos muchas cosas que se desorganizan, y donde parece que reinara el caos. De aquí también surgen ideas empresariales, sobre todo cuando se observa el desorden desde un punto externo a éste.

Ejercicio 10. Identifique cambios que se han dado en el ordenamiento familiar, social, religioso, político, deportivo, económico, etc., y asócieles ideas empresariales.

Cambio	Ideas empresariales
1.
.....
.....
2.
.....
.....
3.
.....
.....

El camino del análisis de las grandes tendencias

Está fuera de discusión que una fuente muy importante de ideas empresariales es la revisión cuidadosa de los planteamientos que diversos autores hacen sobre nuevas tendencias del mercado. En el capítulo 1 se presentaron algunas de esas tendencias y se aportó una bibliografía básica. Un buen ejemplo de este enfoque es el análisis de las 17 tendencias hecho por Faith Popcorn en su libro *Clicking*.³² *Clicking* es el acto de encender la luz, de hacer contacto, de *chasquear* los dedos, de dar en el blanco. La idea de Popcorn es que, con estas grandes tendencias, es mucho más fácil para todos identificar ideas que encajen en el mercado; es decir, que sean realmente ideas empresariales. Sus 17 tendencias son:

1. *Cocooning (vida en capullo)*: el deseo de los consumidores de retirarse a un ambiente seguro, amable, amistoso, hogareño, que les permita alejarse de los peligros y realidades del mundo exterior. Esto da lugar a ideas empresariales como las compras por Internet desde la casa, servicios domésticos de todo estilo, de entretenimiento en la casa, gimnasio en la casa, jardinería, entre otros.

2. *Clanning (vida en clan)*: el deseo que todos tenemos de integrarnos y compartir ideas, intereses, gustos, formas, estilos de vida con otras personas que piensan igual que nosotros.
3. *Fantasy adventure (sentido de aventura)*: el deseo de escapar del estrés y de la rutina, lleva a la búsqueda de excitación y estímulo en procesos con un nivel de riesgo moderado. El ecoturismo, el *rafting*, los viajes a sitios y culturas remotas, el parapente, el ultraliviano, entre otros, son ejemplos de este concepto.
4. *Pleasure revange (rebeldía)*: es el cansancio de hacer todo lo correcto, de cumplir todas las normas, de seguir las instrucciones. Es cometer pequeños pecados, saborear la fruta prohibida, sea en comidas, licores, diversión, ropa, salud, comportamiento, etcétera.
5. *Small indulgences (pequeños gustos)*: la decisión de darse, ocasionalmente, una pequeña gratificación que brinde una gran satisfacción; por ejemplo, comprar una ropa de marca, hacer un viaje especial, entre otras.
6. *Anchoring (raíces)*: el regreso a los orígenes y tradiciones espirituales, filosóficas y culturales, que le brindan a la persona tranquilidad.
7. *Egonomics (egonomía)*: el deseo de que los productos/servicios sean personalizados, casi exclusivos, como una forma de alejarse de la masificación.
8. *Female think (pensamiento femenino)*: el gran cambio que están teniendo las empresas y la sociedad por la aplicación continuada del pensamiento femenino en el mercado, en las organizaciones.
9. *Mancipation (liberación masculina)*: la decisión del ser humano de asumir los papeles y las actitudes que desee, sin preocuparse de los papeles masculinos tradicionales.
10. *99 lives (99 vidas)*: la gran diversidad de papeles que cada uno debe cumplir para atender las grandes presiones del mundo moderno.
11. *Cashing out (cosechar)*: el deseo de las personas de encontrar formas de satisfacción a sus incesantes esfuerzos. Es hacer las cosas que se desean aunque no correspondan a la dinámica del día tras día tradicional.
12. *Being alive (mantenerse bien)*: la importancia de la salud, de sentirse y percibirse bien, de tener una vida larga agradable y activa, de muy buena calidad.
13. *Down-aging (rejuvenecimiento)*: el deseo de rejuvenecer, de volver a actividades juveniles. Es la forma de contrarrestar la vejez.
14. *Vigilante consumer (consumidor vigilante)*: la decisión de exigir productos buenos en calidad, servicio y precio, y de no dejarse manipular por los productores. Incluso, la disposición a enfrentarlos.

15. *Icon topping (iconoclasta)*: la falta de respeto y/o de aceptación de personas o cosas que tradicionalmente han generado respeto.
16. *Save our society (salvemos a nuestra sociedad)*: la preocupación de los ciudadanos por el futuro del planeta. Temas como conciencia social, desarrollo sostenible, ética, educación, se vuelven importantes.
17. *Atmos fear (temor ambiental)*: la preocupación por los fenómenos de contaminación atmosférica, de contaminación de agua, de contaminación sonora, de pérdida de la capa de ozono, de los residuos radiactivos.

Todas estas conductas del consumidor moderno deben ser tenidas muy en cuenta al diseñar ideas empresariales.

El camino del análisis de otras fuentes

Diversos autores plantean múltiples listas de fuentes de ideas empresariales. El cuadro 6.2³³ presenta el ámbito general de posibilidades que los estudiosos proponen. Existen, sin embargo, algunos hechos importantes a tener en cuenta:

- a. La gran mayoría de las ideas empresariales las sacan los empresarios de su experiencia previa, bien sea de su experiencia laboral, de su área de formación, del ambiente en el cual han vivido, de problemas que se daban en su entorno, de sus propias necesidades o de deseos insatisfechos.
- b. Muchos empresarios identifican sus ideas empresariales a partir de tendencias o de procesos que han seguido por algún tiempo.
- c. Existen ideas empresariales que surgen, en lo fundamental, de procesos iterativos de ensayo y error a través de los cuales se va modificando la idea, y se termina con una idea empresarial muy diferente de la inicial. Aquí, el conocimiento técnico y las redes de contactos son vitales.
- d. Por un camino u otro, es vital la existencia y la utilización de una excelente red de contactos, que le permitan al empresario incipiente confrontar sus ideas con clientes, distribuidores, mayoristas, productores, profesionales, amigos, colegas, investigadores, posibles competidores, agremiaciones, grupos de interés, etcétera.

✕ Cuadro 6.2 Fuentes generales de ideas empresariales

Gimnasia mental	Contactos personales con:	Visitas a:	Lectura de:	Tendencias a:
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Brainstorming</i>. ■ Observación. ■ Búsqueda de nuevos giros, etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Clientes potenciales. ■ Proveedores potenciales. ■ Propietarios de empresas. ■ Negociantes. ■ Empresarios exitosos. ■ Dueños de propiedades. ■ Profesores. ■ Estudiantes graduados. ■ Abogados. ■ Distribuidores. ■ Jefes y empleados previos. ■ Socios potenciales. ■ Banqueros. ■ Inversionistas. ■ Cámaras de comercio. ■ Departamentos de patentes. ■ Editores. ■ Consultores gerenciales. ■ Agencias de transferencia de tecnología. ■ Agencias de desarrollo regional; etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ferias. ■ Bibliotecas. ■ Museos. ■ Fábricas. ■ Exposición de invenciones. ■ Universidades, institutos de investigación; etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anuncios. ■ Directorios comerciales. ■ Anuncios de bancarrota. ■ Anuncios clasificados. ■ Libros y periódicos. ■ Oportunidades de empresas y otras publicaciones de las cámaras de comercio. ■ Gaceta de patentes, publicaciones sobre nuevos productos. ■ Tesis doctorales, libros y circulares con ideas. ■ Publicaciones de nueva tecnología. ■ Servicios de información sobre licencias; etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Escasez de materiales. ■ Escasez de energía. ■ Disposición de residuos. ■ Nueva tecnología. ■ Recreación. ■ Nostalgia. ■ Moda. ■ Cambios legales. ■ Contaminación. ■ Salud. ■ Autodesarrollo. ■ Seguridad personal. ■ Comercio internacional. ■ Movimientos sociales; etcétera.

Vesper, en su libro *New Venture Strategies*,³⁴ recomienda algunos elementos adicionales:

- uso de conocimientos y experiencias logrados en pasatiempos;
- diálogo diario con, al menos, un empresario o con una persona que pueda sugerir ideas empresariales;
- consulta a jefes de departamentos de compra sobre qué productos les cuesta trabajo conseguir;
- observación de la vida diaria;
- búsqueda deliberada.

Este autor, sobre todo, aconseja no sentarse a pensar o a esperar que la musa lo ilumine, sino salir a buscarla, establecer contactos, relacionar ideas, actuar con una política de error y ensayo en la conformación de las ideas empresariales.

¿Qué estrategias podrían implementarse para llegar a tener ideas empresariales? Vesper sugiere las siguientes opciones:

- Buscar empleos en empresas y en áreas que puedan ser fuentes de ideas empresariales propias. Dentro de ellas, establecer contactos requeridos para llegar a esas ideas. Es mejor la vinculación a empresas pequeñas y medianas que a empresas muy grandes; a veces, se debe buscar empleo en empresas donde exista la posibilidad de comprarlas.
- Estar alerta para poder detectar las ideas empresariales y hacer algo en relación con ellas. Implica encontrar formas de identificar necesidades y deseos de otras personas y maneras de satisfacerlos. Esta empatía con el consumidor es básica para poder captar las oportunidades. Esto conlleva escuchar, no oír; percibir, no ver; aprender, no conocer; o sea, ser capaz de detectar los pequeños importantes detalles que hacen la oportunidad visible para unos e invisible o inexistente para otros.
- Exponerse personalmente a las empresas, empezando en pequeño, siendo socio, discutiendo oportunidades empresariales con otros, etcétera. Este camino da la experiencia que uno necesita.
- Buscar, de manera deliberada, una idea empresarial mediante contactos con personas que puedan ayudar a identificarlas: clientes, inventores, empresarios, etcétera.
- Orientar los pasatiempos hacia personas o actividades que puedan ayudar en la generación de una idea empresarial, o que puedan convertirse en empresa. Mucha gente usa los deportes como mecanismo de relación empresarial.

- Trabajar en el desarrollo de la idea empresarial como un trabajo adicional al empleo estable que se tiene, e ir madurando la actividad en forma lateral con el apoyo de la familia. Sólo abandonar el empleo cuando la organización lateral lo exige.
- Ingresar a un grupo social empresarial, en el cual pueda oír, recibir y brindar posibilidades de ideas empresariales. Los clubes empresariales y otros tipos de organizaciones y agremiaciones pueden ser el camino para el desarrollo de las ideas empresariales.
- El cuadro 6.3 presenta algunas de las sugerencias básicas planteadas por Bodell, Rabbior y Smith,³⁵ para el desarrollo de ideas empresariales.

✕ Cuadro 6.3 Generación de ideas empresariales

1. Trate de identificar tendencias, comportamientos, modas, cosas que parecen estar volviéndose comunes.
2. Mire los detalles pequeños.
3. Nunca deje de pensar y de analizar lo obvio.
4. Analice ideas que fueron ensayadas en el pasado y no funcionaron. Encuentre por qué y vea si al resolver la dificultad se lograría el propósito.
5. Combine ideas.
6. Consiga información que es desconocida para la mayoría.
7. Hable con muchas personas. Interrelaciónese.
8. Lea revistas, periódicos y publicaciones dedicadas a los empresas.
9. Observe qué ha funcionado bien en otro lugar y no está disponible en el suyo.
10. Analice formas nuevas de satisfacer deseos y necesidades viejas.
11. Identifique formas de vencer las barreras que no permitieron en el pasado llevar a cabo ciertas empresas.
12. Estudie mercados segregados o despreciados.
13. Identifique ideas susceptibles de ser mejoradas.
14. Analice las razones de compra de la gente.
15. Búsquele nuevos usos a viejos productos.
16. Identifique lo que no está trabajando.
17. Identifique gente insatisfecha; averigüe por qué y qué le falta.
18. Identifique gente satisfecha; averigüe por qué y qué más le gustaría recibir.
19. Mantenga ojos y oídos abiertos y despiertos.

En este proceso de generar ideas empresariales, es bueno recordar el famoso aforismo: “Roma no se construyó en un día”. La mayoría de las ideas empresariales empezarán incompletas, pequeñas, imprecisas; pero en el camino, el empresario irá moldeándolas, completándolas y, al fin, las estructurará al nivel deseado.

Para cerrar esta sección, recojamos en el cuadro 6.4 un listado de sugerencias para identificar ideas empresariales.

✖ Cuadro 6.4 Sugerencias para la identificación de ideas empresariales

- Coleccione ideas.
- Involucre a su familia en el proceso.
- Establezca relaciones con empresarios, inversionistas, hombres de empresas, banqueros, inventores.
- Mantenga actitud empresarial.
- Combine viejas ideas en nuevas formas.
- Reúna tecnologías con mercados.
- Mejore productos o servicios existentes.
- Reúna una solución con una necesidad.
- Sea constante en trabajar sus ideas hacia oportunidades.
- Modifique el mercado.
- No crea que sólo la tecnología crea una oportunidad.
- Sea simple y claro.
- Mire si puede mejorar.
- Evite el perfeccionamiento enfermizo.
- Sea crítico de sus ideas; no se enamore.
- Aproveche sus viajes, reuniones y/o visitas.
- Trabaje en algo que pueda dar origen a oportunidades.
- Esté siempre alerta.
- Desarrolle su estilo de vida para ser empresario.
- Busque aplicaciones nuevas de lo viejo.
- Imite ideas exitosas.
- Trate de identificar tendencias, comportamientos, modas, cosas que parecen estar volviéndose comunes.

- Mire los detalles pequeños.
- Nunca deje de pensar y de analizar lo obvio.
- Mire ideas que fueron ensayadas en el pasado y no funcionaron. Encuentre por qué y vea si al resolver la dificultad se lograría el propósito.
- Combine ideas.
- Consiga información que es desconocida para la mayoría.
- Hable con muchas personas. Interrelaciónese.
- Lea revistas, periódicos y publicaciones dedicadas a las empresas.
- Mire qué ha funcionado bien en otro lugar y no está disponible en su lugar.
- Identifique formas de vencer las barreras que no permitieron en el pasado llevar a cabo ciertas empresas.
- Mire por formas nuevas de satisfacer deseos y necesidades viejas.
- Estudie mercados segregados o despreciados.
- Identifique ideas susceptibles de mejorarse.
- Analice las razones de compra de la gente.
- Búsquele nuevos usos a viejos productos.
- Identifique lo que no está trabajando.
- Identifique gente insatisfecha, vea por qué y qué le falta.
- Identifique gente satisfecha, vea por qué y qué más le gustaría recibir.
- Mantenga ojos y oídos abiertos y despiertos.
- Cambios de gustos y preferencias.
- Cambios de percepción.
- Errores, accidentes, fallas, sorpresas.
- Identificar cambios tecnológicos y científicos.
- Identificar cambios en el ambiente.
- Identificar cambios en el ciclo de los empresas.
- Identificar cambios en la demografía.
- Identificar generación de caos.
- Use conocimientos y experiencias logradas en pasatiempos.
- Hable todos los días con alguien que pueda sugerir ideas.
- Hable con jefes de compras de empresas.
- Observe y perciba en detalle todo lo que sucede.
- Busque deliberadamente.

Desarrollo de las ideas de empresa

Como se ha indicado, el objetivo debe ser el tener *múltiples, variadas e inusuales* ideas empresariales, pero cada una de ellas debe haber evolucionado del ámbito de la idea simple a la idea de empresa. Para ello, debe haber analizado cada uno de los ocho componentes de toda empresa y debe haber adquirido información sobre todos ellos, al menos al nivel cualitativo. Por lo tanto, su idea de empresa debe plantear, entre otros aspectos, los relacionados con:

1. *Clientes con pedido.* Una percepción preliminar de quiénes son, dónde están, cómo se caracterizan, por qué estarán interesados en los productos de su empresa, cómo motivarlos; quiénes serían los competidores, qué ventajas y desventajas ofrecen.
2. *Entorno empresarial.* Debe tener una concepción básica de las características generales del sector al que va a entrar, saber si está en expansión o en decrecimiento, si se han establecido o no nuevas empresas, qué regulaciones son favorables o desfavorables a empresas de su tipo.
3. *Tecnología.* Debe saber cómo elaborar los productos o servicios que piensa ofrecer. Si no es así, averigüe si es posible tener acceso a ese conocimiento, qué equipos y maquinarias puede necesitar, qué normas de calidad espera su cliente.
4. *Recursos naturales.* Debe saber cuál es la posibilidad de disponer de las materias primas, servicios e insumos que su organización requiere. Debe conocer qué recursos se adquieren; cuáles se deberán producir al interior de la organización y quiénes pueden ser los proveedores.
5. *Recursos humanos.* Debe tener claro qué tipo de personas requiere para su organización, bien sea para el grupo empresarial y/o ejecutivo. Debe tener identificadas las posiciones claves de su empresa.
6. *Recursos financieros.* Debe tener una idea de la magnitud de la inversión que requerirá la empresa, del nivel de recursos al que puede tener acceso y de las posibilidades de financiación.
7. *Redes de contactos.* Debe tener claro quién o quiénes –en términos de personas y/o instituciones– le pueden ayudar a sacar adelante su empresa porque tiene lazos fuertes con ellos, y como hará para los casos en que no cuenta con relaciones o éstas son muy débiles.

8. *Oportunidad*. Debe analizar si –en términos de lugar, momento, forma, cultura– su empresa llega a atender de manera adecuada la situación que se vive en el entorno al cual está dirigida.

Este desarrollo de la idea de empresa debe ser, sobre todo, cualitativo, de forma tal que le permita identificar una orientación básica de la empresa.

La siguiente idea de empresa fue desarrollada por un equipo de estudiantes de la Universidad ICESI, y se utiliza como ejemplo del proceso y no como norma genérica que todo empresario debe seguir.

“Existe hoy una preocupación grande en el público sobre los temas de salud mental y física basada en productos de origen natural. Una de las soluciones que ha ido adquiriendo más aceptación es la aromaterapia.

Estos productos naturales han ido alcanzando mucha aceptación y éste es un sector económico en expansión. Existen varias tecnologías para la extracción de aceites y aromas esenciales que puedan ser utilizadas con buenos índices de productividad.

Colombia presenta una gran biodiversidad y, por ello, es fácil conseguir las materias primas básicas para convertirlas en aromas, aceites y esencias. La producción de plantas medicinales ha venido recibiendo apoyo a diversos niveles y es un sector en expansión.

El grupo empresarial de esta iniciativa está constituido por un grupo de estudiantes universitarios que están terminando su formación académica y tienen claramente definida su vocación empresarial.

Actuarán como socios algunos familiares de los gestores, que tienen relaciones con distintas entidades de apoyo para el desarrollo del proyecto: INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), Ministerio de Ambiente, Fundación Humboldt, Sector Naturista, ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeños Industriales).

La inversión se estima en el orden de \$ 80 millones, y los socios pueden cubrir dicha inversión con sus aportes personales.

Se considera que en el sector hay una oportunidad clara de mercado para brindar soluciones a personas con dificultades para dormir, pues es una necesidad no atendida con productos de aromaterapia.”

Evaluación de las ideas de empresa

Es claro que no todo lo que se nos ocurre como idea de empresa tiene potencialidad de éxito en el corto plazo. Como el propósito es implementar su empresa, debe hacer una selección entre todas sus ideas de empresa para determinar cuáles son las mejores y cuáles las más innovadoras. ¿Qué sinergias existen entre ellas?, ¿cuáles están a su alcance?, ¿cuáles son las más atractivas?

Este proceso de evaluación de ideas de empresa, le va a permitir definir el concepto y el modelo de empresa y, a partir de ellos, elaborar la oportunidad de empresa, que desencadenará en las otras etapas que ya mencionamos.

La evaluación de ideas empresariales es un proceso convergente y, por ello, requiere de una buena estrategia de análisis, de mucha capacidad crítica, de mucho realismo.

Pero la evaluación de la idea de empresa tiene que tener en consideración al empresario y a su plan de carrera empresarial. Por ello, es necesario confrontar cómo se siente con su idea empresarial; o sea, debe mirar la concordancia de su idea empresarial con su plan de carrera empresarial para darse cuenta si la empresa le permitirá satisfacer sus metas personales y profesionales, si su familia está o no dispuesta a apoyarlo, si sus normas de conducta no se van a sacrificar por la realización de la empresa. En definitiva, si se va a sentir a gusto con la empresa.

El cuadro 6.5 puede ser una ayuda para la evaluación de las ideas empresariales; en especial para identificar faltantes de información o dudas acerca de cualquiera de los componentes de su empresa.

Las respuestas francas y honestas consigo mismo que dé el empresario a las 20 grandes preguntas del cuadro 6.5, le deben permitir seleccionar unas ideas de empresa que se puedan considerar “ideas empresariales *hit*”, pues no sólo muestran tener la potencialidad de dar origen a una empresa exitosa, sino también de satisfacer en forma integral las aspiraciones del grupo empresarial.

Bedoya y Martínez³⁶ definieron como *idea hit*, una idea empresarial que cumple las siguientes condiciones:

- resuelve problemas, necesidades o deseos en una forma especial;
- es un apoyo al desarrollo del plan de carrera empresarial del grupo;
- es interesante, inteligente, fascinante para el grupo empresarial;
- el grupo empresarial se sentirá bien llevándola a cabo;
- es útil para todos los *stakeholders* o grupos de interés.

✖ Cuadro 6.5 Evaluación cualitativa de ideas empresariales

	NO										SÍ	Faltantes de información
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Tengo identificados los productos/servicios que voy a ofrecer.												
2. Considero que existe un volumen de clientes significativo para los productos/servicios de mi empresa.												
3. Hay razones para creer que mi producto/servicio es realmente atractivo para mis clientes.												
4. Conozco las ventajas y desventajas que tengo respecto de mis competidores.												
5. El sector económico en el que voy a entrar está en crecimiento.												
6. Las condiciones legales y comerciales del sector son favorables.												
7. Conozco y/o tengo acceso al saber tecnológico necesario para mi empresa.												
8. Puedo disponer de las materias primas, servicios e insumos que mi empresa requiere.												
9. Puedo disponer de los equipos, maquinarias e instalaciones que mi empresa requiere.												
10. Puedo conformar un grupo empresarial (socios y asesores) de excelencia para mi empresa.												
11. Puedo conformar un grupo ejecutivo de excelencia para mi empresa.												
12. Puedo conseguir los colaboradores que mi empresa requiere.												
13. Puedo conseguir los recursos financieros que la empresa requiere.												
14. Puedo tener acceso a fuentes alternas de recursos financieros para complementar los recursos propios.												

	NO										SÍ	Faltantes de información
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
15. Puedo disponer de garantías para la tramitación de recursos de crédito.												
16. Tengo acceso a entidades que me pueden apoyar en el desarrollo de mi empresa.												
17. Puedo conseguir los espacios físicos adecuados para mi empresa.												
18. Puedo manejar las condiciones éticas, legales, sociales y morales que mi empresa tiene.												
19. Puedo disponer del tiempo que mi empresa exige y mi familia me apoya en ello.												
20. La empresa coincide con los objetivos de mi plan de carrera empresarial.												

Es muy probable que, al desarrollar las ideas de empresa, y al iniciar la evaluación de las mismas, aparezcan ideas adicionales que complementan o se derivan de las ya diseñadas. Esto es bueno, pues es un resultado claro de que las competencias de flexibilidad y amplitud perceptiva están operando.

Desarrollo del concepto y del modelo de empresa

En este momento, usted tiene un conjunto de ideas de empresa que ha clasificado como las mejores, las más interesantes, las *ideas hit*. Ahora es necesario desarrollarlas hasta convertirlas en un gran concepto de empresa.

Para ello, es conveniente tratar de agrupar ideas de empresa que tengan sinergias entre sí, y configurar así grupos de ideas empresariales.

Para cada uno de esos grupos de ideas empresariales se debe seguir un proceso que está definido por la secuencia de preguntas que indica el cuadro 6.6. Tenga en cuenta que el objetivo es ver los grupos de ideas como la fuente de una empresa y no como un conjunto de productos o servicios. Por eso es tan importante el proceso de agrupamiento.

Si en su conjunto de ideas empresariales encuentra que algunas no se pueden agrupar, no las descarte, trabájelas como base del proceso y póngase a buscarles ampliación en cualquiera de los elementos.

✖ Cuadro 6.6 Hacia un concepto de empresa

- ¿Qué productos y/o servicios piensa ofrecer?
- ¿Qué necesidad, deseo o problema satisfacen o solucionan los productos y/o servicios de ese grupo de ideas que ha integrado?
- ¿Qué tienen en común los productos mencionados?
- ¿A qué sector pertenece la empresa que agrupa?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cómo le puede añadir valor adicional al producto y/o el servicio?
- ¿Cómo puede integrar todos los recursos para generar ingreso?
- ¿Cuáles son los puntos críticos de la empresa?

Una vez que haya contestado, para cada grupo de ideas de empresa, las ocho preguntas del cuadro 6.6, trate de contestar las dos preguntas siguientes, teniendo en cuenta las respuestas que dio a las preguntas anteriores:

- ¿Qué imagen puede representar a su conjunto de ideas de empresa?
- ¿Qué frase puede integrar todo su conjunto de ideas de empresa?

La respuesta a estas dos preguntas es la base de su concepto de empresa, que es una abstracción de los sentimientos, percepciones, sensaciones y pensamientos de un mercado específico, conjugado en un conjunto de productos y servicios que representan la oferta de la nueva empresa. Esta frase debe ser tan amplia como para darle flexibilidad de orientación a su empresa para que, así, pueda tener una perspectiva futura.

Recuerde que el objetivo no es centrarse en un grupo de productos/servicios sino generar una noción de empresa que permita involucrar, en el futuro, muchos nuevos productos/servicios, muchas nuevas formas de operación; en resumen, que permita aplicar la innovación empresarial.

Revise las definiciones que se dieron en el capítulo 5, para completar su concepto de empresa y explicitarlo en el siguiente ejercicio.

Ejercicio 11. Expresé el concepto de empresa para cada uno de sus grupos de ideas empresariales.

.....

Ahora que ya un tiene concepto de empresa para cada uno de sus grupos de ideas empresariales, revise las definiciones de modelo de empresa planteadas en el capítulo 5 y conteste las preguntas del cuadro 6.7 para desarrollar su modelo de empresa.

✖ Cuadro 6.7 Hacia un modelo de empresa

- ¿Cuáles son las prácticas productivas y comerciales de este tipo de empresa?
- ¿Qué usos alternos y/o complementarios va a presentar para sus productos y/o servicios?
- ¿Cómo opera su competencia y cómo la va a enfrentar?
- ¿Qué habilidades especiales de su grupo empresarial y su grupo ejecutivo le den valor a su oferta?
- ¿Qué apoyos especiales va a tener su empresa?
- ¿Cuál será el mecanismo básico de generación de ingresos en su empresa?
- ¿Qué parte de la cadena de valor va a realizar en sus instalaciones; cuáles va a subcontratar y cuáles, en definitiva, no cubrirá?

El modelo de empresa, entonces, es la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor.

Ejercicio 12. Expresé el modelo de empresa para cada uno de sus grupos de ideas empresariales.

.....

Construyendo su oportunidad de empresa

De todos los procesos anteriores, usted debe haber logrado estructurar mejor sus conceptos y sus modelos de empresa a partir de los conjuntos de ideas de empresa que había elaborado. Por supuesto, la información sobre los ocho componentes básicos no es completa aún y, por ello, requiere que dé un paso más en la obtención de mejor información antes de empezar su plan de empresa propiamente dicho. Para eso se necesita determinar si esos grupos de ideas empresariales, con su concepto y su modelo, pueden llegar al nivel de oportunidad de empresa.

El gráfico 6.4 muestra el proceso seguido hasta ahora para llegar a la etapa de oportunidad de empresa.

La oportunidad de empresa es un avance en la cantidad y calidad de información que se tiene sobre los ocho componentes empresariales, integrados con el concepto y el modelo de empresa y con el plan de carrera del grupo empresarial.

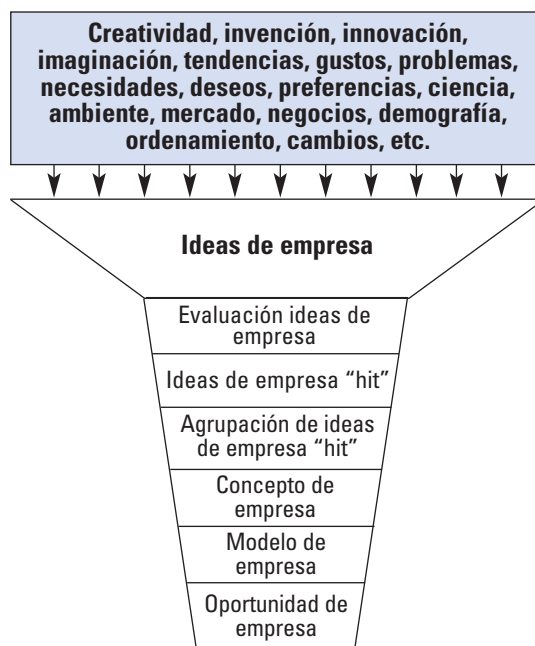
Siempre es muy útil confrontar su oportunidad de empresa con otras personas: familiares, amigos, empresarios, consultores, expertos, etc., para tratar de conseguir elementos adicionales de información y/o para caer en cuenta de falencias que puedan ser críticos para el éxito del proyecto de empresa.

El gran objetivo de esta etapa es definir los lineamientos sobre los cuales se va a iniciar el desarrollo del plan de empresa, para poder determinar un cronograma de ejecución del mismo y estimar los recursos requeridos para realizarlo.

Es, pues, una visión preliminar de lo que va a ser el plan de empresa. En esta etapa, el grupo empresarial integra sus pensamientos convergentes y dirigentes, y toma la decisión final de acometer con toda su energía el proceso de elaboración del plan de empresa. Como indica Varela,³⁷ la oportunidad de empresa se da cuando la idea empresarial está basada en las necesidades de los clientes; en ventajas comparativas; en identificación del lugar adecuado, del momento oportuno y de la forma apropiada; cuando se visualizan los recursos humanos, físicos y materiales necesarios; y cuando se cuenta con el impulso vital de empresarios que la hagan realidad.

Aquí termina la etapa de *inspiración* y comienza la de *transpiración*, para la cual el grupo empresarial requerirá de gran tenacidad y de mucha capacidad investigativa y estratégica.

✕ Gráfico 6.4 Proceso integral de desarrollo de oportunidades empresariales



Esquema de la oportunidad de empresa

El esquema que se presenta a continuación fue desarrollado por el equipo humano del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI para el programa “Jóvenes con empresa”³⁸ y recoge toda la conceptualización que se ha planteado.

Lo que se busca, en el desarrollo de la oportunidad de empresa, es hacer un documento que plantee los elementos básicos de los diversos componentes de su empresa, de forma tal que usted pueda tener un derrotero claro en cada componente al iniciar el desarrollo de su plan de empresa.

No se busca que usted consiga, en este nivel de desarrollo, la información que va a obtener en el plan de empresa. Sí se busca que tenga definido el ámbito de acción en el cual va a trabajar.

La guía que se le plantea a continuación, se debe interpretar como eso, como una *guía*, que trata de hacerle caer en cuenta de algunos elementos de cada

componente. Pero usted debe tener la flexibilidad de ajustar la guía a las realidades de su empresa.

- a. *Nombre de la empresa.* Todos sabemos que éste es un elemento que se va a definir mejor a partir de la investigación del mercado, pero trate de planear una primera idea que le sirva como punto de partida para luego evaluar su validez.
- b. *Concepto de empresa.* En su proceso de desarrollo, usted debe tener una idea muy específica de la esencia de su empresa, de la frase o imagen que reúne el conjunto de productos y/o servicios que usted va a ofrecer a sus clientes para satisfacer necesidades, deseos, gustos o problemas que ellos tengan. Dicha frase o imagen, que es el espíritu de su empresa, debe ser una abstracción de los sentimientos, percepción, sensaciones y pensamiento que identificará a su empresa en todo el conjunto de sus actividades. Es importante que describa aquí los productos y/o servicios que va a ofrecer, y que destaque algunas de las ventajas competitivas que tenga ya identificadas.
- c. *Modelo de empresa.* Para este componente, es conveniente identificar varios elementos: ¿qué parte de la cadena de valor de su producto/servicio va a realizar en forma directa su empresa y cuáles va a subcontratar? Asimismo, identifique las formas concretas de generación de ingresos que su empresa planea tener.
- d. *Clientes con pedido.* Es muy importante tratar de hacer una primera segmentación de su mercado, de forma tal que usted pueda planear su investigación. Como criterios de segmentación, utilice los que considere más válidos según las características y ventajas competitivas de sus productos. Conviene que haga un análisis preliminar de sus competidores, que trate de disponer de información sobre el tamaño del mercado y, muy especialmente, de su mercado. Asimismo, trate de planificar la secuencia de ingreso al mercado, de los diversos productos/servicios, y planee algunas estrategias básicas sobre la mezcla de sectores que pudiera ser validada en la investigación del mercado.
- e. *Información del entorno.* Para este componente exprese las características básicas del sector económico en el cual su empresa se va a desempeñar. Considere, claro está, los aspectos legales, ambientales, comerciales y

sociales propios del sector. Identifique tendencias o variables que afectan de manera positiva o negativa a su empresa.

- f. *Recursos naturales*. Identifique las necesidades de su empresa en términos de cualquier recurso natural renovable o no renovable, y de las materias primas, insumos o servicios que se derivan de los recursos naturales. Analice la disponibilidad de ellas y los competidores que existen, de forma tal que luego pueda hacer una investigación de mercado acerca de ellos.
- g. *Recursos humanos*. Expresé las características, los conocimientos, las experiencias y, en resumen, las competencias de su equipo empresarial. Haga lo mismo con sus socios inversionistas y con las personas que serían fundamentales para el éxito de su empresa. Expresé algunas políticas de personal que piensa evaluar dentro de su plan de empresa y formule un esquema de trabajo que permita confirmar la posibilidad de conseguir estos recursos humanos.
- h. *Tecnología*. Para este componente, exprese el estado de desarrollo de sus productos/servicios y procesos. Indique la tecnología de base que sustenta su empresa; manifieste en cuáles áreas será necesario hacer desarrollos tecnológicos adicionales y qué soluciones se plantean como alternativas. De igual modo, indique qué necesidades de espacios, edificios, equipos, maquinaria, servicios, etc., se prevé necesarios y presente las formas de validación de disponibilidad de los que va a usar en su plan de empresa. Plantee una visión del tamaño de su empresa.
- i. *Redes empresariales*. Identifique las necesidades de apoyo que usted estima indispensables para el éxito de su empresa; haga un listado de las entidades o personas que le pueden ayudar y de las formas y estrategias que garanticen el acceso a esos apoyos.
- j. *Recursos financieros*. Identifique cuáles son los niveles de inversión originales previstos; cuáles los recursos con que cuenta la empresa; cuáles pueden ser las entidades que pueden apoyarlo como financiadoras en las diversas etapas del proyecto, y cómo se podría validar el acceso a los recursos financieros; cuál es su disponibilidad de garantías y de acceso al crédito.
- k. *Oportunidad*. Expresé sus convicciones sobre por qué plantea la empresa –de la manera que está diseñada– una sensación de estar en el lugar, en el momento, en la forma y con el direccionamiento apropiados. Aquí puede integrar datos y percepciones de todos los otros componentes.

- l. *Cronograma*. Elabore un cronograma que, en lo fundamental, contenga las diversas actividades que tendría que cumplir para poder elaborar el plan de empresa. Asígnele a cada una de ellas un momento de inicio y uno de culminación. Asígnele responsable(s). Identifique actividades críticas que van a frenar el avance. Trate de cuantificar los recursos que va a requerir para realizar el plan de empresa.
- m. *Otros*. Defina sus expectativas de rentabilidad, su plazo para lograr una posición de equilibrio contable, los riesgos que deben ser analizados, los faltantes de información que deben ser cubiertos.

El anexo presenta un ejemplo de oportunidad de empresa.

Resumen

Este capítulo, que inicia la segunda parte del texto, cubre una de las etapas más difíciles del proceso empresarial: la generación y estructura de una oportunidad que sea el derrotero en la elaboración del plan de empresa. Para el logro de este objetivo, ha sido necesario revisar en detalle los conceptos de:

- la creatividad y su desarrollo;
- la innovación y su papel en el proceso empresarial;
- la generación de múltiples, variadas e inusuales ideas de empresa bajo diferentes mecanismos;
- la evaluación de las ideas de empresa;
- la identificación de las ideas *hit* y su integración en grupos de ideas empresariales;
- el desarrollo del concepto y del modelo de empresa;
- la elaboración de la oportunidad de empresa, incluyendo la metodología de la elaboración del plan de empresa.

Preguntas y ejercicios

1. ¿Cuáles son las grandes diferencias entre *creatividad*, *invención* e *innovación*? Dé ejemplos.
2. Haga una aplicación del proceso creativo de Wallas, descrito en la sección “El proceso creativo”, a una idea o proyecto que usted conozca.
3. Busque en Internet información sobre una de las técnicas de desarrollo de la creatividad indicadas en la sección “Herramientas para mejorar la capacidad creativa” y descríbalas en detalle. Dé ejemplos.
4. ¿En qué se asemeja y en qué se diferencia la clasificación de empresas de Kirchoff, indicada en el gráfico 6.3, y la clasificación de Birch planteada en el capítulo 1?
5. ¿Cuáles son las siete fuentes de la innovación según Drucker? Dé un ejemplo para cada una.
6. Identifique, en su comunidad, ejemplos de productos o servicios que se puedan asociar a las 17 tendencias de *clicking*.
7. Realice los ejercicios de percepción que están en el CD, bajo la denominación “Percepción 1”. ¿Qué conclusiones puede sacar?
8. Realice los ejercicios de percepción que están en el CD bajo la denominación “Percepción 2”. ¿Qué conclusiones puede sacar?
9. Encuentre soluciones a los ejercicios de creatividad que están en el CD bajo la denominación “Creatividad 1”. ¿Qué puede concluir al solucionar estos problemas?
10. Encuentre soluciones a los ejercicios de creatividad que están en el CD bajo la denominación “Creatividad 2”. ¿Qué puede concluir al solucionar estos problemas?
11. Observe cada uno de los gráficos que aparecen en el CD bajo la denominación “Ideas” y genere, para cada uno de ellos, al menos cinco ideas empresariales.
12. Repita el ejercicio anterior para los gráficos que aparecen en el CD bajo la denominación “Ideas 2”.
13. Entreviste a varios empresarios y pregúnteles cómo han hecho para encontrar sus ideas empresariales.

Referencias

1. Barash, Moshe. *Teorías del arte de Platón a Winckelmann*, Alianza Editorial, 1992.
2. Galton, F. *Hereditary Genius*, MacMillan, Nueva York, 1869.
3. Wallas, G. *The Art of Thought*, Franklin Watts, Nueva York, 1928.
4. Rhodes, M. *An Analysis of Creativity*, *Phi Delta Kappan*, Vol. 42 (7), pp. 305-310, 1961.
5. Torrance, E. P. "Scientific Views of Creativity And Factors Affecting Its Growth", in J. Kagan, ed., *Creativity and Learning*, Houghton Mifflin, Boston, pp. 73-91, 1967.
6. Skin, M. I.; Heinze, S. J. *Creativity and the Individual*, Free Press, Glencoe, 1960.
7. Gallagher, J. J. *Teaching the Gifted Child*, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1985.
8. Motamedi, K. "Extending the Concept of Creativity", *Journal of Creative Behavior*, volumen 16, N° 2, 1982.
9. Treffinger, D. "Components of Creativity Another Look", *Creative Learning Today*, 2 (5), 1988.
10. Ebert, E. "The Cognitive Spiral: Creative Thinking and Cognitive Processing", *Journal of Creative Behavior*, volumen 28, N° 4, 1994.
11. Buffalo State College, Center for Studies in Creativity. *Newsletters*.
12. Rogers, "Toward at Theory of Creativity", en Anderson, H. H., *Creativity and its Cultivation*, Harper, Nueva York, 1959.
13. Florida, F. *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, Nueva York, 2002.
14. Treffinger, D. J. *Creative Approaches to Problem Solving*, Creative Problem Solving Group, Buffalo, 1994.
15. Florida, F. *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, Nueva York, 2002.
16. Kirton, M. "Adaptors and Innovators: a Description and Measure", *Journal of Applied Psychology*, 1976.
17. Resnick, L. *Education and Learning to Think*, National Research Council, Washington, 1985.
18. Besemer, S.; Treffinger, D. "Analysis of creative products: review and synthesis", *Journal of Creative Behavior*, 15(3), 1981.
- 19 Wallas, G. *The Art of Thought*, Franklin Watts, Nueva York, 1928.

20. Shapero, A. *Managing Professional People*, The Free Press, Nueva York, 1985.
21. Hisrich, R. D.; Peters, M. P. *Entrepreneurship Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1989.
22. Osborn, A. F. *Applied Imagination*, Scribner, Nueva York, 1963.
23. Van Oech, R. *A Whack on the Side of the Head*, Warner Books, Nueva York, 1983.
24. Schumpeter, J. A. *Teoría del desenvolvimiento económico*, 4ª edición, Fondo de Cultura Económico, México, 1967.
25. Sistema Nacional de Innovación de Colombia. *Nuevo escenario de la competitividad*, Colciencias, Santa Fe de Bogotá, 1998.
26. García Torres, A. y otros. “Gestión tecnológica en la empresa”, *Colección Ciencia y Tecnología*, N° 27, BID - SECAB - CINDA, Centro Interuniversitario de Desarrollo, Santiago de Chile, 1990.
27. Seiji Naya y otros. *Lecciones sobre desarrollo. Un estudio comparativo de Asia y América Latina*, Centro Internacional para el Desarrollo Económico, Santiago de Chile, 1993.
28. Drucker, P. *La innovación y el empresario innovador*, Editorial Norma, Cali, 1996.
29. Kirchoff, B. A. “Veinte años de investigación de la creación de trabajo: ¿qué hemos aprendido?”, *Memorias Xº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, 1996.
30. Bodell, R. W.; Rabbior, G. W.; Smith, L.W. L. *Entrepreneurship: The Spirit of Adventure*, Harcourt Brace Jojnovich, Toronto, 1991.
31. Ronstadt, R. *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*, Lord Publishing, Dover, Mass., 1984.
32. Popcorn, F.; Marigold, L. *Clicking*, Harper Business, Nueva York, 1997.
33. Vesper, K. H. *New Venture Mechanics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.
34. Vesper, K., *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
35. Bodell, R. W.; Rabbior, G. W.; Smith, L.W. L. *Entrepreneurship: The Spirit of Adventure*, Harcourt Brace Jojnovich, Toronto, 1991.
36. Bedoya, O. L.; Martínez, A. C. *Programa “Jóvenes con empresa”*, CDEE-ICESI, Cali, 2006.
37. Varela, R., *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*, Pearson Educación, Bogotá, 2001.
38. Varela, R. y otros. *Proyecto “Jóvenes con empresa”*, Universidad ICESI, Cali, 2006.

Bibliografía adicional

The Five Enemies of Innovation, <http://blogs.salon.com/0002007/categories/business/Innovation/2003/07/28.html#a328>

Drucker on Innovation, <http://www.agmrc.org/agmrc/business/gettingstarted/peterdruckerinnovation.htm>

Leading Edge Business Ideas, <http://blogs.salon.com/0002007/2004/02/11.html>

Four Criteria for New Product Success, <http://blogs.salon.com/0002007/2004/09/30.html>

Dave Pollard's Creative Problem-Solving Process, <http://blogs.salon.com/0002007/stories/2003/05/02/businessPapersTableOfContents.html>

The World's Ten Greatest Innovators (December, 2004), <http://123suds.blogspot.com/2004/12/dave-pollards-worlds-ten-greatest.html>

How to Be Creative, <http://blogs.salon.com/0002007/2005/03/13.html>

The Ten Most Important Trends in Business, <http://blogs.salon.com/0002007/2004/02/02.html>

Differentiating Your Business, <http://sbinfocanada.about.com/b/a/257216.htm>.

The Innovation Opportunities Map, <http://blogs.salon.com/0002007/2005/12/09.html>

More on Customer-Driven Innovation, <http://blogs.salon.com/0002007/2006/01/15.html>

ANEXO

EJEMPLO DE OPORTUNIDAD DE EMPRESA:

VITAL ESSENCE LTDA.*

Concepto de la empresa

La esencia de esta empresa es la oferta de beneficios sobre la salud mental y física de nuestros clientes a partir de la combinación de esencias naturales.

Los productos desarrollados por la empresa responden al uso terapéutico de los aromas puros para un tratamiento natural y un complemento importante para ayudar a restablecer el equilibrio y la armonía del cuerpo humano.

El producto de lanzamiento de nuestra empresa es *Vital essence sueño sereno*, una exclusiva combinación de esencias de camomila, albahaca y manzanilla, homogenizadas e integradas por medio de un solvente orgánico. La presentación del producto es en envase de 200 mililitros con válvula *spray*, la cual le da al artículo su característica de dirigible.

Este producto tiene particularidades que le brindan una fuerte ventaja competitiva frente a productos sustitutos:

- La presentación con válvula *spray* permite que el contenido se dirija a una zona específica.
- No mancha la ropa de cama ni la ropa de dormir.
- El efecto de la aplicación es inmediato, comparado con otros productos que se deben consumir incluso varias horas antes de la que se desea para conciliar el sueño.
- *Vital essence sueño sereno* no tiene contradicción médica alguna, por lo cual puede ser utilizado por niños, mujeres en período de lactancia, embarazadas, personas de edad avanzada, entre otros.
- Tiene un agradable aroma.
- Es un producto “no invasivo”, ya que no debe ser ingerido.

* Esta oportunidad es una adaptación del trabajo realizado por María Andrea González Murillo, Camilo Germán Tafurth Moreno y Diana María Tafurth Moreno en el Curso de Creatividad Empresarial de la Universidad ICESI, en el primer semestre del 2006.

Modelo de empresa

El modelo de empresa que planteamos consiste en la producción y distribución de nuestros productos, el cual describimos a continuación.

Las materias primas y los materiales de empaque serán subcontratados con proveedores especializados. Vital Essence elaborará las esencias mediante las siguientes actividades: recepción de materias primas e insumos; proceso de mezclado y homogenizado; dosificado, empaque y etiquetado; inspección de calidad y manejo de desperdicios. Al principio, utilizaremos un solo canal de distribución: las tiendas naturistas ubicadas en la ciudad de Cali.

La generación de ingresos se realizará mediante la venta de nuestras esencias a los clientes finales, utilizando como canal de distribución las tiendas naturistas, bajo el modelo de consignación del producto.

Clientes con pedido

Los clientes potenciales iniciales de Vital Essence presentan las siguientes características:

- Se encuentran ubicados geográficamente en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca.
- Pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.
- Son mayores de 15 años.
- Presentan problemas para conciliar el sueño.

Con respecto a la competencia, hemos identificado una serie de productos, con la misma cualidad de ayudar a conciliar el sueño. Entre ellos: *Melatonina*, *Valeriana*, *Bon Sleep* y *Té buenas noches*.

Tamaño del mercado global

Las ventas mensuales aproximadas de los productos de la competencia a

través del canal de distribución de las tiendas naturistas en la ciudad de Santiago de Cali fueron, en abril del 2006, de \$ 110 millones para un total de 11.000 unidades.

Tamaño de mi mercado

Es muy probable ampliar el tamaño del mercado global, puesto que en Colombia las personas con dificultades para dormir no reconocen tener un problema de salud; por lo tanto, no toman medidas para solucionarlas. Además, el aumento poblacional y los factores de estrés ayudan a fortalecer la demanda de nuestro producto.

Estrategias de mercadeo

Algunas de nuestras estrategias de mercadeo incluyen comunicación masiva, a través de volantes informativos, revistas y estaciones de radio. Pretendemos manejar una estrategia de “precios por encima de los precios de la competencia”. También incluiremos una estrategia promocional de muestras gratis en los puntos de venta.

Información del entorno

Vital Essence pertenece al sector naturista. A continuación, brindamos una descripción de la situación del sector en Colombia.

Según un sondeo realizado por empresarios del sector, existen en la actualidad cerca de 100 laboratorios naturistas y 2.500 establecimientos que comercializan sus productos. Entre ellos se encuentran las tiendas naturistas, los centros médicos y los médicos independientes. Se estima que, en promedio, estos sectores tienen ventas mensuales por \$ 15.000 millones. Se calcula que el sector genera 8.200 empleos directos, entre laboratorios y comercializadores.

De acuerdo con estudios del Instituto Humboldt, en Colombia se comercializan 156 especies de plantas medicinales y aromáticas. De éstas, sólo el 40% se encuentra en la lista de INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y

Alimentos). Esto refleja, con claridad, la necesidad de revisar la lista.

Uno de los grandes problemas del sector es el constante cambio en las reglas de juego; según los propios empresarios del rubro, la legislación cambia de acuerdo con las necesidades y demandas de las grandes compañías multinacionales. Esta situación pone en total desventaja a las empresas naturistas que no tienen el dinero o la infraestructura suficientes para invertir en cambios de maquinaria o en investigación.

En el aspecto técnico, una de las principales debilidades de las empresas del sector es la falta de tecnología de producción. Muchas de las empresas producen con tecnología rudimentaria y en ambientes domésticos. Asimismo, falta asesoría técnica para desarrollar procesos productivos que aprovechen con eficiencia la materia prima.

Recursos naturales

Según estudios del Instituto Humboldt, el 40% de las especies de plantas medicinales y aromáticas son cultivadas, el 14% son recogidas en estado silvestre, y un 16% tiene origen en ambos métodos. En la actualidad, dos grandes empresas distribuidoras controlan gran parte del mercado. Sin embargo, muchos laboratorios compran su materia prima en las plazas de mercado.

Recursos humanos

El grupo empresarial gestor está integrado por María Andrea González Murillo –estudiante de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas–, Camilo Germán Tafurth Moreno –estudiante de Administración de Empresas– y Diana María Tafurth Moreno –estudiante de Ingeniería de Sistemas y Administración de Empresas–. La formación académica de cada uno de los integrantes del grupo empresarial permite formar un equipo integral y multidisciplinario capaz de llevar a cabo todas las labores de dirección requeridas por Vital Essence Ltda.

Para el área de producción también se necesita un ingeniero químico, con muy buena experiencia en procesos de producción de esencias.

Debido a que buscamos mantener una fuerza laboral constante dentro de nuestra organización pensamos contratar sólo a término indefinido. Con esta

modalidad, buscamos que nuestros empleados se sientan más seguros de su trabajo y se comprometan con él. El contador será contratado por honorarios; por lo tanto, no hace parte directa del personal de la empresa, y no se le pagarán prestaciones sociales.

Tecnología

La técnica que empleará Vital Essence para la obtención de sus esencias será la destilación por arrastre de vapor. En la actualidad, la fórmula de *Vital essence sueño sereno*, primer producto que se va a lanzar al mercado, ya se encuentra desarrollada, con el apoyo del ingeniero químico Hugo Murillo.

Aunque necesitamos realizar investigaciones acerca de todos los aspectos a considerar en lo que respecta a localización de la planta, hemos definido que la característica prioritaria es la cercanía a los clientes, dado el costo de transporte de los productos. En este momento, nos encontramos estudiando la posibilidad de que esté ubicada en Acopi Yumbo.

En cuanto a maquinaria y equipo se requieren calderas; condensadores; tanque de acero inoxidable; agitador y llenadora.

Redes empresariales

Contamos con la colaboración del ingeniero químico Hugo Murillo en el desarrollo de productos, y de nuestros socios capitalistas, que tienen relaciones bancarias y comerciales. Para nuestro proyecto, son especialmente importantes el “Convenio de competitividad” (Minambiente-Mincomex-Humboldt-Proexport), un programa de apoyo a la cadena de producción de las plantas medicinales en Colombia, y la creación –por Acopi– de la “Unidad sectorial del sector naturista”.

Recursos financieros

Estimamos que esta empresa requiere una inversión aproximada de \$ 100 millones. Se prevé que cada uno de los socios realizará los siguientes aportes:

- María Andrea González Murillo: \$ 10 millones (ahorros personales).
- Camilo Germán Tafurth Moreno: \$ 10 millones (ahorros personales).
- Diana Maria Tafurth Moreno: \$ 10 millones (ahorros personales).
- Reynel González Flores: \$ 35 millones.
- Germán Tafurth Caicedo: \$ 35 millones.

Algunos de los aportes se realizarán en especie (computadores y mobiliario, en el caso de los tres primeros socios).

Oportunidad

Vital Essence Ltda. entra al mercado en un momento ideal debido al crecimiento acelerado del sector naturista (10%) y a las nuevas tendencias hacia estilos de vida más saludables. El producto será comercializado en un principio por Vital Essence y no tiene competencia directa en la ciudad ni en el país; oportunidad que le permite no sólo conquistar el mercado local sino también hacer planes de cobertura nacional en un plazo de cinco años.

Cronograma

El cronograma de ejecución para el desarrollo del plan de empresa, incluyendo los responsables de las actividades y la intensidad en la ejecución, se anexa. En cuanto al desarrollo del plan de empresa, estimamos necesarios \$ 2 millones, para cubrir los desembolsos asociados a su elaboración.

✖ Cronograma de ejecución del plan de empresa

Etapa / Mes		Jun-06				Jul-06				Ago-06				Sep-06				Oct-06			
Semana		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de mercado		GEG	GEG	GEG	GEG	GEG															
Análisis técnico				MA	MA	MA	MA	MA	MA												
Análisis administrativo								DT	DT	DT											
Análisis legal y social										CT	CT	CT									
Análisis de valores personales												CT									
Análisis económico														GEG	GEG	GEG	GEG				
Análisis financiero																		GEG	GEG	GEG	
Evaluación de proyecto y análisis de sensibilidad																		GEG	GEG		
Resumen ejecutivo																					
Revisión documento final																				GEG	GEG

GEG

MA

DT

CT

Grupo Empresarial Gestor

María Andrea González

Diana Tafurth

Camilo Tafurth

■

Intensidad baja en las actividades

■

Intensidad alta en las actividades

CAPÍTULO 7

PLAN DE EMPRESA

Escriba lo que valga la pena leer o haga cosas que valga la pena que la gente escriba sobre ellas.

BENJAMIN FRANKLIN

Muchas personas ponen todo su empeño en el camino que han elegido; muy pocas lo hacen en cuanto al destino al que se dirigen.

FRIEDRICH NIETZSCHE, FILÓSOFO

Redactar un plan empresarial nos obliga a pensar en forma disciplinada, si queremos hacer un trabajo intelectual serio. Una idea puede parecernos brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y las cifras.

TOMADO DE MCKINSEY, *VENTURES*

Si no lo puedes decir en forma sencilla y clara, piénsalo y sigue trabajando hasta que lo logres.

KARL POPPER, FILÓSOFO

Yo invierto en personas, no en ideas.

EUGENE KLEINER, INVERSIONISTA DE CAPITAL DE RIESGO

Si no sabemos cuál es el beneficio para el cliente, estamos perdiendo el tiempo.

BRANCO WEISS, EMPRESARIO

Introducción

Como ya se ha anotado en los capítulos anteriores, el empresario (o empresaria) no es una persona que se arriesga en forma irresponsable, y menos aún una persona que toma decisiones sin análisis alguno. El empresario trata, antes de tomar la decisión de acometer una actividad empresarial, de recoger toda la información que está a su alcance sobre la oportunidad empresarial en consideración, la procesa, define estrategias para su manejo y evalúa si tiene o no todo el potencial que se espera. Este proceso de estudio integral de la oportunidad empresarial se denomina, en forma genérica, evaluación del proyecto, estudio de factibilidad o, mejor aún, *plan de empresa* (algunas veces llamado plan de negocio)

El plan de empresa busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, etcétera, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse.

Todo empresario hace un plan de empresa, pero no todos lo realizan de la misma forma, con el mismo detalle o con las mismas herramientas. La complejidad del plan de empresa es directamente proporcional a la complejidad de la empresa, e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre ella.

Es muy frecuente oír a empresarios muy fogueados decir que ellos nunca hicieron un plan de empresa para sus éxitos empresariales. Pero lo que nunca dicen es cómo tomaron la decisión de llevar adelante un proyecto, ni cómo tomaron la decisión de **no** hacer otros proyectos. En la mayoría de los casos, era tanto su conocimiento de las variables del proyecto, que todos los datos los tenían almacenados en el cerebro y habían desarrollado un *software* mental que les permitía procesarlos sin necesidad de papeles, calculadoras o computadoras, y eso hacía que su decisión apareciera como intuitiva –aunque no lo era– y rápida, dada la velocidad de procesamiento del cerebro.

Un ejemplo de este tipo de plan de empresa era el del abuelo de muchos de nosotros, que hacía empresas de ganado mediante lo que pudiéramos llamar el *método del ojo*, pues *a ojo* pesaba, *a ojo* calculaba y *a ojo* vendía. La pregunta obvia es: ¿podría nuestro abuelo tomar decisiones *a ojo*, si la empresa que enfrentase fuese de *e-business*? Y la respuesta es clara: no. Y no lo podría hacer porque él tiene datos y *software* en su cerebro sólo para procesar *a ojo* ganado pero no para otras cosas. ¿Cómo desarrolló el abuelo ese *software* y esa base de datos? A lo largo de una experiencia de treinta o cuarenta años, donde cada día hacía exactamente las mismas operaciones comerciales.

Toda persona que no tenga ese bagaje de experiencias en un área específica requiere forzosamente construir su base de datos útiles sobre la oportunidad empresarial considerada y utilizar un *software* adecuado para procesar esa información.

Este proceso global es lo que llamaremos *el plan de empresa* que, para el común de las personas –o sea, todas aquellas que inician empresas sin tener una vasta experiencia–, se manifiesta como un documento escrito, preparado por el empresario, muchas veces con la ayuda de asesores o expertos en áreas particulares, que estudia en detalle todas las facetas de la oportunidad empresarial en consideración y busca, ante todo, reducir el riesgo del proyecto.

El plan de empresa también es una excelente herramienta para empresas ya existentes que desean acometer nuevos proyectos que les permitan crecer. Al igual que en el caso de las empresas nuevas, le brinda a la ya establecida muchos de los beneficios que se analizarán en la sección siguiente. La empresa establecida está casi siempre en una situación de ventaja con respecto al nuevo empresario porque ya está en operación y tiene muchísima información sobre las distintas variables que intervienen en la actividad que desarrolla. Por otro lado, el

nuevo proyecto es muy probable que se haya derivado de las actividades actuales y del contacto empresario-cliente.

Antes de continuar con los conceptos propios de las razones de elaboración y del contenido del plan empresarial, es conveniente tener en cuenta la “Advertencia 1”, sobre la conformación de la oportunidad empresarial. De ella surgen muchos de los errores conceptuales que se cometen al elaborar el plan de empresa. A lo largo de este capítulo, aparecerán a menudo estas advertencias que buscan clarificar los errores más frecuentes.



Advertencia 1

Hay tres errores que se cometen con frecuencia en el proceso de conformación de la oportunidad empresarial. Es conveniente tenerlos en cuenta antes de continuar con el desarrollo del plan de empresa:

- Creer que todo producto tecnológicamente importante es mercadeable y puede dar origen a una empresa factible.
- Intentar vender más una tecnología que una oportunidad empresarial.
- No ubicar la relación entre el producto, el mercado y los recursos disponibles.

Razones para la elaboración

El plan de empresa debe prepararse cuidadosamente y con realismo, tanto por razones internas como externas.

Las razones internas más importantes que justifican la elaboración del plan de empresa son:

- Permite conocer en detalle el entorno en el cual va a funcionar la empresa.
- Permite precisar la situación específica de los ocho componentes de toda empresa y dar así una visión de ellos integrada con el concepto y el modelo de empresa que se utilizará y con la visión propia del grupo empresarial.
- Permite atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.

- Permite hacer una evaluación real del potencial de la oportunidad empresarial.
- Determina las variables críticas de la empresa (aquellas cuyas fluctuaciones podrían afectar sustancialmente el proyecto).
- Determina las variables que exigen control permanente.
- Permite identificar supuestos fatales para el éxito de la empresa.
- Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto.
- Establece un plan de acción para todas las áreas de la organización.
- Mejora las probabilidades de éxito.
- Identifica faltantes de información sobre todos los aspectos inherentes a la empresa.
- Permite analizar en forma organizada todos los elementos asociados a la empresa y tomar decisiones con razones lógicas.
- Brinda la posibilidad de explicar, justificar, proyectar y evaluar los supuestos de base de la empresa.
- Permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad. (Es importante entender que el plan empresarial reduce el riesgo, pero nunca lo elimina totalmente, pues el riesgo es inherente al proceso de inversión.)
- Establece un plan estratégico para la empresa y una serie de metas que permiten evaluar el desarrollo del plan estratégico.
- Entrega al empresario el primer presupuesto y, con ello, la primera herramienta administrativa de su empresa.
- Da posibles soluciones a potenciales dificultades que la empresa pueda enfrentar.
- Permite conocer en detalle todas las facetas de la operación de la empresa y, en muchos casos, entrenarse en esas áreas.
- Evalúa el estado actual y futuro de la empresa y del entorno en que operará.
- Establece objetivos y metas de corto y largo plazo.
- Define los requerimientos de recursos de todo tipo, en un panorama de tiempo, y las formas de consecución de ellos.
- Muestra la capacidad empresarial del empresario.
- Es una herramienta de comunicación sobre la empresa.
- Es un modelo de simulación que permite probar estrategias y escenarios.

Entre las razones externas que justifican la elaboración del plan empresarial están:

- Es una herramienta absolutamente necesaria para la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente para los recursos financieros. Toda entidad de crédito y toda persona que planea actuar como inversionista, socio o ángel inversionista; toda compañía de capital de riesgo o toda incubadora de empresa lo primero que exige, para analizar una posible inversión, es el plan de empresa.
- Ayuda a la consecución de proveedores y de clientes.
- Facilita todas las labores de difusión de la empresa en el medio externo.

De estas razones, es fácil concluir la importancia que el plan de empresa tiene, y por qué el empresario que desee ser exitoso debe acometer su elaboración con toda la seriedad profesional necesaria. Así, mejorará en forma sustancial sus probabilidades de éxito, pues todas sus decisiones estarán mejor fundamentadas, sus conocimientos sobre la empresa serán superiores y sus riesgos, menores.



Advertencia 2

Hay tres errores que se cometen con gran frecuencia en relación con las razones de ejecución del plan de empresa:

- No saber por qué se hace ni para qué sirve.
- Hacerlo sólo para cumplir un requisito.
- Pensar que es un documento cuyo destino es el archivo.
- Pensar que es un documento académico y no un trabajo empresarial.

Bases conceptuales

Al elaborar el plan de empresa, además de tener todo el tiempo muy presente las cinco grandes preguntas que se indicaron en la introducción de este capítulo, el empresario debe lograr demostrar tres atributos básicos:

- a. que dispone de un excelente producto/servicio con suficientes clientes dispuestos a adquirirlo;
- b. que cuenta con un excelente equipo empresarial y un excelente equipo humano en lo técnico y en lo administrativo;
- c. que tiene bien definidas las formas de operación, los requerimientos de recursos, los resultados potenciales y las estrategias que permitan lograr todas las metas previstas.

La correcta atención a las cinco preguntas y a estos tres atributos requiere un trabajo integral y muy bien elaborado sobre los ocho componentes empresariales (clientes con pedido, información sobre el entorno, recursos tecnológicos, recursos naturales, recursos humanos, recursos financieros, redes empresariales y oportunidad) integrados, claro está, al concepto y al modelo de empresa y a las visiones del empresario formuladas en su plan de carrera empresarial. Es la correcta atención e integración de elementos lo que permite lograr un plan de empresa bien elaborado y tomar las decisiones correctas sobre el futuro de la organización y de los empresarios que están al frente de ella. Por lo tanto, coherencia, integración, profundidad, sinergia, validez y seriedad en el trabajo son más importantes que cualquier estructura-contenido-formato-guía que cualquier autor o institución haya formulado para el plan de empresa.

El plan de empresa requiere una elaboración muy cuidadosa para lograr un conocimiento profundo de cada una de las facetas de la compañía, para conocer el entorno en el cual la empresa opera, y para poder examinar, sin grandes costos, las consecuencias de diferentes estrategias y tácticas que se puedan utilizar en el desarrollo del mismo.

Como se indicó en los capítulos 5 y 6, al desarrollar el concepto del *octaedro empresarial*, el avance se debe dar en la forma de una espiral que se va abriendo a medida que se consigue más y mejor información sobre cada uno de los componentes. Así, se avanza en el desarrollo del concepto y del modelo de la empresa y se fortalece el plan de carrera del equipo empresarial en su relación con la compañía.

El proceso de elaboración del plan de empresa implica la acumulación de información, la evaluación, la toma de decisiones sobre cada uno de los elementos y variables de cada componente, lo cual se denominará *etapas de análisis*. Ellas

permiten observar su concordancia con los otros componentes y con los ejes centrales, para ir definiendo si se continúa o no en una dirección específica con cada uno de esos elementos y variables o si hay necesidad de introducir modificaciones en algunos de ellos o, incluso, si es preciso cambiar totalmente la orientación de la empresa.

Por estas razones, el proceso de elaboración de un plan de empresa se puede visualizar como una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente que obliga muchas veces a repetir etapas.

Todas las etapas que se van a mencionar son básicas en el proceso del análisis. Pero según el tipo y la complejidad de la empresa, la experiencia del empresario, la disponibilidad de recursos y de tiempo para el análisis, los niveles de detalle y precisión de cada etapa y de cada plan de empresa pueden variar. Se dan casos en los cuales el documento abunda en datos, informaciones, cálculos, etcétera, y casos en que la información no es tan copiosa.

Cada empresa y cada empresario requiere un plan de empresa particular y, por eso, todo lo que se va a indicar en este capítulo hay que recibirlo como una *guía genérica*, y cada empresario debe adecuarla a sus necesidades y a las exigencias de la compañía. Esto implica que muchas de las actividades e interrogantes que se plantearán más adelante pueden ser irrelevantes para algunas empresas.

Por limitaciones humanas, nos vemos obligados a hablar y escribir en forma secuencial. De ese mismo modo presentamos las etapas de análisis, por razones pedagógicas. Esto, con frecuencia, genera dos errores: 1) pensar que se debe completar un análisis antes de empezar otro; y 2) creer que existe una secuencia universal para la elaboración del plan de empresa. El empresario debe evitar estos dos errores y tener flexibilidad, claridad mental e iniciativa para adaptar y modificar el esquema de acuerdo con las necesidades específicas que su empresa y su capacidad empresarial establezcan.

Es lógico que, al presentar el documento final, se utilice una secuencia definida para facilitar la comunicación de los diversos elementos y variables, pero esto se debe distinguir del proceso metodológico de elaboración.

El plan de empresa se debe realizar con un enfoque de espiral pues, como todos los componentes están interrelacionados, cada vez que se deba tomar una decisión en alguna parte del plan, es necesario tener en cuenta si ello obliga a ajustar otra u otras partes, aunque éstas ya estén elaboradas.

Por ejemplo, una decisión de uso de una materia prima determinada genera un cambio en el costo y la calidad del producto y, por lo tanto, tiene efectos sobre el precio y el volumen de ventas. En consecuencia, también afecta los ingresos, el flujo de caja, la estructura financiera, la rentabilidad, entre otros. Por ello se decía en el capítulo 5 que el espiral permite avanzar y retroceder en los distintos elementos ya que –en forma figurada– el espiral tiene *bucos* que permiten regresar a niveles inferiores de información.

Etapas de análisis del plan de empresa

Al revisar el octaedro empresarial, es fácil apreciar cuáles serán las etapas de análisis del plan de empresa, pues ellas tienen que estar asociadas con los componentes, con el concepto, el modelo y el plan de carrera del equipo empresarial. Existen, claro está, posibilidades múltiples de integración y hay componentes –por ejemplo, la información del entorno y la oportunidad– que no se manejan con independencia debido a que están presentes en todos los análisis.

La integración que se plantea a continuación es la que, a juicio del autor, permite estructurar en mejor forma el proceso de análisis y elaboración del plan de empresa.

Diez preguntas clave

Pregunta clave 1: ¿Hay o no suficientes clientes con pedido para *mi* empresa?

El *análisis de mercado* tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a producir; la disposición de ellos a pagar el precio establecido; la determinación de la cantidad demandada para poder elaborar una proyección de ventas; la aceptación de las formas de pago; la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos; la identificación de los canales de distribución

que se van a usar; la identificación de las ventajas y desventajas competitivas; etcétera. Este análisis de mercado incluye, claro está, el análisis del entorno económico y comercial, en el cual se va a mover la nueva empresa.

Este análisis es, con gran frecuencia, el más difícil del proceso y se convierte en la piedra angular de cuyos resultados se desprenden muchos otros análisis.

Pregunta clave 2: ¿Hay o no recursos tecnológicos, naturales y humanos para elaborar los productos y/o servicios que *mis* clientes demandan?

El *análisis técnico* tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y al costo requeridos. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera. En resumen, debe definir la posibilidad de producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado.

Pregunta clave 3: ¿Se puede o no configurar el equipo empresarial y gerencial que *mi* empresa exige para ser exitosa?

El *análisis administrativo* tiene como objetivo central definir el perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige; las estructuras y los estilos de dirección; los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados; y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.

Pregunta clave 4: ¿Se puede o no operar?

El *análisis legal y social* tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social que existe, para que la empresa se establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros, deben estudiarse detalladamente para visualizar la factibilidad de cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad y sobre el ambiente.

Pregunta clave 5: ¿Hay o no un margen atractivo?

El *análisis económico* tiene como objetivo central determinar las características económicas del proyecto; para ello se deberán identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico; y determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, la empresa deje un excedente adecuado.

Pregunta clave 6: En lo personal y profesional, ¿me siento bien siendo el líder empresarial de esta empresa?

El *análisis de valores personales* busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos legales, éticos, morales y de gusto personal; y, sobre todo, de su carrera empresarial en relación con la actividad en sí misma y con las condiciones operativas que exige la empresa.

Pregunta clave 7: ¿Se consiguen o no los recursos financieros que mi empresa exige?

El *análisis financiero* tiene como objetivo central determinar las necesidades en monto y en tiempo de recursos financieros,

las estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero, las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

Pregunta clave 8: ¿Cuáles son los factores más peligrosos para mi éxito empresarial?

El *análisis de riesgos e intangibles* tiene como objetivo central determinar en qué variables básicas del proyecto se pueden presentar variaciones sustanciales en relación con los pronósticos realizados, o qué variables no se han podido cuantificar pero pueden afectar sustantivamente el éxito de la empresa.

Pregunta clave 9: ¿Es mi empresa rentable y sólida económicamente?

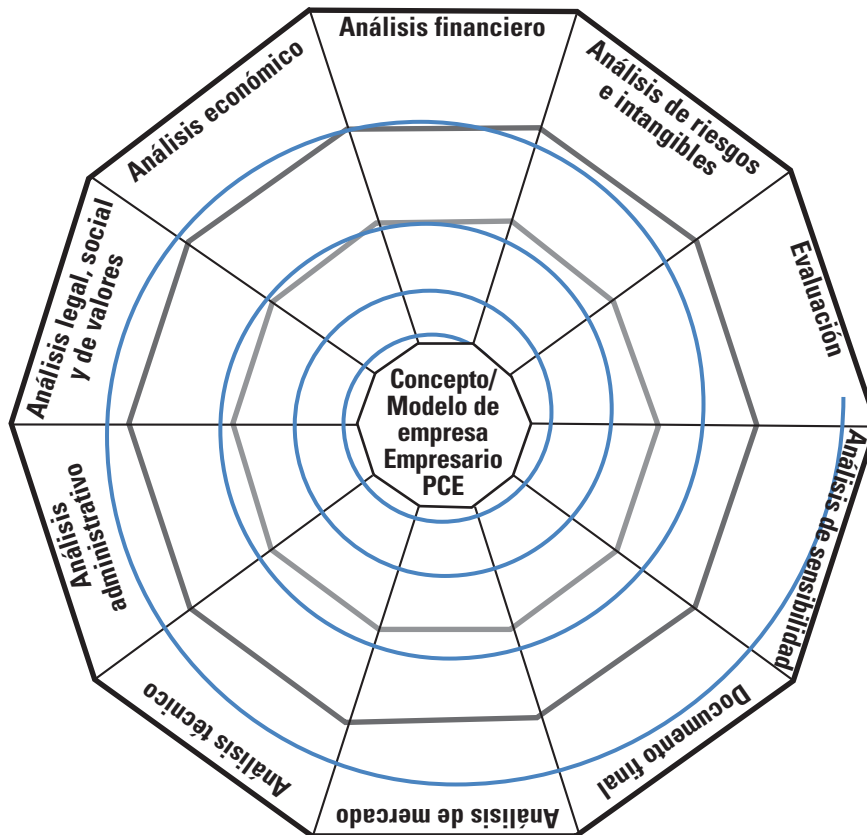
La *evaluación integral* tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad de la empresa (tasa interna de retorno, valor presente neto, período de pago descontado, balance del proyecto, puntos de equilibrio económico) y, mediante el *análisis de sensibilidad*, qué cambios se pueden dar en dichos indicadores por las variaciones que genera el análisis de riesgos.

Pregunta clave 10: ¿Despierta interés, ante el público apropiado, mi plan de empresa?

El *documento final* tiene como objetivo presentar en una forma adecuada la información lograda en los nueve análisis.

Estos diez elementos se presentan en el decaedro de desarrollo del plan de empresa que se incluye en el gráfico 7.1 y que refuerza la metodología del espiral mientras se avanza por los distintos análisis.

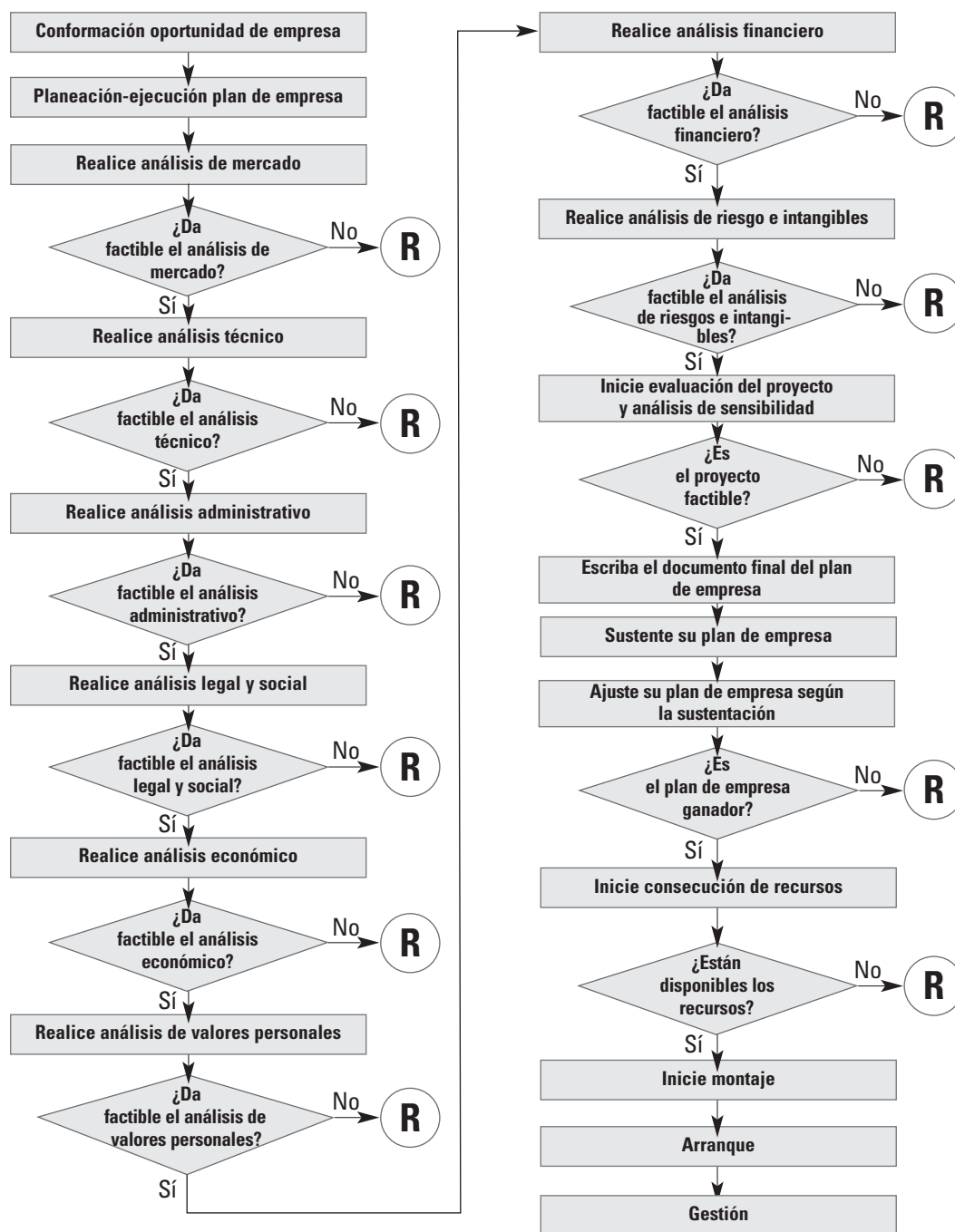
✕ Gráfico 7.1 Desarrollo del plan de empresa



Observe que el gráfico 7.2, expresión secuencial de todo el proceso, presenta con frecuencia el símbolo ®.

Este concepto es de gran importancia en el proceso de elaboración del plan de empresa pues indica los retornos, regresos, reformulaciones, rediseños, retroalimentación y, en fin, los ® cambios, ajustes o modificaciones que se deben hacer en el desarrollo, bien sea porque alguna zona indicó no factibilidad, o porque se cambió alguna variable o estrategia o cualquier otro direccionamiento del plan de empresa.

✕ **Gráfico 7.2** Secuencia del proceso



¿A dónde nos envía la ®? A cualquier punto anterior del desarrollo, bien sea a cambiar un dato o a cambiar todo lo realizado. Las opciones son múltiples, poco normalizables y derivadas de la dificultad que se encuentre y de la creatividad del equipo empresarial que está al frente de la ejecución del plan.

Los gráficos 7.1 y 7.2, y la “Guía” para cada una de las diez etapas de análisis que se presenta a continuación, se deben manejar con dinamismo y flexibilidad, entendiendo que son guías y no camisas de fuerza. Por lo tanto, no se deben usar pegadas a la letra, sin comprender que su secuencia no es fija y, sobre todo, hay que entender que todos los conjuntos del plan de empresa y del equipo empresarial son diferentes y, por lo tanto, el armado del rompecabezas es especial en cada caso.

Antes de iniciar la elaboración del plan de empresa es muy importante planear su ejecución. Ésta incluye la definición de actividades, tiempos, personal, recursos y objetivos, para cada una. Existen diferentes herramientas, desde el diagrama de Gantt hasta sistemas más avanzados de planeación tipo PERT (*Program Evaluation and Review Technique*); pero al utilizarlas hay que ser muy realista en la estimación de los tiempos y los recursos, teniendo muy en claro que este cronograma debe ir hasta la definición de las fechas de inicio de la fase de construcción y montaje, del arranque de operaciones y del cierre de la empresa.

Esta última fecha es bastante difícil para todos los empresarios, pues obviamente su idea es que su empresa tendrá una duración infinita. Seguramente, así será en la vida real, pero como para el proceso de análisis y de evaluación se requiere un horizonte de operación, hay que suponer una fecha de cierre y un valor de cierre o valor de mercado de la empresa. Las fechas deben ser reales (mes-año) y no simplemente una secuencia numérica.

Este cronograma nos indicará qué etapas serán críticas, para cuáles se deben tener recursos adicionales, cuáles se pueden acometer en paralelo, cuáles requieren pre o post requisitos.

En el resto del capítulo, se detallan los elementos generales que se deben analizar en cada una de las etapas para saber si el resultado de cada una de ellas es favorable o desfavorable a la factibilidad de la empresa, y si es necesario o no hacer ajustes en uno o en varios elementos, de esta etapa del análisis o de etapas anteriores. Dado que este texto no está dedicado exclusivamente al plan de empresa, no se hace una discusión detallada de metodologías o de

alcances de cada elemento. En el anexo, se incluye un ejemplo ilustrativo de lo que puede ser un plan de empresa, elaborado por un grupo de estudiantes de pregrado.

Guía detallada de un plan de empresa

Antes de iniciar el uso de esta “Guía”, se invita al usuario a recordar las cinco preguntas básicas que todo plan de empresa debe contestar, las tres bases conceptuales, el octaedro empresarial y el concepto metodológico de la espiral. También se señala la conveniencia de mantener estos elementos siempre en mente, antepuestos a los detalles específicos de la guía, pues eso le permitirá identificar qué subtemas de la guía son relevantes, útiles y necesarios para su plan y concentrar sus esfuerzos en ellos, al mismo tiempo que distinguir cuáles no tienen aplicación o son de poca importancia.

Análisis del mercado

Como ya se anotó, el objetivo central de este análisis es determinar: la existencia real de clientes para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de los clientes a pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de elaborar una proyección de ventas válida.

Este análisis es el punto de partida para todo el proyecto y, por ello, es necesario dedicar un gran esfuerzo a la elaboración de un *análisis de mercado* muy bien estructurado.

En cada combinación “plan de empresa-empresario”, existirán metodologías de investigación de mercados más aplicables y de mayor validez. Encuestas de todos los estilos, paneles de consumidores, información secundaria, observación

directa, panel de expertos, etcétera, son todos métodos válidos para la realización del análisis de mercado.

El análisis de mercado se debe concentrar en la investigación de aquellos aspectos sobre los cuales el empresario tiene dudas, y debe proveer elementos que faciliten la toma de decisiones, la formulación de metas y de estrategias.

Los componentes básicos del análisis de mercado son:

- Análisis del sector y de la compañía.
- Análisis del mercado propiamente dicho.
- Plan de mercadeo.

Análisis del sector y de la compañía

Se trata de conocer muy bien qué está pasando y qué se espera que pase en el sector económico al cual se va a entrar. Se deben estudiar los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de crecimiento.
- Estado del sector, en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo, etcétera.
- Factores positivos y negativos en el entorno. Políticas gubernamentales y marcos regulatorios.
- Factores que mueven al mercado en términos de calidad, precio, servicio, imagen.
- Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan al sector en forma positiva o negativa.
- Barreras especiales de ingreso o salida de empresas en el sector.
- Rivalidades existentes entre los competidores.
- Poder de negociación de clientes y de proveedores.
- Amenaza de ingreso de nuevos productos o de sustitutos.
- Amenaza de ingreso de nuevas empresas.

Análisis del mercado propiamente dicho

Producto/servicio

Se trata de conocer en detalle las características de los productos/servicios en relación con los productos/servicios que existen en el mercado. En este sentido, se deben analizar los siguientes factores:

- Descripción detallada de los productos o servicios que se van a vender (especificaciones técnicas, empaque, vida útil, tamaños, elementos diferenciadores, etcétera).
- Aplicación de los productos o servicios (necesidades, deseos, problemas, gustos).
- Elementos especiales de los productos o servicios.
- Productos/servicios competidores.
- Fortalezas y debilidades de sus productos frente a los productos/servicios de los competidores.
- Patentes o condiciones de secreto industrial referidos a sus productos o servicios.
- Productos o servicios posibles como complementos o derivados del actual.
- Solución a sus debilidades y formas de aprovechar sus fortalezas.
- Factores para destacar de los productos/servicios.
- Cuidados especiales con los productos/servicios.
- Valor del producto para el cliente.
- Posibilidades de proteger exclusividad.

Clientes

Se trata de identificar cuáles son y dónde están los clientes de los productos/servicios y conocer su comportamiento como consumidores. En este sentido, se deben analizar:

- Tipo de compradores potenciales, segmentados por actividad, edad, estrato socioeconómico, nivel, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras, conducta de compra, etcétera.

- Características básicas de esos clientes (mayoristas, minoristas, productores, consumidores directos).
- Localización geográfica de los clientes.
- Bases de decisión de compra de los clientes (precio, calidad, servicio, amistad, política, religión, forma de pago, etcétera).
- Opiniones de clientes que han mostrado interés en sus productos o servicios.
- Opiniones de clientes que no han mostrado interés en sus productos o servicios.
- Formas posibles de evitar la falta de interés.

Competencia

Se trata aquí de determinar las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y las políticas que aplica. Se deben analizar:

- Precios.
- Desempeño de los productos/servicios y las garantías que dan sobre ellos.
- Limitaciones en la satisfacción de los deseos de los clientes.
- Posibilidades de solución a las dificultades.
- Mercado que manejan (volumen y fracción del mercado en unidades y pesos).
- Esquema de venta y de distribución. Canales utilizados.
- Políticas de ventas.
- Capacidad de producción.
- Capacidad financiera.
- ¿Cuál es la marca líder? ¿Por precio? ¿Por calidad? ¿Por servicio?
- ¿Han surgido o se han acabado empresas en esta actividad en los últimos años? ¿Cómo les ha ido? Razones.
- Imagen de la competencia ante los clientes.
- ¿Por qué les compran?
- Segmento al cual están dirigidos.
- ¿Por qué será fácil o difícil competir con ellos?
- ¿Por qué cree que puede lograr una fracción del mercado?

Tamaño del mercado global

Ésta es, tal vez, la parte más difícil de realizar. En algunas ocasiones, los datos que puedan tener las instituciones (centros de información estadística, cámaras de comercio, publicaciones de agremiaciones, etcétera) no son suficientes y hay necesidad de efectuar estudios más detallados para dar respuesta a los aspectos que a continuación se destacan. Los datos numéricos se deben estimar, al menos, para los primeros tres años de operación.

Los elementos de segmentación por edad, nivel socioeconómico, ubicación geográfica, género, nivel educativo, entre otros, permiten una rápida del mercado objetivo y, sobre él, se deben analizar los siguientes aspectos:

- Nivel total de consumo, en unidades y pesos, de los productos/servicios.
- Tendencia del número de usuarios y de los patrones de consumo de los productos/servicios.
- Factores que puedan afectar el consumo actual o futuro (condiciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etcétera).

Tamaño de mi mercado

Conocido el mercado global al cual voy a dirigirme, la dificultad estriba en determinar qué parte de esos clientes y de esos consumos son los que mi empresa va a conseguir. El objetivo de este proceso es llegar a formular mi plan de ventas –al menos en volúmenes– y, por ende, a definir la fracción del mercado objetivo que será cubierta por *mi* empresa, por *mis* productos o por *mis* servicios.

Es necesario recordar que los nuevos productos/servicios no adquieren su fracción de mercado instantáneamente. Lo más lógico es suponer que la penetración del mercado sigue un proceso muy parecido al del ciclo de vida del producto y que es muy posible, en los primeros meses de operación, que el volumen de ventas sea muy bajo y crezca pausadamente.

Es importante que la proyección de *mi* volumen de ventas, de *mis* precios y de *mis* ingresos se haga durante los meses iniciales de operación (hasta completar un año fiscal completo) en forma mensual, porque esta primera etapa es crítica en el análisis, pues es allí donde la empresa está tratando de sobrevivir y, por

eso, se requiere más detalle en el análisis. Asimismo, es muy importante apreciar si existen factores estacionales en *mis* mercados. Para los siguientes años fiscales se puede hacer en forma anual, siempre que el fenómeno de estacionalidad no sea muy fuerte.

Si conozco el mercado global al cual estoy dirigido, y si conozco mi mercado, puedo calcular –para cada producto/servicio– mi fracción de mercado usando la ecuación :

$$f_{(j)} = \frac{\text{volumen de ventas}_{(j)}}{\text{mercado global}_{(j)}} \quad (7.1)$$

donde:

$f_{(j)}$: es la fracción del mercado global que *mi* producto/servicio logra en el período “j”.

$\text{Volumen de ventas}_{(j)}$: es la cantidad de unidades que de *mi* producto/servicio vendo en el período “j”.

$\text{Mercado global}_{(j)}$: es la cantidad total de unidades que los clientes adquieren de los productos/servicios que todos los competidores vendemos en el segmento escogido, en el período “j”.

Esta fracción de mercado debe compararse con las de los competidores, para ajustar los estimados de volumen de ventas, según mis fortalezas y debilidades. Por ejemplo, si yo no tengo fortalezas muy especiales, mi fracción de mercado no puede ser superior a la de la marca líder; si las tengo, obviamente puedo excederla.

En muchos casos, el empresario, basado en sus fortalezas y en el conocimiento de sus competidores, estima la fracción de mercado que cree alcanzar –usando para esta estimación estrategias y tácticas– y, con ella, estima el volumen de ventas mediante la ecuación 7.2.

$$\text{Volumen de ventas}_{(j)} = f_{(j)} * \text{mercado global}_{(j)} \quad (7.2)$$

Aquí hay que ser muy cuidadoso y no suponer números mágicos (5%, 10%, 20%), sin tener en cuenta cuál es la fortaleza real de mi empresa y de mis

productos/servicios respecto de los competidores, y cuál es la lealtad de los consumidores con sus proveedores actuales.

Además del crecimiento que debe darse a lo largo de la curva de penetración (para el primer año), es necesario tener muy en cuenta los procesos de estacionalidad del producto o servicio.

En el análisis de sensibilidad, una de las variables es el volumen de ventas, bien sea a través de la fracción del mercado, del mercado global o de ambos.

El cuadro 7.1 se debe completar para cada producto o servicio que la empresa vaya a ofrecer, teniendo en cuenta las fechas en que se iniciarán ventas para cada producto/servicio. Su estructura, que coincidirá con muchas de las que haremos, plantea una serie de columnas imprescindibles:

- Desde el mes en que inicio ventas hasta el fin de ese año fiscal debe ir en meses. Por ejemplo, si empiezo a vender en junio, y en mi país los ciclos fiscales son enero-diciembre, esta tabla debe incluir los meses de junio a diciembre y un total “año 1”.
- Si en la fase anterior no cubrí todo el período enero-diciembre, debo tener un “año 2”, también en meses, con su respectivo total.
- Una vez cubierto con ventas un año fiscal completo, los siguientes períodos se pueden hacer por años.

✕ Cuadro 7.1 Fracción de mercado

	Año 1							Total	Año 2											Total	Total	Total	
	J	J	A	S	O	N	D	Año 1	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Año 2	Año 3	Año 4
Mercado global (unidades)																							
Volumen de ventas (unidades)																							
Fracción del mercado (%)																							

Plan de mercadeo

El plan de mercadeo recoge las estrategias que se van a utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volumen de ventas.

Estrategia de precio

Se trata de formular las decisiones que afectan la estructura de precios de los productos/servicios:

- Políticas de precio de la competencia.
- Precio previsto y razón de ser.
- Margen de utilidad unitario mínimo para cubrir inversión y rendimiento mínimo.
- Posibilidad de que el precio previsto le brinde al producto una entrada rápida en el mercado.
- Potencial de expansión del mercado previsto.
- Justificación para un precio diferente del de la competencia.
- Posibles niveles de variación de precios para resistir una guerra de precios.
- En caso de que su precio sea mejor que el de su competencia, explique cuáles son las ventajas comparativas de su operación, que le permiten hacer esto.
- Analice las relaciones precio-volumen-utilidad. Ayúdese con un esquema de punto de equilibrio.
- ¿Qué descuentos planea ofrecer? ¿Por volumen o por pronto pago?
- Precios estacionales.
- Tasas de crecimiento de los precios.
- ¿Qué porcentaje de sus ventas son a crédito y a qué plazo (política de cartera)?
- ¿Cómo va a aplicar el tema de impuestos y retenciones?

Estrategia de venta

Se trata de plantear las formas específicas en que se lograrán los volúmenes de venta y, en ese sentido, deben analizarse los siguientes aspectos:

- Clientes iniciales.
- Clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta.
- Mecanismos de identificación de clientes potenciales y formas de establecer contactos con ellos.
- Características del producto o servicio (calidad, precio, entrega rápida y cumplida, garantías, servicios, etcétera) que se enfatizarán en la venta.
- Conceptos especiales que se utilizarán para motivar la venta.
- Cubrimiento geográfico inicial.
- Plan de ampliación geográfica.
- Clientes especiales (proyectos en ejecución, oportunidades temporales, etcétera).
- Personal de ventas.

Estrategia promocional

Se trata aquí de identificar todos los aspectos relacionados con mecanismos de promoción que la empresa utilizará. Deben analizarse factores como los siguientes:

- Nombre, marca, eslogan, logotipo, etcétera.
- Mecanismos y/o medios para llevar el producto a la atención de los posibles compradores (publicidad clásica, mercadeo directo, eventos y ferias, Internet, visitas a clientes).
- Ideas básicas para presentar en la promoción.
- Mecanismos de ayuda a la venta (promociones, material POP).
- Programa de medios (frecuencia, valor).
- Personal necesario. Proveedor de servicios.

Estrategia de distribución

Los temas básicos de análisis son:

- Canales de distribución que usará (distribuidores, franquicias, mayoristas, agentes de venta, comisionistas, *call center*, Internet).
- Puntos de venta.
- Métodos de despacho y transporte.

- Costos de transporte y seguro.
- Problemas de bodegaje.
- Política de inventario de producto terminado (en días).
- Equipos y personal de distribución.

Políticas de servicios

Deben considerarse los siguientes aspectos:

- Términos de las garantías.
- Tipo de servicios a clientes.
- Mecanismos de atención a clientes.
- Políticas de cobro de servicios.
- Compare su política de servicios con las de la competencia.
- Servicios post venta.
- Personal para su política de servicios.

Tácticas de ventas

Recordemos que la empresa tiene posibilidades de subsistir si hay ventas; por lo tanto, hay que analizar muy bien cómo se hará la venta en sí y, para ello, se deben considerar los siguientes aspectos:

- ¿Tendrá fuerza propia de ventas o recurrirá a representantes de ventas o a distribuidores? ¿Cuál será el costo del servicio?
- En el caso de usar fuerza propia de ventas, ¿cómo va usted a contratarla, entrenarla y remunerarla? ¿De qué tamaño será?
- Si va a utilizar organizaciones de venta, ¿están ellos distribuyendo productos a su mercado potencial? ¿Manejan ellos productos de la competencia?
- Describa los descuentos que dará a mayoristas y minoristas y compárelos con los brindados por su competencia.
- Describa los acuerdos comerciales, económicos, financieros y laborales establecidos con distribuidores o representantes de ventas (precios, descuentos, número de personas, derechos exclusivos de representación, formas de pago, apoyo logístico, etcétera).
- Formule metas para sus vendedores.

Cuadro 7.2 Presupuesto de ventas

[illegible]

Planes de contingencia

Indique aquí algunas de las acciones correctivas que podría tomar en caso de que algunas de sus estrategias no se pudiesen llevar a cabo o no fueran efectivas. ¿Cómo reaccionaría a cambios del mercado?

Como cierre del análisis de mercado, usted debe elaborar un cuadro como el 7.2, que es el acumulado de la información obtenida en este análisis.



Recomendación 1

Es muy importante que en adición a toda la información y las decisiones que haya tomado, tenga en cuenta varios aspectos:

- Es posible que en su empresa existan muchos productos o servicios que hacen muy engorroso los cálculos si no se manejan bien. Trate de crear familias de productos/servicios, usando como criterios productos que se espere tengan dinámicas de crecimiento similares, políticas de cartera y descuento iguales, etcétera. Ojalá no cree más de cinco familias de productos.
- Para cada familia de productos, estime el volumen de venta de esa familia, como la suma de las ventas estimadas para cada producto. Éste se calcula mediante la ecuación 7.3:

$$W_{k,j} = \sum_{i=1}^n W_{i,k,j} \quad (7.3)$$

donde:

$W_{k,j}$ = volumen de ventas de la familia de productos k en el período j .

$W_{i,k,j}$ = volumen de ventas del producto i de la familia k en el período j .

- Para cada familia de productos establezca un precio ponderado que se calcula mediante la ecuación 7.4:

$$PU_{k,j} = \frac{\sum_{i=1}^n PU_{i,k,j} W_{i,k,j}}{W_{k,j}} \quad (7.4)$$

donde:

$PU_{k,j}$ = precio unitario de la familia de productos k en el período j .

$PU_{i,k,j}$ = precio unitario del producto i de la familia k en el período j .

- Tenga claro si los descuentos que ofrece son por volumen o por pronto pago.
- Recuerde tener el dato de los días de cartera de cada familia de producto y del porcentaje de venta a crédito.
- Investigue si hay efectos de impuesto al valor agregado (VA) o de impuestos de ventas y la forma de hacer las transferencias al gobierno.
- Investigue si su empresa estará sometida a procesos de retención en la fuente sobre sus ventas.
- Defina cómo va a cubrir el IVA en el caso de ventas a plazos, qué descuentos se aplican allí y qué cuota inicial (%) se va a utilizar.
- Recuerde estimar los requerimientos de personal en mercado, ventas, distribución y cobranzas.
- Recuerde estimar los costos de sus procesos de promoción.
- Recuerde estimar sus costos por concepto de servicio posventa y/o por garantías.
- Recuerde proyectar los incrementos en volumen.
- Recuerde proyectar los incrementos en precio debido a inflación o a devaluación.
- Para calcular el ingreso total de la empresa, utilice la ecuación 7.5:

$$IT_j = \sum_{k=1}^M PU_{k,j} \cdot W_{k,j} \quad (7.5)$$

donde:

IT_j = ingreso total en el período j .

$PU_{k,j}$ = precio unitario de la familia de productos k en el período j .

$W_{k,j}$ = volumen de ventas de la familia de productos k en el período j .

M = número de familias de productos.

Establezca en días la política de inventario del producto terminado.



Advertencia 3

Los errores más frecuentes en un análisis de mercado son:

- No hacer segmentación real.
- No usar información desarrollada por otras fuentes (gobierno, sector económico, gremios, empresas, universidades, etcétera).
- Hacer en los cuestionarios preguntas inútiles para el propósito buscado.
- Hacer preguntas en las que se puede saber de antemano qué se va a contestar ("¿Estaría usted interesado en el producto/servicio X, de

- excelente calidad, precio maravilloso, condiciones de pago flexibles y una garantía post venta de 32 meses?”).
- Dar como hechos respuestas dadas en condicional. Por ejemplo, “¿Le gustaría a usted tener un jacuzzi en su casa?”.
 - Creer que toda investigación de mercado requiere una encuesta.
 - No hacer la encuesta, cuando aplica, a personas que cumplen mi criterio de segmentación.
 - No identificar la verdadera magnitud del mercado.
 - Depender de multiplicaciones o sumas que parecen lógicas, pero que puedan basarse en datos poco sólidos y, por lo tanto, dar indicaciones erradas.
 - No cuantificar la verdadera disposición de compra que el cliente potencial tiene con mi producto.
 - Inventar una fracción de mercado, sin una estrategia clara para lograrlo.
 - No determinar los niveles de operación de mis competidores.
 - No elaborar un plan de mercadeo con sus estrategias.
 - No determinar las condiciones de venta en el sector.
 - No saber quién es el cliente (por qué compra, dónde compra, cómo compra, cuándo compra, etcétera).
 - No saber quién es la competencia (qué hace, qué estrategias maneja).
 - Descuidar los planes de venta.
 - Olvidar en las proyecciones de ingresos los efectos tributarios (impuestos al valor agregado, retenciones en la fuente, etcétera).
 - Pensar que no existe una curva de penetración en el mercado.
 - Estimar las ventas a partir de la capacidad productiva.
 - Introducir muchas líneas en simultáneo.

Análisis técnico

El objetivo central del *análisis técnico* es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos. Para ello, es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etcétera.

Este análisis, sin dudas, va coordinado con el de mercado, pues la producción es para atender las ventas que se identifican en ese análisis.

A continuación, se detallan los elementos generales que se deben analizar:

Análisis del producto

En esta sección se deben analizar todos los aspectos relacionados con la elaboración del producto o con la prestación del servicio.

Cuando el producto no esté desarrollado y el plan de empresa esté buscando recursos para cubrir la etapa de desarrollo del producto, se deben especificar los siguientes aspectos:

- Bases científicas y tecnológicas.
- Etapas de investigación y desarrollo.
- Cronograma de desarrollo.
- Pruebas piloto del producto y de la tecnología.
- Recursos requeridos para el desarrollo.
- Uso de licencias, franquicias, derechos.
- Mecanismos de protección de la propiedad intelectual.

Cuando el producto ya está desarrollado, se deben precisar los siguientes aspectos:

- Especificaciones del producto.
- Proceso tecnológico.
- Diagrama básico de flujo.
- Materias primas, servicios e insumos básicos.
- Licencias o franquicias.
- Condiciones de operación.
- Maquinaria y equipo requerido.
- Consumos unitarios de materias primas, insumos, servicios.
- Regalías por el uso de la tecnología.
- Desperdicios.
- Condiciones de calidad.
- Política de inventario de producto en proceso (en días de producción).
- Cronograma de construcción y montaje, de operación y de cierre.

El cuadro 7.3 presenta los datos de los consumos unitarios de cada familia de productos. Las unidades de medida deben ser las usuales en cada país para cada elemento.

✖ Cuadro 7.3 Consumos unitarios por familia de productos

	Ítem	Unidad	Cantidad
Materias primas	A	kg	
	B	m	
	C	m	
	D	m	
Servicios	Agua	m ³ /s	
	Energía	Kw/h	
	Vapor	lb/h	
	Aire	lb/min	
	Aceite	gal/min	
	Agua de refrigerio	gal/min	
Insumos	Empaque	m	
	Pintura	m	
	Colorantes	m	

Facilidades

En esta sección se deben analizar todos los aspectos relacionados con las instalaciones físicas de la empresa. Se deben hacer definiciones sobre:

- Ubicación geográfica exacta de la empresa.
- Facilidades de servicios (agua, comunicaciones, energía, teléfono, alcantarillado, manejo de desperdicios).
- Posición relativa a proveedores y clientes.
- Facilidades de transporte.
- Legislación local (regulaciones).
- Situación laboral de la localidad.
- Área requerida.
- Tipo de construcción.
- Servicios especiales (aire, gas, grúas, aceite, agua, refrigeración, vapor, etcétera).
- Ventilación, iluminación.
- Vías de acceso.
- Beneficios y estímulos tributarios para la localización

- Condiciones de operación.
- Posibilidades de expansión.
- Puertas.
- Servicios higiénicos.

Equipos y maquinarias

En esta sección, se deben identificar los equipos y maquinarias requeridos y el personal para la operación de los mismos:

- Especificación del proceso.
- Tipos de equipos y maquinarias.
- Tamaño de equipos y maquinarias (capacidad).
- Posibles proveedores de equipos y maquinaria.
- Necesidades de infraestructura.
- Forma de adquisición de equipos (compra, arrendamiento, *leasing*).
- Personal necesario, en calidad y cantidad.
- Políticas de mantenimiento y de repuestos.
- Formas de operación.

Distribución de espacios

Se debe hacer un plano a escala que indique la forma en que se distribuyen los diversos departamentos, secciones o unidades, y la forma en que se hará el proceso productivo:

- Departamentos o zonas básicas.
- Limitaciones y exigencias de cercanía.
- Equipos por departamento.
- Área por departamento.
- Distribución de equipos por departamento.
- Diagrama de flujo de producción.
- Plano de distribución.

Plan de producción

Teniendo en cuenta el plan de ventas, las políticas de inventario de producto terminado y de producto en proceso, se debe elaborar el plan de producción mediante la ecuación 7.6:

$$UP_{k,j} = UV_{k,j} + \Delta IPT_{k,j} + \Delta IPP_{k,j} \quad (7.6)$$

donde:

$UP_{k,j}$ = unidades producidas de la familia k en el período j .

$UV_{k,j}$ = unidades vendidas de la familia k en el período j .

$\Delta IPT_{k,j}$ = variación en el inventario de producto terminado de la familia k en el período j .

$\Delta IPP_{k,j}$ = variación en el inventario de producto en proceso de la familia k en el período j .

Recuerde que si usted tiene inventario de producto en proceso correspondiente a “n” meses, sólo podría empezar a vender “n+1” meses después del inicio de operaciones.

Con estos datos es posible elaborar el cuadro 7.4 referido al plan de producción, el cual se debe hacer para cada familia de productos y/o servicios. Observe que es un cuadro en unidades.

Plan de consumo

Con los datos de los cuadros 7.3 y 7.4 es posible elaborar el cuadro 7.5, que establece los consumos de materias primas, servicios e insumos.

[illegible]

✕ Cuadro 7.5 Plan de consumo

	Año 1										Total	Año 2										Total	Total	Total
	J	J	A	S	O	N	D	Año 1	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Año 2	Año 3	Año 4	
Consumo materia prima A																								
Consumo materia prima B																								
Consumo materia prima C																								
Consumo materia prima D																								
Consumo materia prima E																								
Consumo de servicio a																								
Consumo de servicio b																								
Consumo de servicio c																								
Consumo de servicio d																								
Consumo de servicio e																								
Consumo insumo I																								
Consumo insumo II																								
Consumo insumo III																								
Consumo insumo IV																								



Recomendación 2

Es muy importante que en adición a toda la información y las decisiones que haya tomado, tenga en cuenta varios aspectos:

- Identificar proveedores de equipos, maquinaria, materias primas, servicios, insumos, personal, etcétera, para asegurar su suministro. Es un análisis de mercado de los proveedores.
- Utilice aquí también el concepto de familias de materias primas, servicios e insumos y calcule el consumo unitario de cada familia de materias primas, servicio o insumo para cada familia de productos/servicios usando los mismos procedimientos que se indicaron en la sección de mercado.
- Identifique si hay, en sus compras, efectos de valor agregado (IVA) o de impuestos de ventas y la forma en que se harán las transferencias al gobierno.
- Investigue si en sus compras debe hacer retención en la fuente y la forma en que debe efectuar las transferencias al gobierno.
- Proyecte los crecimientos de los precios unitarios de materias primas, insumos y servicios debidos a inflación o a escalamiento de precio.

Plan de compras

De acuerdo con las políticas de inventario de materias primas y de insumos, y con las unidades de compras, se elabora el cuadro 7.6, que es el plan de compra.

Analice los siguientes aspectos:

- Proveedores potenciales.
- Calidad de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
- Precios de compra incluyendo impuestos y retención.
- Niveles de compra.
- Formas de pago.
- Descuentos por pronto pago.
- Plazos y cuotas iniciales en compras a plazos.
- Políticas de Inventario de materias primas, insumos y servicios (en días de producción).
- Tasa de crecimiento de los costos unitarios de las materias primas, insumos y servicios.
- Personal en compras e inventarios.

✕ Cuadro 7.6 Plan de compras

	Año 1												Total	Año 2												Total	Total	Total
	J	J	A	A	S	O	N	D	Año 1	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Año 2	Año 3	Año 4				
Materia prima A																												
Consumo materia prima A																												
Política inventario materia prima A (días)																												
Inventario inicial materia prima A																												
Inventario final materia prima A																												
Compras de materia prima A (unidades)																												
Materia prima B																												
Consumo materia prima B																												
Política inventario materia prima B (días)																												
Inventario inicial materia prima B																												
Inventario final materia prima B																												
Compras de materia prima B (unidades)																												
Compra de servicio a (unidades)																												
Compra de servicio b (unidades)																												
Compra de servicio c (unidades)																												
Compra de insumos I (unidades)																												
Compra de insumos II (unidades)																												
Compra de insumos III (unidades)																												

Advertencia 4

Los errores más frecuentes que se cometen en el análisis técnico son:

- Carencia de cronograma de ejecución del proyecto.
- Falta de evaluación real de consumo y de productividad.
- No conocer al detalle la tecnología de la empresa.
- No incluir los requerimientos tecnológicos de la empresa (facilidades, servicios, ubicación, recursos, etcétera).
- Descripción ininteligible de la tecnología.
- No identificar proveedores de materias primas y/o equipos.
- Intentar la compra de todo.
- No tener en cuenta unidades de compra y condiciones de compra.
- No formular una política clara de inventarios de materia prima, producto en proceso, producto terminado y repuestos.
- No tener en cuenta los inventarios al pasar del plan de ventas al plan de producción y al plan de compras.
- No validar la relación capacidad de planta contra plan de producción.
- No determinar bien los requerimientos de recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad.
- Pensar que la ubicación y la distribución física del local carecen de importancia.
- Desconocer las condiciones de negociación con los proveedores.

Sistemas de control

En esta sección, se plantean las formas operativas que le permiten al proceso productivo generar el producto/servicio dentro de las especificaciones de calidad, cantidad y costo. Se deben analizar los siguientes aspectos:

- Propiedades básicas del producto.
- Procesos críticos en calidad.
- Puntos de inspección de calidad.
- Equipos de control de calidad.
- Procesos críticos en costos.
- Puntos de inspección en costos.
- Personal para control de costos.

- Sistemas de información sobre el proceso operativo.
- Sistemas de control logístico.

Análisis administrativo

Recuerde que el objetivo central de este análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro está, la posibilidad de contar con todos estos elementos.

Grupo empresarial

Se deben describir en detalle los siguientes aspectos:

- Miembros del grupo empresarial.
- Experiencias y competencias de cada uno que son útiles para la empresa.
- Nivel de participación en la gestión.
- Nivel de participación en la junta directiva.
- Condiciones salariales.
- Política de distribución de utilidades.

Personal ejecutivo

Aquí se deben describir:

- Personas que ocuparán los cargos básicos, incluyendo su experiencia y el aporte posible a la organización.
- Políticas de administración de personal: tipo de contratos, política salarial, prestaciones, bonificaciones, honorarios, aportes parafiscales, aportes a la seguridad social, aumentos salariales, etcétera.

Organización

En este ítem se deben describir:

- Estructura básica (organigrama).
- Líneas de autoridad.
- Mecanismos de dirección y control (junta directiva)
- Estilo de dirección.
- Los comités de dirección que tendrá, sus componentes y sus funciones.

Empleados

Comprende:

- Necesidades cualitativas y cuantitativas (perfiles)
- Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.
- Programas de capacitación.
- Políticas de administración de personal: tipo de contrato, política salarial, prestaciones, bonificaciones, estímulos por productividad, aportes parafiscales, aportes a la seguridad social, aumentos salariales, dotación, seguridad industrial, etcétera.
- Disponibilidad de personal.
- Contratación con terceros.

Organizaciones de apoyo

En este ítem se deben describir:

- Las organizaciones que le ayudarán: bancos, compañías de seguros, asesores legales, asesores tributarios, etcétera.
- Su organización contable y sus mecanismos de control, con sus especificaciones.
- Alianzas y convenios.

Del análisis administrativo debe resultar el cuadro 7.7, que recoge la planta total de personal en cada uno de los períodos analizados.

✖ Cuadro 7.7 Planta de personal

	Salario mensual	Número de personas		
		Primer año	Segundo año	Tercer año
Personal directivo				
Cargo 1				
Cargo 2				
Cargo 3				
Personal operativo				
Cargo 1				
Cargo 2				
Cargo 3				
Personal de ventas				
Cargo 1				
Cargo 2				
Cargo 3				
% de aumento de salarios				



Recomendación 3

Es muy importante que en adición a toda la información y las decisiones que haya tomado tenga en cuenta varios aspectos:

- Determine la posibilidad real de vinculación de los miembros del grupo empresarial, del personal ejecutivo y de los empleados a la organización.
- Use el concepto de familias de cargos de tal forma que pueda tener en el cuadro 7.7 tan pocos cargos como sea posible.
- Recuerde que existen aportes a los sistemas de seguridad social y parafiscales. Incluya aquí sólo lo que la empresa debe aportar. Determine el valor de éstos como un porcentaje total del salario.
- Proyecte las variaciones de salarios a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta los índices inflacionarios proyectados.



Advertencia 5

Los errores más frecuentes que se cometen en el análisis administrativo son:

- No tener claridad sobre los miembros del grupo empresarial y de su papel en la empresa.
- Tratar de involucrar a todo el grupo empresarial en la gestión de la empresa, con independencia de que la empresa los requiera.
- Tener gente incógnita en la operación de la empresa.
- No tener en cuenta las prestaciones sociales y los aportes parafiscales.
- No tener una política clara de participación de utilidades.
- No tener una política de administración de personal.
- No determinar con claridad la posibilidad de vinculación del recurso humano que la empresa requiere.

Análisis legal, ambiental y social

Como ya se anotó, éste tiene como objetivos: definir la posibilidad legal y social para que la empresa se establezca y opere; definir el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan; analizar las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto; determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos. En este análisis, se deben determinar los siguientes aspectos:

Aspectos legales

Incluya aquí:

- Tipo de sociedad.
- Procedimientos para la conformación de la sociedad.
- Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad.
- Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus productos.

- Leyes especiales para su actividad económica.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Estímulos existentes para su empresa.
- Derechos y limitaciones sobre la propiedad.

Aspectos de legislación urbana

Relacione aquí:

- Dificultades legales o de reglamentación urbana para el funcionamiento de la empresa.
- Trámites y permisos ante los organismos del gobierno.
- Dificultades legales con el manejo de materias primas o productos terminados.
- Régimen de importación y exportación.

Análisis ambiental

Describa aquí:

- Emisiones, efluentes y residuos de la empresa.
- Riesgos de contaminación por esas emisiones, efluentes y residuos.
- Mecanismos de control de contaminación.
- Riesgos para la comunidad por las emisiones, efluentes y residuos.
- Riesgos para los trabajadores.
- Mecanismos de higiene y seguridad industrial.
- Efectos netos sobre recursos naturales y ecosistemas.
- Sostenibilidad ambiental.
- Mecanismos de mitigación.

Análisis social

Incluya aquí:

- Efectos positivos y negativos de la empresa para el conglomerado social: empleo, impuestos, educación, salud, recreación.
- Posibilidades de rechazo o apoyo de la comunidad.
- Servicios adicionales que la empresa trae a la comunidad.
- Servicios adicionales que la empresa demanda de la comunidad.
- Efectos sobre el hábitat, la cultura y las condiciones de vida de la comunidad.
- Mecanismos de equilibrio social.



Recomendación 4

Es muy importante que en adición a toda la información y las decisiones que haya tomado, tenga en cuenta varios aspectos:

- Trate sólo los aspectos relevantes para su plan de empresa y para su empresa.
- No se trata de copiar leyes y procedimientos, se trata de extraer los efectos que ellas tienen sobre su empresa y las acciones específicas que se deben tomar en todos los aspectos.
- Determine efectos técnicos y económicos de las disposiciones ambientales.
- Determine efectos económicos de las disposiciones legales.



Advertencia 6

Los errores que con mayor frecuencia se cometen son:

- No definir claramente la estructura jurídica.
- No determinar la relación entre la estructura jurídica y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales.
- No conocer los procesos, los permisos, los requisitos y los costos de constitución de la empresa y del establecimiento propiamente dicho de ésta.
- No conocer los impuestos municipales, la frecuencia y el momento de pago de éstos.
- No tener en cuenta, en el cronograma de establecimiento de la empresa, los tiempos que los diversos trámites requieren.

Análisis de valores personales

Este análisis busca determinar la adecuación de la posición personal del grupo empresarial en aspectos éticos, morales y de gusto personal, en relación con la actividad en sí misma o con las condiciones operativas que exige la empresa. Se deben tratar los siguientes aspectos:

- ¿Se ajusta o no la empresa a la escala de valores éticos y morales del grupo empresarial?
- ¿Puede la empresa tener rechazo de la comunidad por contrariar valores éticos y/o morales de la comunidad?
- ¿Afectará la empresa su imagen comunitaria?
- Dificultades familiares asociadas con la marcha de la empresa.
- Posibles incompatibilidades con los socios.
- Posibles acciones de conflicto de interés.
- Limitaciones personales que le imponen los socios a la empresa.
- ¿Puede la empresa afectar su situación tributaria personal?
- Efectos de la empresa sobre otras empresas.
- Efectos de la empresa sobre situaciones personales y profesionales.



Advertencia 7

Esta sección, aunque sencilla en apariencia, cubre algunos aspectos que tienen que ver con posiciones muy subjetivas del empresario. Por eso, la recomendación es que sólo se traten explícitamente, en el plan de empresa, aquellos temas que necesitan explicación y aclarar la posición al respecto.

Análisis económico

Tiene como objetivo la determinación de las características económicas del proyecto y, por ello, es necesario identificar los siguientes componentes:

Inversión en activos fijos

Con base en todas las especificaciones del análisis técnico, deben determinarse los montos, momentos de inversión y régimen tributario aplicables a los siguientes conceptos:

- Máquinas y equipos.
- Edificios e instalaciones complementarias.
- Terrenos.
- Vehículos y medios de transporte.
- Investigación, desarrollo y prueba de productos.
- Licencias y franquicias.
- Honorarios profesionales.
- Construcciones y montajes.
- Derechos minerales.
- Derechos comerciales.
- Adecuación del local.
- Marcas y patentes.
- Arranque.
- Publicidad.
- Constitución de la sociedad.
- Bienes muebles.
- Equipos de oficina y de comunicaciones.
- Efectos de devaluación y de escalamiento de precios.

Estos datos se deben recoger en una tabla, usando también el concepto de familias de inversiones, basadas éstas en las condiciones de manejo fiscal (inversiones depreciables, amortizables, agotables, diferibles o gastos preoperativos). El cuadro 7.8 presenta un esquema básico.

✖ Cuadro 7.8 Inversión en activos fijos

	Valor	Momento de ejecución	Período de acción tributaria
Inversiones depreciables			
Inversiones amortizables			
Inversiones agotables			
Inversiones diferibles			
Gastos preoperativos			

Inversión en capital de trabajo

Aquí se deben recoger las políticas involucradas en los siguientes conceptos:

- Días de inventario de materia prima.
- Días de inventario de producto en proceso.
- Días de inventario de producto terminado.
- Políticas de cartera de clientes (% de ventas a plazos y plazo).
- Políticas de cartera de proveedores (% de compras a plazos y plazo).
- Política de efectivo.
- Política de cobertura de pérdidas iniciales.

La política de efectivo debe expresarse como un número de días de cobertura de algunos costos fijos, o bien como un porcentaje de las ventas mensuales o cualquier otra función que permita el establecimiento de este colchón de seguridad.

Como en algunas ocasiones los proyectos demoran en llegar al punto de equilibrio en términos de flujo, es necesario hacer una provisión de recursos de capital de trabajo para poder cubrir este período de déficit de caja.

El cuadro 7.9 recoge los cálculos de los requerimientos y de las inversiones en capital de trabajo. A estos efectos, todas las cifras se deben manejar a costo.

✖ Cuadro 7.9 Inversión en capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Valor inventarios materia prima				
+ Valor inventarios producto en proceso				
+ Valor inventarios producto terminado				
+ Valor cuentas por cobrar				
- Valor cuentas por pagar				
+ Colchón de efectivo				
+ Cobertura de pérdidas iniciales				
= Total requerimientos de capital de trabajo				
Inversión en capital de trabajo				

Es conveniente recordar varios aspectos:

- La inversión en capital de trabajo es una inversión de comienzos de período.
- El capital de trabajo circula y, por tanto, es un dinero que se va pero regresa.

Estos dos hechos originan que, para calcular la inversión en capital de trabajo para el año 0, se tome el valor de los requerimientos de capital de trabajo

del año 1; y para calcular las inversiones en capital de trabajo de los años 1 y 2, se debe hacer la diferencia entre los requerimientos de los capitales de trabajo de los años 2 y 1, y de 3 y 2, respectivamente.

Presupuesto de ingresos

De acuerdo con los resultados del análisis de mercado y con las políticas de ventas, descuentos y cartera indicados en el cuadro 7.2, se elabora el cuadro 7.10, que es el presupuesto de ingresos.



Advertencia 8

Utilice todos los resultados finales del cuadro 7.2 que sean posibles. No vuelva a hacer cálculos. En su hoja de Excel haga una acción de copia pero copie la fórmula, de tal manera que si cambia algo en el cuadro 7.2, automáticamente cambie el 7.10. Esto hay que hacerlo en todos los cuadros.

Presupuesto de materias primas, servicios e insumos

De acuerdo con los resultados del análisis técnico y las políticas de compra (% a plazos y plazo); y según los efectos tributarios (IVA, retención en la fuente), con que se construyó el cuadro 7.6, se elabora el cuadro 7.11, que es el presupuesto de compras de materias primas, servicios e insumos. Se debe tener muy en cuenta la advertencia hecha en la sección de presupuesto de ingresos sobre el traslado de información de un cuadro a otro.

[illegible]

❖ Cuadro 7.11 Presupuesto de compra de materias primas, servicios e insumos

	Año 1												Total		Año 2												Total		Total		Total																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
	J	J	A	A	S	O	N	D	Año 1	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2	Año 2

Presupuesto de personal

En el análisis administrativo se elaboró el cuadro 7.7 que, sin dudas, resume la planta de personal de las distintas áreas. Con base en esos datos se elabora el cuadro 7.12.

Aquí se debe tener la precaución de elaborar los cuadros cubriendo períodos durante los cuales la planta de personal no cambia en número ni en salario. Esto obliga a que cada empresario defina los intervalos de tiempo que usa en el cuadro 7.12.

Presupuesto de otros gastos

En el cuadro 7.13 se deben incluir aquellos otros gastos de fabricación, de prestación del servicio de administración o de ventas que no se han incluido en las anteriores. En el cuadro se muestran algunos ejemplos, pero es fundamental adecuarlo a sus condiciones específicas.

Deducciones tributarias

En el cuadro 7.8 se clasificaron las inversiones según el régimen tributario que se les aplica. El cuadro 7.14 debe recoger los valores totales de las distintas deducciones tributarias.

✖ Cuadro 7.12 Presupuesto de personal

	Año 1												Año 2												Total		Total		Total	
	Total												Total												Total		Total		Total	
	J	J	A	S	O	N	D	Año 1	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Año 2	Año 2	Año 3	Año 4						
Valor nómina de personal directivo																														
Valor nómina de personal operativo																														
Valor nómina de personal ventas																														
Total nómina																														
Total prestaciones parafiscales																														
Total gastos personal																														

368

[illegible]

✖ Cuadro 7.14 Deducciones tributarias

	Año 1	Año 2	Año 3
Depreciación			
Amortización			
Agotamiento			
Deducciones diferidas			
Total deducciones tributarias			

Análisis de costos

Los componentes de ingresos, costos y gastos calculados en las secciones anteriores permiten realizar un análisis de costos, para el cual se acostumbran los siguientes cálculos, usando el cuadro 7.15.

- *Costos fijos*: incluya aquí los siguientes aspectos: arriendos, suministros, herramientas, impuestos diferentes al de renta, seguros, deducciones tributarias, gastos del personal que correspondan al concepto de costo fijo, etc.; o sea, costos que en el corto plazo no cambiarán por modificaciones en el volumen de producción.
- *Costos variables*: incluya aquí el costo total de materia prima, insumos y servicios, de mano de obra directa, de empaques; las comisiones de ventas, gastos de transporte, etc.; o sea, todos aquellos que en el corto plazo cambian por modificaciones en el volumen de producción.
- *Costo total (CT)*: se calcula sumando los costos fijos a los costos variables.
- *Costo promedio (CP)*: se calcula dividiendo el costo total entre la producción, e indica el costo promedio de cada unidad producida.
- *Costo variable unitario (CVU)*: se calcula dividiendo el costo variable entre la producción e indica la variación en el costo total por cada unidad producida.
- *Margen unitario*: se determina estableciendo la diferencia entre el precio unitario de venta y el costo variable unitario. En algunos casos, se expresa porcentualmente e indica la utilidad antes de gastos financieros e impuestos que se logrará por unidad.

- *Punto de equilibrio*: se determina dividiendo los costos fijos por la diferencia entre el precio unitario de venta y el costo variable unitario (margen unitario). Este indicador permite establecer el nivel mínimo de producción y de ventas que, en cantidad, debe lograr la empresa para poder generar utilidad contable. Al comparar este resultado (punto de equilibrio) con el nivel previsto en el plan de ventas, se tiene una idea del margen de seguridad y de riesgo de la empresa.

En el caso de tener varios productos y/o servicios es necesario generar una dinámica especial para el cálculo de los costos promedio, los variables unitarios, los márgenes unitarios y el punto de equilibrio. Por favor, revise sus conceptos contables para poder realizar estos cálculos.

✖ **Cuadro 7.15 Análisis de costos**

	Total año 1	Total año 2	Total año 3
Costos fijos			
Gastos en personal			
Gastos de fabricación			
Gastos de administración			
Gastos diferidos			
Total costos fijos			
Costos variables			
Materia prima (sin IVA)			
Gastos de fabricación			
Gastos de administración			
Total costos variables			
Costo total			
Unidades producidas			
Costo promedio			
Costo variable unitario			
Precio promedio unitario (sin IVA)			
Margen unitario promedio			
Punto de equilibrio			

Recomendación 5

Este análisis económico, que recoge los datos de los análisis anteriores y es fundamental para las etapas siguientes, exige muchos cuidados en su elaboración. Antes de preparar los cuadros, tenga muy en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Agrupe tanta información como sea posible. Utilice el concepto de familia de productos.
- Haga cálculos detallados para tener bases e identificar costos o consumos de cada producto, y calcular valores promedios por familia, pero luego use los promedios de base para hacer las proyecciones.
- Revise los conceptos contables y tributarios aplicables en su país y ajuste los cuadros de acuerdo con ello.
- No se olvide de hacer proyecciones de volúmenes, de precios y de costos.
- Recuerde siempre las advertencias acerca de los períodos mensuales y los anuales.
- Recuerde siempre que cada cuadro produce unos resultados que son resumen de muchos datos.
- Al hacer conexiones entre procesador de texto y hojas electrónicas, o entre cuadros de estas últimas, tenga cuidado al copiar; o sea, no copie valores sino fórmulas.

Advertencia 9

El análisis económico es fuente de muchos errores. Entre los más frecuentes están:

- Fallas en la determinación del monto, tipos, momento y régimen tributario de las inversiones en activos fijos.
- Falta de establecimiento de políticas adecuadas para el cálculo del capital de trabajo.
- Falta de un cronograma de inversiones y gastos (preoperativos y de arranque) durante las etapas de construcción, montaje y arranque.
- Manejo inadecuado de los impuestos locales.
- Errores en el cálculo de las prestaciones sociales y de los aportes parafiscales.

- Cálculo errado y mal manejo de las deducciones tributarias.
- Olvido de los efectos inflacionarios, escalatorios y devaluatorios en la elaboración de las distintas proyecciones financieras.
- Olvido de desperdicios, ineficiencias y defectuosos.
- Error en el cálculo de costos de productos en proceso y de productos terminados.
- Errores en la clasificación de los costos entre fijos y variables.
- Error en el cálculo de los efectos de IVA y de retención en la fuente.
- Fe ciega en el punto de equilibrio contable.

Análisis financiero

El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Asimismo, debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito es el análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras. Para ampliar estos propósitos deben cumplirse las etapas que se describen a continuación.

Flujo de caja

El flujo de caja es, sin lugar a dudas, la herramienta que permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo de la empresa. El flujo de caja compara los ingresos efectivamente recibidos y los egresos efectivamente pagados. Con base en el flujo de caja se pueden determinar los momentos en los cuales los aportes de los socios y/o los préstamos de los intermediarios financieros son absolutamente necesarios para mantener una posición de caja final, al menos igual al colchón de efectivo.

El flujo de caja se debe hacer por mes durante toda la etapa de construcción, montaje y, al menos, durante un año de operación. Como se anotó en la sección

“Tamaño de mi mercado” de este capítulo, se debe cubrir un período fiscal completo (enero-diciembre) para poder considerar todos los eventos estacionales y cubrir, así, los ciclos tributarios.

El cuadro 7.16 muestra un esquema básico para un flujo de caja. La mayoría de los datos básicos que contiene provienen de los presupuestos indicados en el análisis económico, pero hay algunos que no están calculados y que tienen relación con otros estados financieros proyectados. Por ejemplo, los impuestos de renta y complementarios sólo se pueden determinar al realizar el estado de resultados. Los gastos financieros y los pagos de capital se determinan una vez calculadas las necesidades de préstamo. Es decir, se basan en el resultado del flujo de caja, pero los gastos financieros afectan el estado de resultados y, por lo tanto, es necesario trabajar simultáneamente en el flujo de caja y en el estado de resultados.

Al definir las fuentes de financiación externas es absolutamente necesario establecer contactos con las entidades crediticias para definir en forma muy precisa las condiciones específicas de los créditos.

Estado de resultados

Este cuadro muestra, a nivel de causación, las utilidades producidas por la empresa en cada período de análisis. Básicamente, compara ingresos con costos y gastos en un período fiscal de la empresa. Adicionalmente, produce, como resultado, el valor de los impuestos de renta.

El estado de resultados requiere una periodicidad diferente a la del flujo de caja. Se tiene que realizar sólo al final de cada ciclo tributario. El cuadro 7.17 presenta un esquema básico para la elaboración del estado de resultados.

[illegible]

✖ Cuadro 7.17 Estado de resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas				
+ Valor inventario final de materias primas				
- Valor inventario inicial de materias primas				
- Valor de compras				
+ Valor inventario final PT y PP				
- Valor inventario inicial PT y PP				
- Costo mano de obra				
- Gastos de fabricación				
- Gastos de administración y ventas				
- Gastos financieros				
- Deducciones tributarias				
= Utilidad gravable				
- Impuestos				
= Utilidad neta				

Balance

El balance muestra el estado de las diversas cuentas al final de cada ciclo tributario. Los datos para éste se toman, en lo fundamental, del flujo de caja, del estado de resultados y de algunos de los cuadros realizados en el análisis económico. Se tiene que hacer un balance de inicio de la empresa, y luego se tienen que hacer balances cada final de ciclo tributario. El cuadro 7.18 presenta un esquema básico para el balance.

El balance tiene un papel fundamental ya que muestra la validación de las cifras de los otros estados financieros. La mecánica de trabajo con estos tres estados es seguir, año tras año, el siguiente proceso:

- Elaborar el flujo de caja con la periodicidad requerida.
- Elaborar cada 31 de diciembre, o cada final de ciclo tributario, el estado de resultados.

- Elaborar cada 31 de diciembre, o cada final de ciclo tributario, el balance. Si el balance no cuadra, hay que revisar en detalle, cada año, los tres estados y no se debe pasar al año siguiente hasta que el balance cuadre.

✖ Cuadro 7.18 Balance

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Activos				
Activo corriente				
Disponible				
Inversiones				
Deudores				
Inventarios				
Otros				
Total activo corriente				
Activo fijo				
Propiedad, planta y equipo				
- Depreciación				
Terreno				
Equipos de oficina				
- Depreciación				
Intangibles y diferidos				
- Amortización				
Otros activos				
- Deducciones tributarias				
Total activo fijo				
Total activos				
Pasivos				
Pasivo corriente				
Proveedores				
Obligaciones financieras				
Impuestos				
Otros pasivos				

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total pasivo corriente				
Pasivo a largo plazo				
Obligaciones				
Obligaciones financieras				
Otros pasivos				
Total pasivo a largo plazo				
Patrimonio				
Capital social				
Revalorización del patrimonio				
Reservas				
Resultados del ejercicio				
Resultados de ejercicios anteriores				
Total patrimonio				
Total pasivos + Patrimonio				



Advertencia 10

Los errores más frecuentes en el análisis financiero son:

- Confusión sobre las bases conceptuales de los tres estados.
- Confusión sobre las cifras causadas y las que son de caja.
- Hacer flujos de caja sobre períodos muy largos que no permiten ver la dinámica de la empresa.
- No respetar, en el estado de resultados y en el balance, las fechas de corte tributario (31 de diciembre o fin de ciclo tributario).
- No usar mecanismos alternos para los activos fijos, como alquilar, subcontratar, hacer *leasing*, conseguir crédito de proveedores, etcétera.
- No tener claridad sobre los recursos reales de los socios y las posibilidades reales de préstamos.
- No estudiar períodos de pago de obligaciones y períodos de gracia, y no aplicar correctamente los pagos de interés y de capital.
- No tener concordancia en las cifras que se usan en los tres estados.
- Tener altos excedentes de caja sin utilización.
- Permitir que la caja final de cualquier período esté por debajo del colchón de efectivo.

- No definir una política de distribución de dividendos.
- No hacer los pagos de impuestos incluyendo los cruces por retenciones.
- No dar un manejo adecuado a los gastos preoperativos y/o a las pérdidas en operación.
- No tener estrategias financieras.
- Confundir la cuenta de balance, caja y bancos con el concepto *colchón de efectivo*.

Estrategias financieras

Los recursos financieros no “llegan”, hay que “conseguirlos”, y por ello se requiere una estrategia financiera clara. Se deben indicar:

- Fuentes de financiación contactadas y con resultados favorables (socios, familiares, amigos, inversionistas, capital semilla, capitales de riesgo, entidades financieras, gobiernos, ONG, fundaciones, etcétera).
- Condiciones financieras de los recursos conseguidos.
- Estrategias para la consecución de garantías.
- Estrategias previstas para la consecución de los recursos faltantes y costo de dichas estrategias.
- Oferta a socios y a inversionistas en términos de porcentaje accionario, posiciones en junta directiva y en gestión, política de dividendos, planes de salida, etcétera.
- Mecanismos de consecución de recursos (rondas de financiación, presentaciones dirigidas, mercado de capitales, etcétera).



Recomendación 6

Este proceso de proyecciones financieras requiere tener cuidado con muchos detalles; entre ellos, los siguientes:

- Analice con cuidado sus ventas (causadas) y sus ingresos (caja), y determine si ellas tienen o no incluidos los efectos de IVA y de retención en la fuente. Eche luz sobre estas cuentas.

- Elabore un cuadro para calcular los ingresos por IVA y las transferencias por IVA. Haga lo mismo con retención en la fuente.
- Agrupe bien los activos y elabore un cuadro para las depreciaciones, las amortizaciones, los agotamientos y las deducciones diferidas.
- Calcule muy bien los ingresos y los egresos efectivos, para que su flujo de caja esté bien.
- Tenga la precaución de que su caja final nunca sea inferior a su colchón de efectivo y recuerde que nunca puede ser negativa.
- En el flujo de caja haga procesos mes tras mes, tanto tiempo como sea posible.
- Recuerde que en el flujo de caja no intervienen las deducciones tributarias.
- Recuerde todos los efectos tributarios.
- Trabaje año por año; no pretenda hacer todos los años de flujo de caja, luego los del estado de resultados y luego los de balance.
- No se olvide de incluir distribución de utilidades.

Análisis de riesgos e intangibles

Su objetivo es identificar las variables y los factores que están sometidos a una probabilidad importante de cambio, y estimar la magnitud potencial de dichos cambios más las acciones correctivas que se podrían tomar en caso de darse esas variaciones. Asimismo, analiza aquellos factores que, por alguna circunstancia, no han sido incluidos en los otros análisis.

La identificación de estos cambios es fundamental para el análisis de sensibilidad que se presentará más adelante.

Este análisis se debe realizar con la mayor honestidad, pues de él saldrán identificados los puntos débiles del proyecto y las acciones correctivas necesarias. Este análisis es la medicina preventiva para el proyecto y le da al empresario la posibilidad de tener planes de acción alternos para la dirección de la empresa. Los riesgos básicos y sus componentes se describen a continuación.

Condiciones de entorno

Considere aquí:

- Cambios macroeconómicos.
- Cambios en políticas de gobierno.
- Cambios en estímulos y apoyos.

Riesgos de mercado

Relacione aquí:

- Cambios desfavorables en el sector.
- Surgimiento de mejores productos.
- Reducción del número de clientes.
- Surgimiento de nuevos productores.
- Posición relativa en el mercado.

Riesgos técnicos

Incluya aquí:

- Desarrollo oportuno del producto.
- Fuentes de materias primas e insumos.
- Obsolescencia de equipos.
- Problemas de mantenimiento de equipos.
- Servicios auxiliares (agua, electricidad, etcétera).

Riesgos económicos

Relacione aquí:

- Reducción de precio del producto.
- Incremento en el costo de materias primas e insumos.

- Crecimiento del valor de los equipos.
- Efectos de devaluación en insumos importados.
- Incrementos en los costos de producción.
- Cambios en los costos laborales.

Riesgos financieros

Describa aquí:

- Demoras en los aportes de los socios.
- Demoras en los desembolsos de las entidades crediticias.
- Incremento en el costo de capital.
- Exigencias sobre garantías, reciprocidades, etcétera.
- Reducción en los períodos de pago del préstamo.

Evaluación integral del proyecto

Tiene como objetivo central determinar los principales indicadores de factibilidad del proyecto; hacer un análisis sobre los efectos que, según esos indicadores, tienen los cambios en las variables del proyecto; identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad; y, en definitiva, dar una visión específica de la posibilidad del mismo.

Para esta etapa, es conveniente desarrollar otro estado, que se denomina *flujo de caja totalmente neto*. Éste es un estado mixto, pues parte de elementos generados en el estado de resultados que, como se sabe, es causado –e incluye– algunos elementos que se asocian a procesos de caja. (Una descripción más detallada de este estado se da en el texto *Evaluación económica de proyectos de inversión*.)¹

El cuadro 7.19 presenta el esquema básico de elaboración del flujo de caja totalmente neto.

✖ **Cuadro 7.19 Flujo de caja totalmente neto**

	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad neta después de impuestos					
+ Deducciones tributarias					
- Pagos de capital					
= Flujo de caja neta (1)					
Inversiones en activos fijos					
+ Inversión en capital de trabajo					
+ Gastos preoperativos					
- Préstamos					
= Inversiones netas propias (2)					
Valor de mercado de la empresa					
+ Recuperación de capital de trabajo					
= Flujo de liquidación (3)					
Flujo de caja totalmente neto = 1 – 2 + 3					

Uno de los datos más difíciles para este análisis es la estimación del valor de mercado de la empresa al final del período de análisis. Primero porque, como ya se indicó, el empresario no acostumbra a pensar en vender su empresa y, segundo, porque la estimación del valor de mercado de la empresa implica un proceso de valoración del potencial económico de la organización en años futuros, para los cuales no se ha hecho una proyección. Revise, por favor, cómo se puede hacer este estimado en los textos de finanzas.

Sin dudas, hay varios puntos de vista desde los cuales analizar un proyecto: uno es el proyecto en sí; otro es el de los flujos netos de los socios de acuerdo con la política de distribución establecida; y otro es el de los flujos netos de los socios bajo la máxima política de distribución.

Estas tres evaluaciones se deben realizar tanto bajo la óptica de no tener préstamos –todo aportado por los socios–, como bajo la óptica de tener préstamos, bien sea para evaluar la conveniencia de adquirirlos o el costo real de no tener suficientes recursos propios.

Evaluación de contado

Esta sección trata de analizar el proyecto propiamente dicho, sin recursos externos de financiación. Para esto, se deben hacer las proyecciones financieras y los flujos de caja totalmente netos sin préstamos, sin incluir gastos financieros ni pagos de capital. A partir de allí, calcular:

- Tasa de retorno descontada de los flujos de caja.
- Valor presente neto a la tasa mínima de retorno (TRM) definida por el grupo empresarial
- Período de pago (al 0%) y período de pago descontado (a la TRM).
- Puntos de equilibrio económico a la tasa mínima de retorno para las variables más importantes.
- Balance de proyecto.

Evaluación con financiación

En esta sección se estudia una empresa con apoyo de recursos financieros externos, para analizar el efecto de la palanca financiera. Se calculará:

- Tasa de retorno descontada de los flujos de caja.
- Valor presente neto a la tasa mínima de retorno (TMR) del grupo empresarial.
- Período de pago y período de pago descontado a la TMR.
- Puntos de equilibrio económico a la TMR para las variables más importantes del proyecto.
- Balance del proyecto.
- Determinación de la tasa crítica del costo de capital para las condiciones esperadas del proyecto.
- Efecto de la palanca financiera.

Análisis de estructura financiera

Aquí se acostumbra analizar:

- Razones financieras.
- Estructura de capital.
- Planes de contingencia sobre la estructura financiera y de capital.

Análisis de sensibilidad

Esta sección busca analizar los efectos que, en los criterios decisorios, tengan incidencia en las principales variables del proyecto. Así, se podrá ver el rango de variaciones unidimensionales y/o multidimensionales que el proyecto puede soportar. Usar escenarios o hacer simulaciones, es muy conveniente.

El apoyo de las funciones *Buscar objetivo*, *Administrador de escenarios* y *Solver*, propias de Excel, son muy útiles en este procedimiento.

Este análisis debe proveer información sobre las variables más sensibles del proyecto y proponer acciones específicas de seguimiento y control junto con estrategias de acción para los casos en que los problemas se presenten.



Advertencia 11

Los errores más frecuentes en la evaluación integral del proyecto son:

- No cuestionar la validez de los supuestos.
- No cuestionar la adecuación de las características del grupo humano a los requerimientos de la empresa.
- No cuestionar la tecnología de la empresa.
- No cuestionar la situación del sector.
- No cuestionar las estrategias de mercadeo, de ventas, de producción, de financiación, de gestión.
- No revisar los términos de negociación.
- No repasar los datos financieros.
- No buscar opinión de expertos o de observadores externos.
- No incluir cierre de la empresa.

- Olvidar la recuperación de capital de trabajo.
- Confundir rentabilidad del proyecto con rentabilidad para socios, o con tasa mínima de la empresa.
- No usar el flujo de caja neto.
- No determinar una tasa mínima de retorno después de impuestos, consistente con los supuestos.
- No hacer las dos evaluaciones (de contado y financiada).
- No hacer análisis de sensibilidad.
- No determinar punto de equilibrio económico.
- Creer que las hojas electrónicas o el *software* de plan de empresa garantizan la factibilidad de la empresa y la producción de un plan de empresa articulado.

Evaluación global

El empresario debe tener convicción sobre su idea, pero no se debe cegar por los signos negativos que pueden surgir alrededor de la empresa. Es necesario estar listo y dispuesto a recibir, con beneficio de inventario, las críticas, los comentarios y las recomendaciones que se hagan al plan de empresa. La decisión final es de cada empresario. Pero para esa decisión es necesario:

- Escuchar cuidadosamente las críticas. Pedir que las precisen y que, de ser posible, sugieran ideas para solucionarlas.
- Sopesar los argumentos con todo cuidado y decidir si los cambios sugeridos son apropiados.
- Revisar su plan de empresa y analizar si está siendo realista u optimista.
- Hacer los cambios que su razón le indique y no lo que su corazón le sugiera.

Una vez que tenga a la vista todos los elementos indicados en este capítulo, podrá formular una decisión integral sobre la factibilidad de la empresa en análisis.

El documento final

Como ya se anotó, todo el proceso de elaboración del plan de empresa finaliza en un documento escrito para ser presentado ante entidades financieras, inversionistas, socios, familiares, ángeles inversionistas, fondos de capital, semi-llas, incubadoras de empresas, clientes, proveedores, empresas de capital de riesgo, gobierno, organismos de apoyo, empleados, etcétera. Es un documento que debe dar respuestas contundentes a las cinco grandes preguntas de la introducción de este capítulo; y debe demostrar los tres atributos indicados en la sección “Bases conceptuales”.

Es un documento empresarial, no un documento académico. Por ello, en su redacción, debe reunir las siguientes características:

- *Ser muy conciso.* Nunca debe tener más de 50 páginas, incluyendo anexos. Sólo debe presentar lo que en realidad es trascendente. No tiene por qué incluir revisiones bibliográficas o explicaciones innecesarias.
- *Estar escrito en idioma empresarial.* No es una novela ni una descripción metodológica; debe ir al punto, ser pragmático, presentar datos y hechos en forma precisa; debe evitar los lugares comunes y las aseveraciones generales. Se debe concentrar en lo que le es particular a la empresa y no en generalidades.
- *Tener excelente redacción y ortografía.* El documento debe ser legible, con ideas bien concatenadas, con fluidez, con claridad argumental y, sobre todo, exento de errores de ortografía y/o de presentación. El apoyo de los correctores ortográficos de los procesadores de texto es vital; pero, ojo, estos correctores tienen problemas cuando hay palabras homófonas.
- *Estar escrito para lograr objetivos específicos.* Debe hacer énfasis en las estrategias y las metas que justifiquen las decisiones del lector. Es distinta la redacción para una empresa de capital de riesgo que para un proveedor en términos del énfasis que se realizará sobre los distintos componentes del mismo.
- *Ser evaluativo.* El propósito no es esconder debilidades y resaltar fortalezas: es mostrar la realidad de la empresa, su potencial y las formas de contrarrestar las debilidades. No es un documento para engañar, es un documento para conseguir aliados estratégicos.

McKinsey² hace algunas recomendaciones para poder calificar como “profesional” un plan de empresa.

- Debe ser efectivo: contener lo que el lector necesita saber sobre la empresa, ni más ni menos.
- Debe estar bien estructurado (su organización debe ser clara y sencilla).
- Debe ser comprensible, utilizar términos precisos, ser de fácil lectura y comprensión, sin repeticiones y con una forma de expresión clara y directa. Para lograrlo, usar oraciones y términos concretos –no genéricos– y pocos adjetivos.
- Debe ser de fácil manejo. Esto significa que el tamaño de letra debe ser, al menos, de 11 puntos, con renglón y medio de interlineado, sin efectos complejos de impresión.
- Debe ser atractivo. Los cuadros, tablas, gráficos, etc., deben ser fáciles de entender y no deben estar llenos de “efectos especiales”.
- Debe ser breve, y contener sólo lo estrictamente necesario.

Para los estudiantes y los profesores, la elaboración del plan de empresa no se debe analizar como un trabajo académico. Por lo tanto, no se debe redactar según los principios de los trabajos académicos. Por ejemplo, citas, referencias bibliográficas, definiciones de términos bien conocidos, explicaciones metodológicas, procedimientos de cálculo, copias de teorías, etcétera, no tienen mucha cabida en el plan de empresa. No es producción académica, es producción de un documento operativo para una empresa.

La estructura básica del documento debe ser:

- Carátula.
- Resumen ejecutivo.
- Tabla de contenido.
- Cuerpo.
- Cronograma de implementación de la empresa.
- Anexos.

Tal vez las hojas más importantes de todo plan de empresa son las que corresponden al resumen ejecutivo, pues todo financista, socio, inversionista,

cliente, proveedor, capitalista de riesgo, ángel, incubador, etcétera, lo primero que mira es el resumen ejecutivo. Si éste –aunque se prepara último, se coloca al comienzo– está bien escrito, motiva y es claro, hay una posibilidad alta de que el lector mire y lea el plan de empresa. Si no cumple las condiciones anteriores, el plan de empresa no recibirá atención alguna.

El resumen ejecutivo debe indicar en forma clara, breve y precisa en qué consiste la empresa, a qué mercados está dirigida, qué recursos financieros requiere, cómo serán usados, cuál será el retorno para los inversionistas, cómo se van a pagar los créditos, cómo se van a lograr las metas del mercado, qué fortaleza tiene el grupo administrativo y cuáles son los beneficios para el socio, el inversionista, el proveedor, el comprador, el capitalista de riesgo, el ángel, etcétera.

No se debe olvidar que el inversionista (socio, ángel, parientes) en general, y el capitalista de riesgo en particular, espera que usted demuestre que tiene una oportunidad sólida y real de empresa; que usted tiene el talento empresarial y administrativo para explotar la oportunidad; que usted tiene un plan sólido, racional, coherente y creíble para hacerlo; y, sobre todo, que la empresa produce suficientes recursos para pagar obligaciones y dejar un buen excedente para todos.

Otras visiones sobre el plan de empresa

Sin dudas, hay tantas guías y tantas formas de revisar planes de empresa como académicos, bancos, entidades financieras, empresas de capital de riesgo y empresarios existen.

William A. Sahlman³ publicó, en *Harvard Business Review*, un excelente artículo en el que, al mismo tiempo que plantea la importancia del plan de empresa para el empresario y para la empresa, da un nuevo enfoque a los factores básicos que deben evaluarse en un plan de empresa. Identificó, como factores críticos, los siguientes:

- Grupo empresarial.
- Oportunidad.
- Contexto.
- Riesgos y recompensas.

Y para cada uno de ellos, indicó aspectos fundamentales.

Grupo empresarial

- ¿De dónde provienen los fundadores?
- ¿Dónde han sido educados?
- ¿Dónde han trabajado?
- ¿Quiénes han sido sus jefes?
- ¿Qué han logrado ellos en lo profesional y lo personal?
- ¿Qué reputación tienen en el mundo empresarial?
- ¿Qué experiencia tienen, que sea relevante para la oportunidad empresarial?
- ¿Qué habilidades, actitudes, valores y conocimientos tienen?
- ¿Qué tan objetivos son al evaluar las posibilidades de éxito y fracaso?
- ¿A quién necesitan en el grupo empresarial?
- ¿Están preparados para reclutar personal altamente capacitado?
- ¿Serán capaces de responder positivamente a la adversidad?
- ¿Tienen el temple para tomar decisiones difíciles de la empresa?
- ¿Qué tan comprometidos están con la empresa?
- ¿Cuáles son sus motivaciones?

Oportunidad

- ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ¿Cómo y por qué el cliente compra estos productos y/o servicios?
- ¿Qué tan atractivos son para el cliente estos productos y/o servicios?
- ¿Cómo está el precio previsto frente a la competencia?
- ¿Cómo llega el producto/servicio a los clientes identificados como mercado objetivo?
- ¿Qué tanto (dinero, tiempo, esfuerzo, etcétera) se necesita para conseguir un cliente?
- ¿Cuánto cuesta elaborar y vender el producto/servicio?
- ¿Cuánto cuesta y qué tan difícil es retener y apoyar a un cliente?
- ¿Es posible elaborar el producto/servicio con las especificaciones definidas?

Contexto

- Variables macroeconómicas.
- Regulaciones gubernamentales.
- Situación del sector económico.
- Situación de la comunidad.
- Planes de contingencia.

Riesgos y recompensas

- Aspectos dinámicos de las otras tres variables.
- Capacidad de manejar el riesgo.
- Variables de la proyección.
- Análisis de sensibilidad.
- Beneficios previstos para los empresarios.
- Alternativas de solución y cambio.

Otros elementos

El anexo presenta los datos básicos de un plan de empresa realizado hace algunos años por un grupo de estudiantes de pregrado de la Universidad ICESI, y se incluye como ejemplo, con aciertos y errores, para que el lector tenga una referencia y pueda hacer las mejoras pertinentes. Así mismo, el CD contiene la aplicación en Excel que se hizo para este plan de empresa.

Resumen

En este capítulo, se revisó en detalle el proceso de elaboración del plan de empresa con identificación de su papel en el proceso de establecimiento de una empresa, revisando el contenido, el alcance y los errores que con mayor frecuencia se cometen en cada uno de los análisis. También se dieron recomendaciones específicas para las principales etapas.

Referencias

1. Varela, R. *Evaluación económica de proyectos de inversión*, 6ª edición, Grupo Editorial Iberoamérica, Bogotá, 1997.
2. McKinsey & Company - Ventures 2006. *Manual de preparación de un plan de empresa*, Bogotá, 2006.
3. Sahlman, W. A. “Cómo escribir un excelente plan de empresas”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1997; *Oficina eficiente* N° 79, noviembre-diciembre de 1997.

Bibliografía adicional

- Abrams, Rhonda. *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*, 4ª edición, The Planning Shop, Palo Alto, 2003.
- Bangs Jr., D. H. *The business planning guide: creating a plan for success in your own business*, Up Start Publishing Company, Dover, 1989.
- Borelo, A.; Bonilla, I. A. *El plan de negocio: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*, Mc Graw Hill, Bogotá, 2000.
- Coinvertir; BID. *Guía para elaborar proyectos*. PROINVEST, Bogotá, 2003.
- Fredricks, William. *Winning Business Plans*, Made E-Z, Deerfield Beach, 2000.
- Magos, A. H.; Crow, S. *Business Plans that Work for your Small Business*, 2ª edición, CCH Incorporated, River Woods, 2003.
- McKeever, Mike. *How to Write a Business Plan*, 6ª edición, Nolo, Berkeley, 2002.
- McKinsey & Co. *Emprendimientos sociales sostenibles. Cómo elaborar planes de empresa para organizaciones sociales*, Ashoka - Universidad de los Andes - Avina, San Pablo, 2004.
- Nathan, K. B.; Magos, A. H. *Incorporate! An Easy Step-By-Step Plan for Entrepreneurs*, Mc Graw Hill, Nueva York, 2003.
- Patsula, P. J. *Successful Business Planning in 30 Days*, 2ª edición, Patsula Media, Mansfield, 2002.
- Pinson L.; Jinnetl, J.; Quezada, R. “Anatomía de un plan de empresa: una guía gradual para comenzar inteligente, levantar un empresa y asegurar el futuro de la compañía”, *Out of your mind... And into marketplace*, Tustin, California, 1997.

Ross, L. M. *Business plan.com: How to write an e-commerce business plan*, The Oasis Press, Central Point, 2000.

Stutely, R.; Toraya, J. M. *Plan de empresas: la estrategia inteligente*, Prentice Hall, México, 2000.

ONU. *How to prepare your business plan*, United Nations Conference for Trade & Development, Viena, previsto para 2007.

ONUDI. *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*, Viena, 1987.

ANEXO

EJEMPLO DE PLAN DE EMPRESA

Resumen ejecutivo

Enlace Ltda. se establecerá en Cali, Colombia, con el propósito de prestar servicios tecnológicos integrales que permitan la implantación de redes de comunicación en el sector de pymes de la ciudad.

Sus servicios, prestados con tecnologías desarrolladas por líderes mundiales (FORE Systems, 3Com Corporation, US Robotics, Bay Network, Lucent Technology, Compaq, Hewlett Packard, Microsoft Corporation), permiten el diseño y la implementación de redes de área local (LAN), eficientes para las pymes.

El grupo empresarial gestor está conformado por los ingenieros de sistemas Paula Andrea Velasco e Iván Andrés Tamayo, quienes tienen experiencia directa en el establecimiento de redes LAN y una excelente formación, tanto en las áreas de ingeniería de sistemas, redes y telemática, como en las áreas administrativas.

Enlace Ltda. requiere una inversión total de \$16.712.571, de los cuales el grupo empresarial gestor aporta \$10.000.000; para el aporte de los restantes \$6.712.571, se conseguirá un crédito a 36 meses, al 2% mensual, y con pagos uniformes al capital.

La oportunidad es clara, pues tan sólo existen en la ciudad tres empresas con la tecnología necesaria para competir de una manera directa; además, el mercado está subatendido y en expansión.

La rentabilidad del proyecto, en un análisis a tres años, es del 141,39% anual, muy superior a cualquier opción financiera existente en el mercado financiero. El valor presente neto, al 35% anual, es de \$25.455.588 y el período de pago descontado es 1,3 años.

El proyecto, con el logro del 79,82% de sus metas de mercado, consigue equilibrio económico.

Análisis de mercado

Situación del entorno económico

Son bien conocidas las dificultades que la región del Valle del Cauca ha experimentado en el ámbito económico, en el período 1996-1999. No obstante, es evidente que se ha iniciado el proceso de reactivación económica y que los indicadores, en el primer trimestre de 2000 permiten prever una lenta pero firme reactivación.

A pesar del período recesivo que se vivió, las empresas vinculadas al sector de diseño e implementación de redes (intranet, extranet, LAN, etc.), de sistemas de información y de modernización tecnológica, han estado activas y con un sustancial crecimiento en ventas.

Las tendencias generales de apertura, competitividad y productividad obligarán al sector empresarial a mejorar su infraestructura de comunicaciones, sus sistemas de información gerencial; por tanto, las oportunidades en este sector presentan tendencias positivas para el establecimiento de una nueva empresa.

Producto

La progresiva implantación de nuevas tecnologías de telecomunicaciones en el mundo empresarial trae consigo una doble implicación; en primer lugar, una mayor presión para que las compañías incorporen sistemas de redes, con el fin de mejorar su competitividad; por otra parte, son cada vez más tenues las diferencias entre la transmisión de voz y datos, fax y archivos electrónicos, lo que obliga a adoptar una solución global e integrada en comunicaciones, que permita la convivencia entre todos estos tipos de mensajes.

Como resultado de lo anterior, en toda empresa es imprescindible disponer de una estructura de comunicaciones correctamente diseñada, pues ésta mejorará la eficiencia en el trabajo, debido a que hace mucho más fluidas las comunicaciones tanto internas como externas, con la correspondiente disminución en costos.

Conocedores del creciente protagonismo de las comunicaciones en el mundo de las organizaciones, Enlace Ltda. nace como una compañía especializada en estas tecnologías y desarrollará su actividad en el diseño y gestión de redes corporativas y de servicios de telecomunicación.

Los servicios que prestará son:

- Dimensionamiento de instalaciones de infraestructura de comunicaciones.
- Diseño y puesta en marcha de redes de área local (LAN).
- Consultoría y soporte técnico en redes.
- Simulación de redes.

Las tres clases estándares de redes que instalarán serán:

- Pequeña: hasta 10 equipos.
- Mediana: de 10 a 20 equipos.
- Grande: de 20 a 30 equipos.

El principal servicio de Enlace Ltda. es el diseño e implementación de redes de área local para pequeñas y medianas empresas. En los párrafos siguientes se detalla la estructura del servicio.

Cuando el cliente solicite un servicio debe suministrar los requerimientos de diseño para su red, es decir:

- Restricciones de desempeño de la red: velocidad, cubrimiento.
- Servicios de red: ¿qué clase de información se va a transmitir? (video, datos, texto, voz, audio, etc.).
- Cableado y dispositivos de transmisión: existente, deseado.
- Dispositivos: ¿qué equipos se conectarán a la red? (computadores personales, impresoras, escáneres, etc.).
- *Internetworking*: ¿cómo se va a plantear la evolución de la red a largo plazo? Crecimiento de la compañía, planes de expansión.
- Físicos: lugar y número de instalaciones locativas, distancias, etcétera.

Con estos requerimientos, y mediante probados métodos de ingeniería para el diseño e implementación de redes, se estructura la arquitectura lógica y física de la red del cliente para formar, así, los planos de la red.

Antes de implantar la solución de red, se valida el diseño usando la herramienta de simulación *Comnet III*. Este *software* permite simular la red antes de implementarla y, por ende, encontrar y solucionar posibles defectos del diseño,

previo a su montaje. Esta simulación también se le da a conocer al cliente, para que tenga idea de cuál será el comportamiento de la red y pueda solicitar cambios antes de que esté instalada.

Se mantendrá un riguroso proceso de selección de proveedores de tecnología, para ofrecer marcas líderes de reconocida reputación; entre ellos se cuenta con:

- **Fore Systems:** es la empresa líder a nivel mundial en el diseño, desarrollo, fabricación y venta de productos para redes de alto rendimiento, basadas en tecnologías ATM (*Asynchronous Transfer Mode*). Esta empresa ofrece la más amplia línea de productos disponibles hoy día, incluyendo los interruptores ForeRunner, tarjetas adaptadoras, productos de acceso a redes de área local, adaptadores de video, *software* de *internet-working* ForeThought, *software* para el manejo de la red ForeView, entre otros. Fore ha implementado soluciones ATM para más de 900 clientes incluyendo compañías *Fortune 500*, proveedores de servicios de telecomunicaciones, agencias del gobierno, instituciones de investigación y universidades.
- **3Com Corporation:** es pionera en la industria de redes de datos y su objetivo es proveer a los usuarios acceso global a su información. 3Com ofrece un gran rango de soluciones para redes de datos, las cuales cumplen las normas ISO 9000, que incluyen *routers*, *hubs*, interruptores y tarjetas para redes (Ethernet, Token Ring, FDDI y ATM).
- **US Robotics** (ahora parte de 3Com Corporation): líder en el mercado en lo que se refiere a diseño, desarrollo y fabricación de módems de alta velocidad para aplicaciones personales y de negocio. Ofrecen un rango completo de módems de telecomunicaciones a las velocidades de 14,4 kbps y 28,8 kbps. La línea Spostster fue introducida para aplicaciones de pequeñas empresas y para uso personal. La línea Courier está diseñada para usuarios corporativos. El sistema Total Control consiste en un banco de módems con características de administración que concentra todo el *hardware* y *software* para el manejo del *pool* de dispositivos de comunicación.
- **Bay Networks:** es una empresa líder especializada en *internetworking*, que se destaca por sus productos (*routers*) de alta tecnología para el

enrutamiento en las redes de área extendida (WAN). Ofrece todo un rango de equipos que permiten la adaptación a las necesidades particulares de cada localidad que se va a interconectar.

- Livingston Enterprises, Inc.: especializada en el acceso por medio de disco y la interconectividad de LAN a LAN. Muy conocida por sus productos para conectividad con Internet, suple servidores de comunicaciones Port Master y sus *router* de Firewall IRX a más de dos mil proveedores de servicios de Internet alrededor del mundo.
- Compaq Computer: empresa innovadora en el área de computadores personales y plataformas de *hardware* diseñados para sistemas cliente/servidor.
- Hewlett Packard: ofrece una solución completa de productos en el área de microcomputación, ambientes UNIX, redes e instrumentos de medición. Es líder mundial, entre otros, en periféricos y en la plataforma de monitoreo de redes Openview.
- Microsoft Corporation: es líder mundial en productos de *software* a nivel de escritorio y sistemas operativos.

Los elementos requeridos serán adquiridos directamente en Colombia por intermedio de los distribuidores de los anteriores proveedores.

Clientes y tamaño del mercado

Los clientes potenciales de este servicio son las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Cali.

Según las categorías definidas por la Cámara de Comercio de Cali, existen en esta ciudad 5.618 empresas pequeñas y 1.923 empresas medianas, es decir que el mercado global está compuesto por 7.541 empresas.

Para determinar las características del mercado se realizó una investigación de campo que cubrió 47 empresas, con el propósito de tener un nivel de confiabilidad del 95% y un error de muestreo del 5%. A continuación, se presentan los principales resultados de esta investigación:

- El 50% de las empresas no tiene instalada una red.
- El 75% de los que no tiene instalada la red tiene previsto hacerlo en los próximos tres años.
- Los beneficios que los clientes ven del establecimiento de una red local son:
 - Compartir recursos: 80%.
 - Compartir información: 86%.
 - Consolidar información: 65%.
 - Eficiencia en procesos: 35%.
 - Acceso a servicios de información: 60%.
 - Control centralizado: 75%.
- Los factores más importantes en el momento de decidir la contratación e instalación de la red son:
 - Precio: 36%.
 - Garantía y confiabilidad: 69%.
 - Servicio: 76%.
 - Prestigio: 34%.
 - Rapidez de implementación: 88%.

Con los resultados de la encuesta, se definió que 2.941 empresas constituyen el mercado objetivo. No se ha previsto, para las proyecciones, un crecimiento del número total de empresas del mercado objetivo y se supone que el mercado se mantendrá, pues las que son atendidas serán reemplazadas por otras empresas que en su desarrollo encuentran necesario acceder a este tipo de servicio.

Competencia

En Cali hay 25 empresas dedicadas al diseño, implementación y mantenimiento de redes de información. Sin embargo, sólo Designet, Liuks S.A. y Comunicables ofrecen servicios con la calidad tecnológica apropiada. Muchas de las otras empresas que están en el mercado no pueden proveer servicios competitivos en calidad y en servicio con los de Enlace Ltda., pues sus métodos y tecnologías no son los mejores y tampoco poseen la capacidad ingenieril y administrativa requeridas.

Enlace Ltda. será fuerte frente a la mayoría de los competidores, pues usará métodos estructurados, probados y documentados que, aunque parezcan un poco tediosos al principio, en el largo plazo se convertirán en una ventaja competitiva; así se podrá asegurar el buen servicio y la calidad del mismo y hacer mejoramiento continuo de los procesos.

Además de la carencia de un modelo estructurado para el diseño de redes, la limitación sustancial de las empresas dedicadas a este servicio es la falta de herramientas para simular el comportamiento de las redes que van a diseñar; en la mayoría de los casos, no tienen idea de cómo será su comportamiento y desempeño, ni de los posibles cuellos de botella que pueden presentarse. Enlace Ltda. dispondrá de la herramienta Comnet III para la simulación de redes; ésta será otra de sus ventajas competitivas.

Plan de ventas

Se tiene previsto iniciar ventas en enero del 2001. El cuadro 1 (en el CD Cuadro 1) presenta la proyección de ventas en forma mensual para el 2001 y en forma anual para el 2002 y 2003.

Las fracciones del mercado que Enlace Ltda. utilizará para sus proyecciones son extremadamente bajas, inferiores al 1% para cada uno de los tres años, las cuales podrán ser fácilmente superadas en la ejecución real del proyecto.

Estrategia de precio

El costo de diseño e implantación de las redes tiene tres componentes:

- a. El costo del *know-how*, para el óptimo diseño.
- b. El costo de los equipos de interconexión: se refiere a *hubs*, interruptores, *routers*, *bridges*, etcétera.
- c. El costo del cableado estructurado: en este ítem se agrupa todo lo correspondiente a cada punto de red, el cual se define como el conjunto de cables, canaletas, acometida física y demás gastos en que se incurre para llevar servicios de red a un equipo dentro de un edificio.

❖ Cuadro 1 Fracción del mercado y ventas

Ítem	2001												Total		Total
	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	2001	2002	2003
Mercado total (US\$)	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941	2.941
Volumen estimado de ventas	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	16	19	22
Fracción de mercado	0,07%	0,03%	0,03%	0,03%	0,07%	0,03%	0,03%	0,03%	0,03%	0,07%	0,03%	0,07%	0,54%	0,65%	0,75%
#Redes pequeñas	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	7	8	9
#Redes medianas	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	5	6	7
#Redes grandes	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	4	5	6

Esto origina que los costos estén muy relacionados con el número de puntos de red que se piense instalar.

Dado que las necesidades de las empresas son muy variadas, para este plan se han establecido tres categorías básicas de servicio con los siguientes precios, los cuales están un 5% por debajo de lo que los mayores competidores cobran por redes similares.

El cuadro 2 (en el CD Cuadro 2) presenta los precios que utilizará Enlace Ltda. y algunos otros datos básicos para el proceso.

Cuadro 2 Datos básicos

Red pequeña	(\$/RED)	3.978.050
Red mediana	(\$/RED)	9.665.550
Red grande	(\$/RED)	27.437.600
Incremento segundo año		12,00%
Incremento tercer año		12,00%
% pagado inicialmente (ventas y compras)		60,00%
% pagado al cierre de la política de crédito (ventas y compras)		40,00%
Política cartera (cliente-proveedor)	días	30
IVA		15,00% de ventas y compras sin IVA
Retefuente		3,00% de las ventas y compras sin IVA
Impuesto renta		35,00% de la utilidad
Impuesto de industria y comercio		1,10% de las venta sin IVA
Complementario de avisos y tableros		15,00% sobre el impuesto de industria y comercio
Registro en la Cámara		1,00% sobre ventas
Gasto publicidad		2,00% sobre ventas
Reserva legal		10,00% sobre utilidad
Distribución de utilidades		54,00% sobre utilidad neta período anterior
Tasa mínima de retorno		35,00%

El esquema de pago por los servicios será:

- El 60% del valor del contrato, con la modalidad de anticipo.
- El 40% restante, a la entrega a satisfacción de la red. Se estima que este pago ocurrirá en el mes siguiente al momento de recepción del anticipo.

La no linealidad en los incrementos de precio obedece a que las redes de mayor tamaño, además de tener los equipos que les corresponden, exigen más equipos y más servicios por acción de enrutamiento o conmutación.

El cuadro 3 (en el CD Cuadro 3) presenta las proyecciones de ventas y de ingresos.

✱ Cuadro 3 Proyección de ventas (\$)

	2001					
Ítem	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Volumen estimado de ventas						
Red pequeña	1	0	1	0	1	1
Precio de venta (\$/Und)	3.978.050	3.978.050	3.978.050	3.978.050	3.978.050	3.978.050
Red mediana	0	1	0	1	0	0
Precio de venta (\$/Und)	9.665.550	9.665.550	9.665.550	9.665.550	9.665.550	9.665.550
Red grande	1	0	0	0	1	0
Precio de venta (\$/Und)	27.437.600	27.437.600	27.437.600	27.437.600	27.437.600	27.437.600
Valor total de ventas (\$)	31.415.650	9.665.550	3.978.050	9.665.550	31.415.650	3.978.050
IVA	4.712.348	1.449.833	596.708	1.449.833	4.712.348	596.708
Retefuente	942.470	289.967	119.342	289.967	942.470	119.342
Total ventas con IVA	36.127.998	11.115.383	4.574.758	11.115.383	36.127.998	4.574.758
Ventas al contado sin IVA ni Reteft	18.849.390	5.799.330	2.386.830	5.799.330	18.849.390	2.386.830
Ventas a plazos sin IVA ni Reteft	12.566.260	3.866.220	1.591.220	3.866.220	12.566.260	1.591.220
Ingresos por ventas de contado	22.619.268	6.959.196	2.864.196	6.959.196	22.619.268	2.864.196
Recuperación de Cartera	0	12.566.260	3.866.220	1.591.220	3.866.220	12.566.260
Ingresos efectivos	22.619.268	19.525.456	6.730.416	8.550.416	26.485.488	15.430.456
Cuentas por cobrar	12.566.260	3.866.220	1.591.220	3.866.220	12.566.260	1.591.220

Estrategia de venta

Se realizarán visitas a clientes potenciales para dar a conocer el servicio y la calidad de los proveedores que se tienen. Como un arma estratégica adicional, se presentará el *software* de simulación, el cual servirá para que el cliente sienta seguridad acerca del comportamiento exitoso de su red. Durante la venta se enfatizará en las ventajas competitivas que la empresa adquiriría al tener una red de transmisión de datos, pues las empresas están más interesadas en el cumplimiento de sus requerimientos de servicio, dentro de los parámetros de calidad y precio establecidos, que en las características técnicas del producto.

Se realizará el mayor esfuerzo en aquellas empresas que necesiten redes pequeñas o medianas. Será una forma de penetrar en el mercado, con trabajos rápidos, de rentabilidad inmediata y que generen un buen nombre entre los posibles clientes.

2001						Total	Total	Total
Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	2001	2002	2003
0	1	0	1	0	1	7	8	9
3.978.050	3.978.050	3.978.050	3.978.050	3.978.050	3.978.050	3.978.050	4.455.416	4.990.066
1	0	0	1	0	1	5	6	7
9.665.550	9.665.550	9.665.550	9.665.550	9.665.550	9.665.550	9.665.550	10.825.416	12.124.466
0	0	1	0	1	0	4	5	6
27.437.600	27.437.600	27.437.600	27.437.600	27.437.600	27.437.600	27.437.600	30.730.112	34.417.725
9.665.550	3.978.050	27.437.600	13.643.600	27.437.600	13.643.600	185.924.500	254.246.384	336.288.207
1.449.833	596.708	4.115.640	2.046.540	4.115.640	2.046.540	27.888.675	38.136.958	50.443.231
289.967	119.342	823.128	409.308	823.128	409.308	5.577.735	7.627.392	10.088.646
11.115.383	4.574.758	31.553.240	15.690.140	31.553.240	15.690.140	213.813.175	292.383.342	386.731.438
5.799.330	2.386.830	16.462.560	8.186.160	16.462.560	8.186.160	111.554.700	152.547.830	201.772.924
3.866.220	1.591.220	10.975.040	5.457.440	10.975.040	5.457.440	74.369.800	101.698.554	134.515.283
6.959.196	2.864.196	19.755.072	9.823.392	19.755.072	9.823.392	133.865.640	183.057.396	242.127.509
1.591.220	3.866.220	1.591.220	10.975.040	5.457.440	10.975.040	68.912.360	98.681.114	131.780.555
8.550.416	6.730.416	21.346.292	20.798.432	25.212.512	20.798.432	202.778.000	281.738.511	373.908.065
3.866.220	1.591.220	10.975.040	5.457.440	10.975.040	5.457.440	5.457.440	8.474.879	11.209.607

Para identificar a los clientes potenciales, se utilizarán servicios inteligentes de minería de datos, como los listados empresariales suministrados por la Cámara de Comercio de Cali, entre otros.

La labor de venta estará centrada en la ciudad de Cali, pero manteniendo la flexibilidad de atender empresas del Valle del Cauca y/o filiales que tengan las empresas de Cali en el resto del país.

En los primeros años del negocio, la fuerza de ventas estará conformada por los dos socios gestores. Para este fin se dedicarán días y horas específicos para la visita a clientes y para las actividades de mercadeo. Esta venta es una venta técnica en la cual se requiere establecer una comunicación muy clara sobre requerimientos y oportunidades.

Estrategia de promoción

Las estrategias básicas de promoción que se usarán son:

- Entrega de un folleto a color que describa la empresa y el portafolio de servicios que brinda.
- Presencia en ferias empresariales dirigidas al mercado objetivo.
- Contacto directo con empresas que distribuyen equipos de cómputo a los clientes potenciales.

El presupuesto de promoción es el 2 % de las ventas sin IVA.

Políticas de servicio

En adición a un servicio de calidad prestado en el plazo estipulado, Enlace Ltda. ofrece a sus clientes las siguientes ventajas:

- Respuesta rápida a las dudas o problemas que se presenten en la red.
- Garantía en los equipos y dispositivos de interconexión, según los términos ofrecidos por los proveedores.
- Garantía de seis meses en la mano de obra.

Análisis técnico

Proceso del servicio

Para la implementación de una red, es necesario realizar un análisis de la empresa, tanto a nivel interno como externo, en cuanto a flujo de información, con el propósito de determinar las necesidades existentes y, de esta forma, diseñar la estructura de red que mejor se ajuste a estas necesidades.

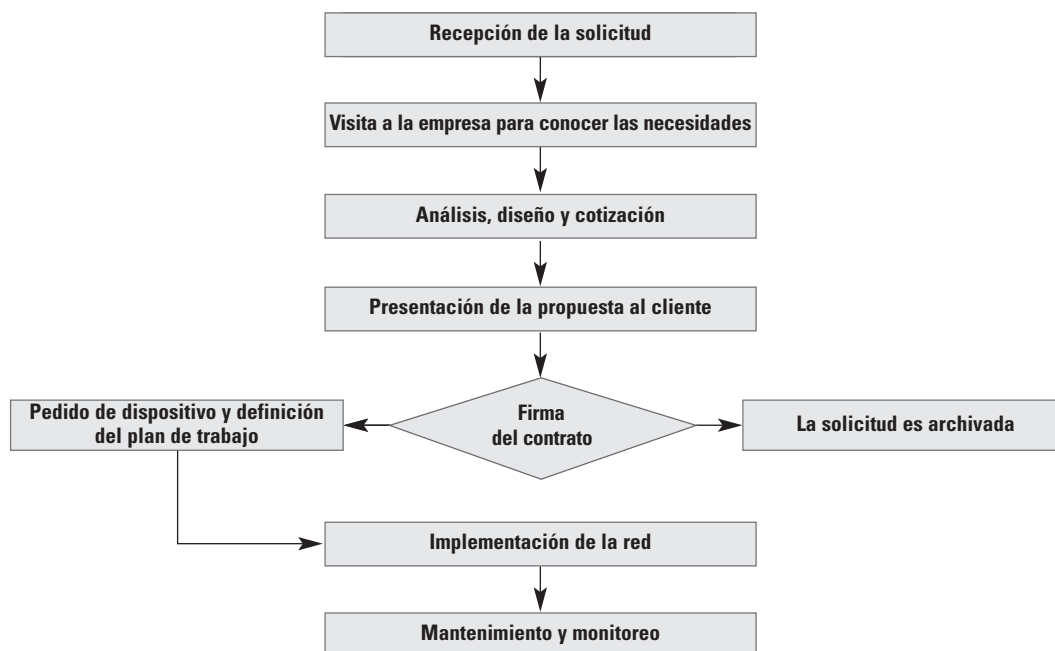
El gráfico 1 presenta la secuencia de actividades que se debe desarrollar para poder brindar el servicio. El proceso de servicio tiene las siguientes etapas:

- a. El cliente solicita alguno de los servicios; se realiza una visita técnica para considerar la prestación de algunos de ellos.
- b. Se realiza una visita a la empresa para conocer su situación actual, su funcionamiento, sus necesidades y desempeño.
- c. De acuerdo con la situación actual de la empresa, se analizará y se diseñará una red en la cual se tendrán en cuenta los requerimientos presentes y futuros de los usuarios, las restricciones físicas y los objetivos de dicha red. Se diseña una solución tanto para el *hardware* como para el *software*, con el apoyo de Comnet III.
- d. Se determinan los tipos y las cantidades de dispositivos que se necesitan, el número de puntos de cableado, el tipo de cable y su extensión. Se selecciona el que ofrezca menores costos, mayor calidad y cumplimiento; se determinan los recursos de mano de obra, equipos y otras facilidades para el proyecto, y se determina su costo y el cronograma de ejecución.
- e. Se presenta la propuesta de la red al cliente, explicándole en forma detallada todo lo relacionado con el montaje, incluyendo los costos que acarrea.
- f. Pedido de dispositivos y plan de trabajo: si el cliente decide aceptar los servicios, Enlace Ltda. compra los materiales al proveedor seleccionado y sigue el cronograma establecido para el montaje de la red.
- g. Se lleva a cabo la arquitectura de servicio, física y lógica, para el montaje de la red, el control de certificación de conexiones, la afinación y entrega definitiva.
- h. Entregada la red, se lleva a cabo un monitoreo durante un mes por posibles adaptaciones.

En la sección “Producto” de este anexo se presentaron los principales proveedores tecnológicos que se utilizarán tanto para equipos, como para dispositivos específicos.

Todos estos equipos y dispositivos son de fácil consecución en el mercado local, pues estas empresas tienen representantes en las principales ciudades del país.

✕ Gráfico 1



Desarrollo del producto

Los trabajos que se realicen contarán con los estándares de conectores RS-232, puertos universales, protocolos y *software* comercial que garantizan la compatibilidad con las normas internacionales. Esto facilita la labor de modificaciones y actualizaciones a la empresa encargada del mantenimiento, que en algunos de los casos podría ser Enlace Ltda.

Los dispositivos de red que se manejarán serán seleccionados con detenimiento para evitar desactualizaciones casi inmediatas y para lograr compatibilidad con nuevas tecnologías.

El cuadro 4 (en el CD Cuadro 4) indica los consumos unitarios para cada tipo de red, los costos unitarios de los materiales utilizados y los aumentos estimados en los costos para los distintos períodos.

✕ Cuadro 4 Consumos y costos unitarios

Ítem	Red pequeña	Red mediana	Red grande	Costo(\$/Und.) año 1
HUB	1	2	0	632.000
HUB-24 Puertos	0	0	2	1.100.000
Tarjeta de red pequeña	11	21	0	30.000
Tarjeta de red grande	0	0	30	180.000
Punto de red	11	21	32	60.550
Router	0	0	1	3.200.000
Switch	0	0	1	3.200.000
Horas diseño	40	60	80	
Horas instalación	40	60	80	
Aumento costos año 2				12,00%
Aumento costos año 3				12,00%

Localización del negocio

Enlace Ltda. estará ubicado al norte de la ciudad de Cali, en la avenida 3G 47B-35 barrio Vipasa, en un local de 36 metros cuadrados, cuyo alquiler mensual es de \$ 400.000.

Este local cuenta con todos los servicios domiciliarios, tales como agua, energía, alcantarillado y dos líneas telefónicas; posee cinco lámparas de neón para una iluminación adecuada, cuatro ventanales grandes enrejados (lo cual garantiza una buena ventilación) y dos portones para acceder al lugar.

Equipos y maquinaria

Para el buen funcionamiento de Enlace Ltda. se requieren los siguientes equipos y herramientas:

- Un computador de 400Mhz, 128 Megabytes en memoria RAM, disco duro de 8 gigabytes de capacidad.

- Un computador de 333Mhz, 64 megabytes en memoria RAM, disco duro de 6 gigabytes de capacidad, para almacenar una base de datos que contiene la información de clientes y proveedores con editor de texto y hoja electrónica.
- Una impresora láser de inyección de tinta.
- UPS 525 V.A. de dos horas.
- Estabilizador.
- Dos kits de herramientas para trabajo con cables de red (alicates, cortafríos, destornilladores, pinzas, cautín, ponchadoras, etcétera).
- *Software* Comnet III, el cual facilitará el diseño y la simulación de redes reales.
- *Tester*.
- Equipo de oficina: dos escritorios sencillos, dos sillas de escritorio, un archivador, una calculadora, un extintor, un tablero y *kit* de oficina.
- Biblioteca técnica: libros técnicos sobre redes.

Los equipos y el *software* necesarios se comprarán localmente y se pagarán de contado.

Distribución de planta

El local cuenta con un área de 36 metros cuadrados, los cuales se distribuyen en la forma indicada en el gráfico 2.

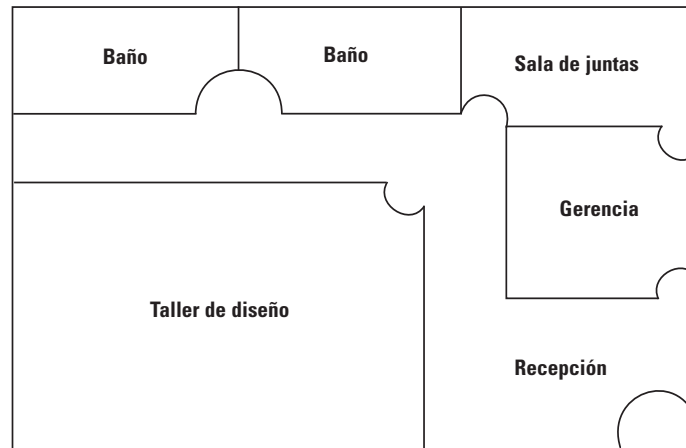
El personal inicial de la empresa, además de los dos socios, será una secretaria y un técnico capacitado en análisis, diseño, montaje, implementación y mantenimiento de redes.

Mecanismos de control

Como se indicó en el gráfico 1, el éxito del servicio está en lograr la identificación exacta de las necesidades y expectativas del cliente. Por este motivo, sólo se presentará una cotización cuando se tenga total claridad de esas necesidades y expectativas y cuando una simulación indique que el diseño es funcional.

Antes de hacerle entrega al cliente de la red final, se llevarán a cabo pruebas que garanticen que las especificaciones contratadas estén cumpliéndose en forma adecuada.

✕ Gráfico 2



Análisis administrativo

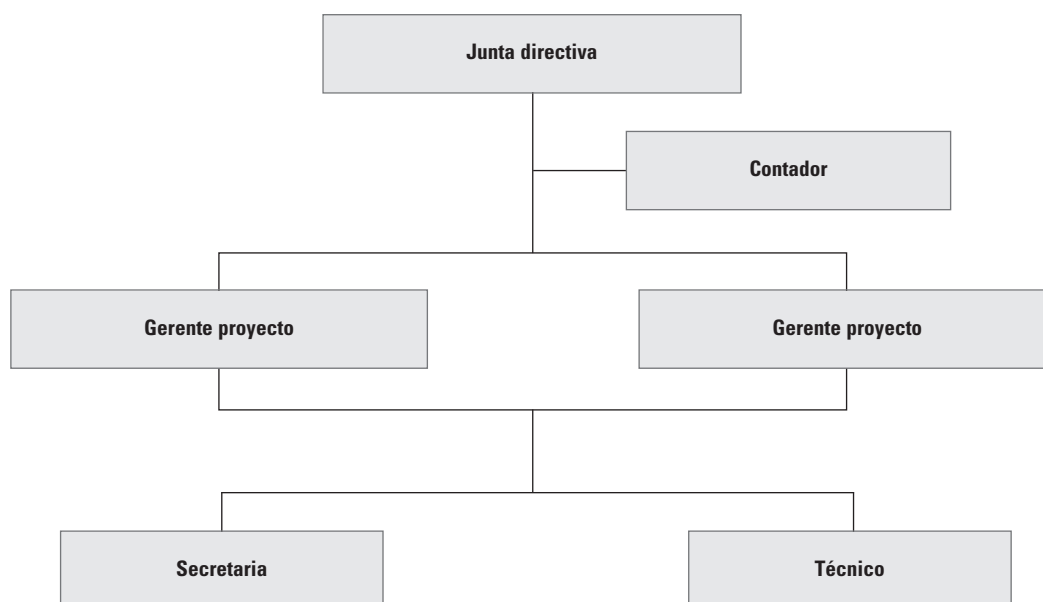
Enlace Ltda. se constituirá según el régimen de sociedad de responsabilidad limitada. La sociedad está compuesta por tres socios: dos de ellos, Paula Andrea Velasco e Iván Andrés Tamayo, en calidad de socios gestores, y uno en calidad de socio capitalista. Los socios gestores aportarán cada uno el 37,5% del capital inicial y estarán vinculados laboralmente a la empresa. El socio capitalista aportará el 25% del capital inicial y no tendrá vínculo laboral con la organización.

El gráfico 3 presenta el organigrama de Enlace Ltda. La junta directiva estará compuesta por los tres socios y sus funciones básicas serán la definición de metas y estrategias para la organización. Es absolutamente necesario que el socio capitalista tenga conocimientos y formación en el área de ingeniería de sistemas y de administración para que pueda contribuir en las decisiones de la junta directiva.

Los dos socios gestores harán las labores de gerencia de proyectos. Cada uno de ellos es ingeniero de sistemas con énfasis en administración de la Universidad ICESI de Cali; sus funciones básicas son: atención directa a clientes (ventas), publicidad, evaluación y aprobación de planes y estrategias, control directo y evaluación de proyectos, supervisión directa de cada proyecto, gestión administrativa de la empresa.

El contador será contratado por honorarios y laborará un día en la semana; sus funciones son: el manejo contable y financiero del negocio y la actualización de políticas tributarias y fiscales.

✕ Gráfico 3



La secretaria laborará tiempo completo y sus funciones son: manejo de la recepción de los documentos y del teléfono, actualización de la contabilidad.

El técnico tiene conocimientos en redes y se encargará de la ejecución de los proyectos junto con los gerentes.

Dadas las diferencias de cada uno de los proyectos que se realizará, la labor administrativa debe ser organizada alrededor de cada uno.

Análisis económico

Inversión en activos fijos

El cuadro 5 (en el CD Cuadro 8) presenta en detalle los requerimientos de inversión en activos fijos (equipos, *software*, muebles y enseres). Todos estos activos se adquirirán de contado. De igual modo, indica la categoría tributaria, los períodos depreciación y amortización.

✖ Cuadro 5 Presupuesto de inversión en activos fijos

Equipos	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Categoría	Período
			Año 0		
Computador oficina	1	1.540.000	1.540.000	Depreciable	3
Computador simulación	1	2.120.000	2.120.000	Depreciable	3
Impresora láser	1	891.700	891.700	Depreciable	3
Herramientas técnicas	2	300.000	600.000	Depreciable	3
Ups	1	410.000	410.000	Depreciable	3
Estabilizador	2	45.000	90.000	Depreciable	3
Tester	1	50.000	50.000	Depreciable	3
Total equipos			5.701.700		
Muebles y enseres					
Escritorio	2	200.000	400.000	Depreciable	5
Silla para escritorio	2	100.000	200.000	Depreciable	5
Archivador	1	220.000	220.000	Depreciable	5
Calculadora	1	50.000	50.000	Depreciable	5
Extintor	1	40.000	40.000	Depreciable	5
Tablero	1	70.000	70.000	Depreciable	5
Varios oficina	1	100.000	100.000	Depreciable	5
Total muebles y enseres			1.080.000		
Inversión amortizable					
Software Comnet III	1	6.000.000	6.000.000	Amortizable	3
Biblioteca técnica	1	300.000	300.000	Amortizable	3
Total inversión amortizable			6.300.000		
Total inversión en activos fijos			13.081.700		
Gastos iniciales					
Escritura de constitución			115.000	Gastos dif.	
Registro mercantil			418.000	Gastos dif.	
Certificado de seguridad (Bomberos)			35.000	Gastos dif.	
Total gastos			568.000		
Total inversión fija			13.649.700		

Los cálculos correspondientes a la depreciación y amortización de cada uno de estos activos están en el cuadro 12 del *software Enlace* que está en el CD.

Gastos de arranque

Los gastos de arranque que cubren elaboración de escritura de constitución, registro mercantil, gastos de seguridad y trámites ante distintas agencias gubernamentales, representan un valor total de \$ 568.000.

Inversión en capital de trabajo

Dado que el sistema de ventas exige el 60% del valor del contrato como anticipo, que los costos de los materiales son inferiores a ese 60% y que los proveedores de los materiales sólo exigen el 60% a la compra de éstos y otorgan 30 días para el pago del resto de la factura, no hay necesidad de disponer de un capital de trabajo para cubrir procesos de cartera.

Debido a que los materiales se solicitan contra pedido, no hay necesidad de dedicar capital de trabajo para procesos de inventarios.

✖ Cuadro 6 Presupuesto de consumo de componentes (unidades)

	2001					
Ítem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Consumo HUB	1	2	1	2	1	1
Consumo HUB-24P	2	0	0	0	2	0
Consumo Tarjeta de Red Pequeña	11	21	11	21	11	11
Consumo Tarjeta de Red Grande	30	0	0	0	30	0
Consumo Punto de Red	43	21	11	21	43	11
Consumo ROUTER	1	0	0	0	1	0
Consumo SWITCH	1	0	0	0	1	0

El único requerimiento de capital de trabajo lo constituye el colchón de efectivo, que se ha estimado en 30 días de costos fijos.

Presupuesto de ingresos

El cuadro 3 (en el CD Cuadro 3) recoge la información detallada de las ventas clasificadas por tamaño de red. De igual modo, indica los efectos tributarios (IVA y retención en la fuente) y determina los procesos de recuperación de cartera, ingresos efectivos y cuentas por cobrar en cada uno de los períodos considerados.

El primer año se ha elaborado en forma mensual para poder identificar mejor el desarrollo del negocio. Se han incluido para los años 2 y 3 los ajustes debidos a fenómenos inflacionarios.

Presupuesto de consumos y compras

Con el plan de ventas, que es el mismo plan de prestación de servicios, indicado en el cuadro 3 (en el CD Cuadro 3) y con el consumo unitario indicado en el

2001						Total	Total	Total
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2001	2002	2003
2	1	0	3	0	3	17	20	23
0	0	2	0	2	0	8	10	12
21	11	0	32	0	32	182	214	246
0	0	30	0	30	0	120	150	180
21	11	32	32	32	32	310	374	438
0	0	1	0	1	0	4	5	6
0	0	1	0	1	0	4	5	6

cuadro 4 (en el CD Cuadro 4) se elaboraron los cuadros 6 y 7 (en el CD Cuadros 5 y 6), que contienen el consumo de componentes y las compras de materias primas con su correspondiente IVA y retefuente. Dado que no se van a manejar inventarios de componentes e insumos, las compras coinciden con los consumos.

El cuadro 7 (en el CD Cuadro 6), presenta también la información de retefuente, de egresos efectivos, de pagos de cuentas por pagar, y de cartera con proveedores, para cada uno de los períodos, bajo la premisa de que el 50% de las compras es de contado y el 50% a un mes. El IVA se paga totalmente en el pago de contado y la retefuente se cobra totalmente en el pago de contado. En el cuadro 7 del CD se analizan los requerimientos de mano de obra.

El movimiento del IVA esta en el cuadro 9 del CD. El movimiento de los impuestos locales esta en el cuadro 10 del CD.

Presupuesto de gastos de personal

Enlace Ltda. tendrá en su nómina a cuatro personas: los dos socios gestores que actúan a nivel de gerentes, cuyo salario mensual es de \$1.000.000; un técnico, con un salario mensual de \$ 700.000, y una secretaria, con un salario mensual de \$300.000. Por tanto, el valor de la nómina mensual durante el primer año suma \$3.000.000. Para los años 2 y 3 se harán aumentos del 12%.

Las prestaciones sociales y los aportes parafiscales ascienden al 49,465%. (ver CD cuadro 11). Algunos se pagan en forma mensual, otros por semestres y otros anualmente. El cuadro 8 (en el CD Cuadro 13) muestra los detalles de los gastos de personal. Los rubros “cesantía” e “intereses de cesantía” quedan para el final de cada año como cuentas por pagar, y se pagan en el primer trimestre del año siguiente. El rubro “auxilio de transporte” sólo aplica a la secretaria.

Presupuesto de gastos de operación

Los gastos de operación de Enlace Ltda. están compuestos por arriendo, servicios públicos, seguros, impuestos locales, depreciaciones de equipos y amortización.

El cuadro 9 (en el CD Cuadro 14) presenta estos datos, incluyendo los incrementos por inflación y por volumen de actividad.

Presupuesto de gastos de administración y ventas

En este rubro se incluyen los gastos de publicidad, los honorarios del asesor contable, los gastos de transporte y de papelería y la depreciación de los muebles y enseres. El cuadro 10 (en el CD Cuadro 15) recoge estos datos, e incluye los incrementos por inflación y por volumen de actividades.

Análisis de costos

El cuadro 11 (en el CD Cuadro 16) presenta la separación, año por año, de los costos fijos y los costos variables y muestra, además, el costo total anual.

Aunque cada tipo de red tiene una estructura de precios y de costos diferente, se ha calculado el precio de venta unitario y el costo variable unitario de la red promedio (representativa de los diversos tipos de red), dividiendo los valores totales por el número de redes de cada año y con estos resultados se ha calculado el punto de equilibrio contable para cada año. Se observa que desde el primer año se está por encima del punto de equilibrio contable, es decir que hay utilidades desde este momento.

✕ Cuadro 7 Presupuesto de materias primas e insumos

	2001					
Ítem	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
HUB						
Cantidad a comprar	1	2	1	2	1	1
Costo unitario	632.000	632.000	632.000	632.000	632.000	632.000
Costo total	632.000	1.264.000	632.000	1.264.000	632.000	632.000
HUB-24 Puertos						
Cantidad a comprar	2	0	0	0	2	0
Costo unitario	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Costo total	2.200.000	0	0	0	2.200.000	0
Tarjeta de red pequeña						
Cantidad a comprar	11	21	11	21	11	11
Costo unitario	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Costo total	330.000	630.000	330.000	630.000	330.000	330.000
Tarjeta de red grande						
Cantidad a comprar	30	0	0	0	30	0
Costo unitario	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Costo total	5.400.000	0	0	0	5.400.000	0
Punto de red						
Cantidad a comprar	43	21	11	21	43	11
Costo unitario	60.550	60.550	60.550	60.550	60.550	60.550
Costo total	2.603.650	1.271.550	666.050	1.271.550	2.603.650	666.050
Router						
Cantidad a comprar	1	0	0	0	1	0
Costo unitario	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000
Costo total	3.200.000	0	0	0	3.200.000	0
Switch						
Cantidad a comprar	1	0	0	0	1	0
Costo unitario	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000
Costa total	3.200.000	0	0	0	3.200.000	0
Costo materias primas	17.565.650	3.165.550	1.628.050	3.165.550	17.565.650	1.628.050
IVA	2.634.848	474.833	244.208	474.833	2.634.848	244.208
Retefuente	526.970	94.967	48.842	94.967	526.970	48.842
Costo total materias primas	20.200.498	3.640.383	1.872.258	3.640.383	20.200.498	1.872.258
Egreso contado	12.647.268	2.279.196	1.172.196	2.279.196	12.647.268	1.172.196
Cuentas por pagar proveedores período	7.026.260	1.266.220	651.220	1.266.220	7.026.260	651.220
Pago cuentas por pagar	0	7.026.260	1.266.220	651.220	1.266.220	7.026.260
Egresos efectivos	12.647.268	9.305.456	2.438.416	2.930.416	13.913.488	8.198.456
Total cuentas por pagar	7.026.260	1.266.220	651.220	1.266.220	7.026.260	651.220

2001						Total	Total	Total
Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	2001	2002	2003
2	1	0	3	0	3	17	20	23
632.000	632.000	632.000	632.000	632.000	632.000	632.000	707.840	792.781
1.264.000	632.000	0	1.896.000	0	1.896.000	10.744.000	14.156.800	18.233.958
0	0	2	0	2	0	8	10	12
1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.232.000	1.379.840
0	0	2.200.000	0	2.200.000	0	8.800.000	12.320.000	16.558.080
21	11	0	32	0	32	182	214	246
30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	33.600	37.632
630.000	330.000	0	960.000	0	960.000	5.460.000	7.190.400	9.257.472
0	0	30	0	30	0	120	150	180
180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	201.600	225.792
0	0	5.400.000	0	5.400.000	0	21.600.000	30.240.000	40.642.560
21	11	32	32	32	32	310	374	438
60.550	60.550	60.550	60.550	60.550	60.550	60.550	67.816	75.954
1.271.550	666.050	1.937.600	1.937.600	1.937.600	1.937.600	18.770.500	25.363.184	33.267.817
0	0	1	0	1	0	4	5	6
3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.584.000	4.014.080
0	0	3.200.000	0	3.200.000	0	12.800.000	17.920.000	24.084.480
0	0	1	0	1	0	4	5	6
3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.584.000	4.014.080
0	0	3.200.000	0	3.200.000	0	12.800.000	17.920.000	24.084.480
3.165.550	1.628.050	15.937.600	4.793.600	15.937.600	4.793.600	90.974.500	125.110.384	166.128.847
474.833	244.208	2.390.640	719.040	2.390.640	719.040	13.646.175	18.766.558	24.919.327
94.967	48.842	478.128	143.808	478.128	143.808	2.729.235	3.753.312	4.983.865
3.640.383	1.872.258	18.328.240	5.512.640	18.328.240	5.512.640	104.620.675	143.876.942	191.048.174
2.279.196	1.172.196	11.475.072	3.451.392	11.475.072	3.451.392	65.501.640	90.079.476	119.612.770
1.266.220	651.220	6.375.040	1.917.440	6.375.040	1.917.440	36.389.800	50.044.154	66.451.539
651.220	1.266.220	651.220	6.375.040	1.917.440	6.375.040	34.472.360	47.791.247	65.084.257
2.930.416	2.438.416	12.126.292	9.826.432	13.392.512	9.826.432	99.974.000	137.870.724	184.697.027
1.266.220	651.220	6.375.040	1.917.440	6.375.040	1.917.440	1.917.440	4.170.346	5.537.628

✕ Cuadro 8 Presupuesto de mano de obra directa e indirecta

Cargo	Concepto	2001	2002	2003
Gerente proyecto	Salario básico mensual	1.000.000	1.120.000	1.254.400
	Salario anual	12.000.000	13.440.000	15.052.800
	Prestaciones soc. 49,465%	5.935.800	6.648.096	7.445.868
Gerente proyecto	Salario básico mensual	1.000.000	1.120.000	1.254.400
	Salario anual	12.000.000	13.440.000	15.052.800
	Prestaciones soc. 49,465%	5.935.800	6.648.096	7.445.868
Técnico	Salario básico mensual	700.000	784.000	878.080
	Salario anual	8.400.000	9.408.000	10.536.960
	Prestaciones soc. 49,465%	4.155.060	4.653.667	5.212.107
Secretaria	Salario básico mensual	300.000	336.000	376.320
	Salario anual	3.600.000	4.032.000	4.515.840
	Prestaciones soc. 49,465%	1.780.740	1.994.429	2.233.760
	Subsidio de transporte	26.411	29.580	33.130
	Total salarios mensuales	3.000.000	3.360.000	3.763.200
	Total salarios anuales	36.000.000	40.320.000	45.158.400
	Total prestaciones anual	17.807.400	19.944.288	22.337.603
	Total subsidio transporte	316.932	354.964	397.560
	Total costo mano de obra	54.124.332	60.619.252	67.893.562
Prima junio		1.499.400	1.679.328	1.880.847
Prima diciembre		1.499.400	1.679.328	1.880.847
Vacaciones diciembre		1.497.600	1.677.312	1.878.589
Cesantía febrero		2.998.800	3.358.656	3.761.695
Intereses cesantía enero		359.856	403.039	451.403
Pagos otros meses		46.269.276	51.821.589	58.040.180
Pago fijo mensual		3.855.773	4.318.466	4.836.682

✖ Cuadro 9 Presupuesto de gastos de operación

	Mes	2001	2002	2003
Arriendo	400.000	4.800.000	5.376.000	6.021.120
Servicios públicos	66.667	800.004	896.004	1.003.525
Seguro	0	1.930.267	2.639.584	3.491.342
Impuestos locales		0	39.200	43.904
Bomberos	0	0	2.086.628	2.759.954
Registro mercantil	0	2.090.623	2.299.686	2.575.648
Depreciación equipos	0	2.310.000	2.541.000	2.845.920
Amortización		16.730.894	21.254.102	24.762.533
Gastos de fabricación fijos		14.800.627	16.527.890	18.511.237
Gastos de fabricación variables		1.930.267	4.726.212	6.251.296

✖ Cuadro 10 Presupuesto de gastos de administración y ventas

	Mes	2001	2002	2003
Gastos de publicidad	309.874	3.718.490	5.084.928	6.725.764
Asesoría contable	150.000	1.800.000	2.016.000	2.257.920
Gastos transporte	400.000	4.800.000	5.376.000	6.021.120
Gastos papelería	200.000	2.400.000	2.688.000	3.010.560
Depreciación muebles y enseres		237.600	261.360	292.723
Total gastos de administración y ventas		12.956.090	15.426.288	18.308.087
Gastos de administración fijos		4.437.600	4.965.360	5.561.203
Gastos administración variables		8.518.490	10.460.928	12.746.884

✕ Cuadro 11 Análisis de costo

Costos fijos	2001	2002	2003
Gastos personal	54.124.332	60.619.252	67.893.562
Gastos de fabricación	14.400.571	15.687.771	17.090.236
Gastos de administración	4.416.000	4.920.000	5.484.480
Gastos diferidos	568.000	0	0
Total costos fijos	73.508.903	81.227.023	90.468.278
Costos variables			
Materia prima (sin IVA)	90.974.500	125.110.384	166.128.847
Gastos de fabricación	2.351.945	5.758.681	7.616.928
Gastos de administración	8.518.490	10.460.928	12.746.884
Total costos variables	101.844.935	141.329.992	186.492.659
Costo total	175.353.838	222.557.015	276.960.937
Número redes	16	19	22
Costo promedio red promedio	10.959.615	11.713.527	12.589.134
Costo variable unitario red promedio	6.365.308	7.438.421	8.476.939
Precio promedio unitario (sin IVA)	11.620.281	13.381.389	15.285.828
Margen unitario promedio	5.254.973	5.942.968	6.808.889
Punto de equilibrio	14	14	14
Costo total desembolsable	170.569.271	218.340.449	272.744.370
Costo promedio desembolsable	10.660.579	11.491.603	12.397.471
Colchón de efectivo	3.062.871	3.384.459	3.769.512

Análisis financiero

Flujo de caja

El cuadro 12 (en el CD Cuadro 17) presenta el flujo de caja de Enlace Ltda. Con el bajo nivel de ventas proyectadas, la empresa no presenta dificultades de tesorería; se ha incluido una distribución de excedente a los socios del 54% de las utilidades netas, luego de las reservas legales. En esta proyección, no se estimaron los beneficios que se derivarán de la colocación en el mercado financiero de los excedentes de tesorería, con el propósito de generar cifras propias a la gestión del proyecto y no de la labor financiera que se haga sobre éste.

Como puede apreciarse, con la inversión prevista de \$10.000.000 el proyecto se mantiene en muy buena situación de liquidez.

Estado de resultados

El cuadro 13 (en el CD Cuadro 18) presenta el estado de resultados de Enlace Ltda. durante los tres años en que se han hecho proyecciones. Como se ve, desde el primer año el proyecto generará utilidades.

Balance general

El cuadro 14 (en el CD Cuadro 20) muestra el balance general de Enlace Ltda. durante todos sus períodos de proyección. Los efectos de la cuenta corrección monetaria están en el cuadro 19 del CD.

Otros análisis

Enlace Ltda. no tiene dificultades en aspectos legales, sociales o de valores personales. Todos los procesos de contratación y operación se implementarán según la normatividad legal. En las proyecciones financieras se previó el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones tributarias de orden nacional (IVA, retención en la fuente y renta) y de orden municipal (ICA, avisos y tableros).

✕ Cuadro 12 Flujo de caja

	Diciembre	2001					
Item	2000	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja inicial	0	3.062.871	6.404.876	10.033.204	5.006.026	4.388.899	8.896.051
Ingresos netos		22.619.268	19.525.456	6.730.416	8.550.416	26.485.488	15.430.456
Total disponible	0	25.682.139	25.930.332	16.763.620	13.556.442	30.874.387	24.326.507
Inversiones en activos fijos	13.081.700	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima	0	12.647.268	9.305.456	2.438.416	2.930.416	13.913.488	8.198.456
Egresos por mano de obra	0	3.855.773	3.855.773	3.855.773	3.855.773	3.855.773	5.355.173
Egresos por gastos de fabricación		866.667	866.667	866.667	866.667	866.667	866.667
Egresos por gastos de admón. y ventas		1.059.874	1.059.874	1.059.874	1.059.874	1.059.874	1.059.874
Egresos por gastos diferibles	568.000						
Egresos IVA	0	0	0	3.052.500	0	1.327.500	0
Egresos retefuente		526.970	94.967	48.842	94.967	526.970	48.842
Egresos por gastos financieros		134.251	130.522	126.793	123.064	119.335	115.605
Egresos por pagos de capital		186.460	186.460	186.460	186.460	186.460	186.460
Egresos impuestos locales	0	0	397.408	122.269	50.322	122.269	397.408
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Total egresos	13.649.700	19.277.263	15.897.127	11.757.594	9.167.543	21.978.336	16.228.485
Neto disponible	-13.649.700	6.404.876	10.033.204	5.006.026	4.388.899	8.896.051	8.098.022
Aporte de socios	10.000.000	0	0	0	0	0	0
Préstamo	6.712.571						
Distribucion de excedentes							
Caja final	3.062.870,944	6.404.875,555	10.033.204,4	5.006.026,214	4.388.899,11	8.896.051,337	8.098.022,006

De igual modo, todas las obligaciones laborales (prestaciones y aportes parafiscales) están previstas en las condiciones exigidas por la ley.

La empresa se registrará ante la Cámara de Comercio de Cali y cumplirá rigurosamente todas las obligaciones derivadas de ello. Todo el *software* que se utilice tendrá su respectiva licencia. Todos los servicios se ampararán con un contrato que incluirá los siguientes aspectos:

1. Las partes contratantes (Enlace Ltda.-cliente).
2. Alcance del contrato.
3. Responsabilidades profesionales.
4. Monto del contrato.

2001						Total	Total	Total
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2001	2002	2003
8.098.022	5.062.083	3.106.050	4.396.908	8.808.551	10.859.598	3.062.871	12.281.699	34.496.564
8.550.416	6.730.416	21.346.292	20.798.432	25.212.512	20.798.432	202.778.000	281.738.511	373.908.065
16.648.438	11.792.499	24.452.342	25.195.340	34.021.063	31.658.030	205.840.871	294.020.210	408.404.629
0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.930.416	2.438.416	12.126.292	9.826.432	13.392.512	9.826.432	99.974.000	137.870.724	184.697.027
3.855.773	3.855.773	3.855.773	3.855.773	3.855.773	6.852.773	50.765.676	60.216.213	67.442.159
866.667	866.667	866.667	866.667	866.667	866.667	10.400.004	14.229.668	16.452.551
1.059.874	1.059.874	1.059.874	1.059.874	1.059.874	1.059.874	12.718.490	15.164.928	18.015.364
2.430.000	0	1.327.500	0	3.052.500	0	11.190.000	19.194.500	24.498.320
94.967	48.842	478.128	143.808	478.128	143.808	2.729.235	3.753.312	4.983.865
111.876	108.147	104.418	100.689	96.959	93.230	1.364.889	827.884	290.878
186.460	186.460	186.460	186.460	186.460	186.460	2.237.524	2.237.524	2.237.524
50.322	122.269	50.322	347.086	172.592	347.086	2.179.353	3.120.790	4.167.560
0	0	0	0	0	0	0	0	818.414
11.586.355	8.686.448	20.055.435	16.386.789	23.161.465	19.376.330	193.559.171	256.615.542	323.603.662
5.062.083	3.106.050	4.396.908	8.808.551	10.859.598	12.281.699	12.281.699	37.404.668	84.800.967
0	0	0	0	0	0	0	0	0
							2.908.104	9.749.143
5.062.082,52	3.106.050,366	4.396.907,792	8.808.551,117	10.859.597,75	12.281.699,49	12.281.699,49	34.496.564,19	75.051.824,04

5. Procedimientos de facturación y pago.
6. Derechos de autor (que ampara los productos del trabajo de Enlace Ltda., durante la realización de la tarea).
7. Fecha de terminación (tiempo de entrega).
8. Firmas de las partes y fecha.

Enlace Ltda. no tiene un impacto directo sobre el ambiente; no genera emisiones que contaminen la tierra, el agua o el aire.

La tecnología que se utilizará requerirá energía en forma racional; las instalaciones de la oficina contarán con todas las comodidades y cumplirán las reglamentaciones necesarias a fin de brindar un ambiente adecuado para la protección de la salud física y mental de los trabajadores.

✕ Cuadro 13 Estado de resultados

Ítem	2001	2002	2003
Ventas netas	185.924.500	254.246.384	336.288.207
Costos de materia prima	90.974.500	125.110.384	166.128.847
Costo mano de obra	54.124.332	60.619.252	67.893.562
Gastos de fabricación	16.752.516	21.446.452	24.707.164
Gastos de Administración y ventas	12.934.490	15.380.928	18.231.364
Gastos diferidos	568.000		
Gastos financieros	1.364.889	827.884	290.878
Corrección monetaria	0	0	0
Utilidad gravable	9.205.773	30.861.485	59.036.392
Menos: Impuesto de renta	3.222.021	10.801.520	20.662.737
Utilidad neta	5.983.752	20.059.965	38.373.655
Reserva legal	598.375	2.005.997	3.837.365
Utilidad período	5.385.377	18.053.969	34.536.289

Los desechos sólidos que se originen por las actividades propias del negocio serán clasificados y entregados a las empresas de reciclaje.

Al inicio, la empresa dará empleo directo a cuatro personas; más adelante, y de acuerdo con el crecimiento, será necesario contar con un mayor número de técnicos, los cuales podrían contratarse por tiempo parcial.

Enlace Ltda. velará para que todos los servicios prestados se realicen de una manera honesta, con la mejor calidad. Se cumplirán los términos de las garantías ofrecidas.

✖ Cuadro 14 Balance general

Activo	2000	2001	2002	2003
Activo corriente				
Caja y bancos	3.062.871	12.281.699	34.496.564	75.051.824
Cuentas por cobrar clientes	0	5.457.440	8.474.879	11.209.607
Anticipo para Impuesto de renta (retefuente)	0	5.577.735	9.983.106	10.088.646
Total activos corrientes	3.062.871	23.316.874	52.954.550	96.350.077
Activo fijo				
Activos depreciables	6.781.700	6.781.700	6.781.700	6.781.700
Depreciación acumulada	0	2.116.567	4.233.133	6.349.700
Activos amortizables	6.300.000	6.300.000	6.300.000	6.300.000
Amortización acumulada	0	2.100.000	4.200.000	6.300.000
Gastos diferibles	568.000	0	0	0
Total activos fijos	13.649.700	8.865.133	4.648.567	432.000
Total activos	16.712.571	32.182.008	57.603.116	96.782.077
Pasivo				
Pasivos				
Prestaciones sociales por pagar	0	3.358.656	3.761.695	4.213.098
Cuentas por pagar proveedores	0	1.917.440	4.170.346	5.537.628
Impuesto de renta por pagar	0	3.222.021	10.801.520	20.662.737
Impuestos locales por pagar		172.592	268.018	354.504
IVA por pagar	0	3.052.500	3.228.400	4.253.984
Obligaciones financieras	6.712.571	4.475.047	2.237.524	0
Total pasivo corriente	6.712.571	16.198.255	24.467.502	35.021.951
Patrimonio				
Capital	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Revalorización del patrimonio	0	0	0	0
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	2.477.274	10.782.099
Utilidades o pérdidas del ejercicio	0	5.385.377	18.053.969	34.536.289
Reserva legal		598.375	2.604.372	6.441.737
Total patrimonio	10.000.000	15.983.752	33.135.614	61.760.126
Total pasivo y patrimonio	16.712.571	32.182.008	57.603.116	96.782.077

Análisis de riesgos

Evaluación del proyecto

El cuadro 15 (en el CD Cuadro 21) presenta el flujo de caja totalmente neto del proyecto, bajo la premisa de liquidación del negocio al final de los tres años.

✖ Cuadro 15 Flujo de caja neto

	2000	2001	2002	2003
Utilidad neta	0	5.983.752	20.059.965	38.373.655
Total depreciación	0	2.116.567	2.116.567	2.116.567
Total amortización	0	2.100.000	2.100.000	2.100.000
Pagos de capital		2.237.524	2.237.524	2.237.524
Corrección monetaria		0	0	0
1. Flujo de fondos neto del período		7.962.795	22.039.008	40.352.698
Inversiones en activos fijos del período	13.081.700	0	0	0
Gastos operativos	568.000			
Colchón de efectivo	3.062.871	367.545	411.650	
Préstamo	6.712.571			
2. Inversiones netas del período	10.000.000	367.545	411.650	0
3. Liquidación del negocio				3.842.065
4. (=1-2+3) flujos de caja totalmente netos	-10.000.000	7.595.251	21.627.358	44.194.763
Tasa interna de retorno	141,39%	Anual		
Valor presente neto	25.455.588			
Tasa mínima de retorno	35,00%	Anual		
Balance de proyecto	-10.000.000	-5.904.749	13.655.947	62.630.292
Período de pago descontado	1,30			

Al realizar el análisis, se logra una tasa de retorno para el proyecto del 141,39%; es decir, los flujos generados por el proyecto son capaces de recuperar la inversión de los \$10.000.000, de pagar el crédito (capital e intereses), y de dar cada año el 141,39% de rentabilidad sobre capital no amortizado.

Esta rentabilidad es superior al 35% anual que los socios han definido como su tasa mínima de retorno y, por tanto, el proyecto es económicamente factible.

El valor presente neto asciende a \$ 23.148.271, y el balance del proyecto indica que luego de 1,3% años se logra el período de pago descontado.

Al realizar el análisis de punto de equilibrio económico se encuentra que con un cumplimiento del 79,82% de las ventas estimadas, el proyecto alcanza el nivel de factibilidad.

CAPÍTULO 8

LA FINANCIACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

Felicidad para un empresario es un flujo de caja positivo.

FRED ADLER - JEFFRY A. TIMMONS

El dinero es como un sexto sentido, sin el cual no se puede hacer uso efectivo de los otros cinco.

WILLIAM SOMERSET MAUGHAM

Introducción

Como se indicó en el proceso de establecimiento de una nueva empresa, una de las etapas básicas es la consecución de los recursos necesarios para poder dar inicio a ella, y uno de estos recursos es el financiero. Este proceso, conocido en general como *financiación*, es fundamental en el éxito de toda empresa. Por ello, todo empresario debe tener una idea muy clara sobre las posibilidades que su entorno empresarial le brinda y acerca de la mejor manera de usarlas. Es importante destacar que los mecanismos, líneas, formas de financiación, etc., cambian de país a país y de tiempo en tiempo, por lo cual se hace más necesario que el empresario potencial y el que ya está en ejercicio mantengan un programa activo de seguimiento y conocimiento de los mecanismos financieros que estén disponibles.

Todo buen proceso de financiación empieza por una muy buena proyección de las necesidades reales de la organización, y es necesario destacar aquí el papel fundamental de un *flujo de caja* detallado y por períodos cortos durante toda la etapa de montaje e inicio del proyecto. Una vez que éste se estabiliza financieramente, la frecuencia del flujo de caja se puede ampliar pero, aun así, seguirá siendo la herramienta básica de gestión financiera del empresario.

El presupuesto de recursos financieros debe cubrir cabalmente las necesidades que impliquen los rubros de inversión en activos fijos, inversión en capital de trabajo y gastos de arranque. Con la financiación de la inversión fija –lo que con más frecuencia se intenta hacer– no se resuelve el problema; por lo contrario, se instalan malas bases para el proceso de inicio de operaciones. En muchos estudios, se ha identificado que una de las principales causas de fracaso de las empresas son las limitaciones que su capital de trabajo les establece. Éstas provienen, por un lado, de una insuficiente financiación al inicio de la empresa y, por el otro, de una falta de capitalización de recursos para cubrir las modificaciones permanentes que el capital de trabajo les exige.

Aunque el recurso financiero es importante, tampoco se puede pensar que lo es todo en el éxito de la empresa; en el mundo, muchos ejemplos muestran con claridad que empresas con todos los recursos financieros inimaginables fueron estruendosos fracasos, porque la empresa en sí no era sólida y por lo tanto no brindaba posibilidades de éxito.

Es necesario recordar que todos los componentes básicos de la empresa deben estar adecuadamente balanceados, y que ni la subfinanciación ni la sobrefinanciación son estrategias adecuadas por sí solas.

Mitos sobre la financiación

En el área de financiación de nuevas empresas son muchos los mitos que todo el mundo repite, y cuya validez es necesario analizar en cada ambiente empresarial.

Mito 1. Se necesita mucho dinero para poder establecer una empresa

Tiene su origen en que se acostumbra pensar que todas las empresas son grandes y, más grave aún, que todas nacieron como se conocen hoy. Esto no es cierto, la mayoría de las empresas que se conocen hoy como medianas y grandes, nacieron como pequeñas y, con una gran dosis de trabajo y manejo adecuado de todos los recursos, incluyendo los financieros, fueron creciendo hasta los niveles actuales.

En todas las investigaciones realizadas se ha encontrado que, en general, la mayoría de las empresas empezaron con capitales relativamente bajos pues los recursos de los dueños eran muy escasos. La experiencia internacional presenta muchos casos de organizaciones que se iniciaron con muy poco dinero propio, pero tenían tan buen criterio empresarial que su mismo desarrollo les dio la posibilidad de conseguir recursos para crecer y también la credibilidad necesaria ante inversionistas y financistas para conseguir el dinero requerido.

El cuadro 8.1 presenta los resultados de una investigación realizada para identificar los niveles de inversión al inicio de la empresa en el caso de las 500 mayores compañías de los Estados Unidos.¹

✖ Cuadro 8.1 Inversión inicial en Estados Unidos

Menos de US\$ 10.000	34%
Entre US\$ 10.000 y 49.000	35%
Entre US\$ 50.000 y 99.000	12%
Entre US\$ 100.000 y 249.000	10%
> US\$ 250.000	9%

Si usted se acerca a cualquier empresario exitoso que conozca y averigua con cuánto dinero comenzó su empresa, se dará cuenta de que este mito es eso, sólo un mito, y una excusa que muchos buscan para justificar la ausencia de los otros componentes básicos de la empresa.

En 1996, una investigación realizada en Cali, Colombia, con los empresarios apoyados por Fundaempresa, arrojó las magnitudes de inversión inicial que se indican en el cuadro 8.2, expresadas en pesos corrientes de 1994 (US\$ 1 = \$ 840).²

✖ Cuadro 8.2 Inversión inicial en Cali

Menos de \$ 5 millones	40%
Entre \$ 5 y 10 millones	13%
Entre \$ 10 y 20 millones	15%
Entre \$ 20 y 50 millones	24%
Mas de \$ 50 millones	7%

Se puede afirmar, casi sin temor a equivocarse, que una buena oportunidad empresarial y un buen grupo empresarial siempre podrán conseguir los recursos financieros necesarios para establecer una empresa. Para la mayoría de las empresas que alguien trate de establecer, esos recursos no representan grandes sumas.

Es bueno insistir aquí, que entre las habilidades y los conocimientos que el empresario debe tener está el saber quién tiene recursos y cómo conseguirlos para su proyecto. Asimismo, una de las fortalezas de un plan de empresa es tener una excelente estrategia financiera.

Mito 2. Todo lo que necesito para que mi empresa sea exitosa es una buena capitalización

Para la mayoría de las personas que inician empresas, la existencia de sobre-capitalización es remota en exceso y sólo un puñado muy pequeño de empresarios puede comenzar actividades según esta premisa. Sin embargo, este mito tiene mucha fuerza y muchas veces las personas esperan a poseer recursos de sobra antes de acometer el proceso de inicio de una empresa.

Aunque la abundancia de dinero da la posibilidad de mantener la empresa abierta por más tiempo y da flexibilidad en el manejo de la operación, no hay sobrecapitalización que resista, de por vida, la apertura de una empresa que no es viable.

La sobrecapitalización, por otro lado, origina en el empresario una actitud poco favorable para el futuro de la gestión empresarial, pues deja de preocuparse por el manejo de los recursos financieros de la organización y, en muchos casos, se acostumbra al gasto improductivo, lo cual incrementa la magnitud del fracaso al prolongar la vida de una empresa sin posibilidades.

El éxito de una empresa lo da el balance adecuado de los ocho componentes indicados, del concepto y del modelo de empresa y del plan de carrera empresarial del grupo, y no la sobrecapitalización.

Mito 3. Comenzar sin dinero es comenzar en pequeño y sin posibilidades de crecer

Si este mito se aceptara como realidad, las empresas grandes serían casi inexistentes hoy. El potencial de crecimiento de una empresa no depende del capital ni del tamaño inicial: depende de las posibilidades efectivas que en el desarrollo de la oportunidad alcance el empresario. Si se visita, por ejemplo, la empresa Carvajal, en Cali, se puede ver el equipo con el cual los hermanos Carvajal comenzaron su actividad en 1904. Con facilidad podrá concluirse que, aun para el tamaño del mercado de esa época, empezaron en pequeño y nadie diría hoy que no han crecido.

La gran diferencia entre diversos esquemas de desarrollo no está dada por el tamaño o la financiación inicial, sino por el potencial que las empresas tengan. Por esto, todo programa de desarrollo y de apoyo empresarial, orientado a empresas que no tienen posibilidad real de progreso, es un buen paliativo social, es una obra de caridad y de solidaridad humana, es una buena obra religiosa, política o social; pero nunca es un esquema de desarrollo apropiado para una comunidad o un país.

La comunidad de América Latina necesita trabajar en la creación de empresas pequeñas que tengan reales posibilidades –de oportunidad y empresariales– de crecimiento y desarrollo, como única estrategia válida para un desarrollo socioeconómico autosostenido. Estas empresas son las “gacelas” de Birch o las “empresas glamorosas” de Kirchoff que se mencionaron en capítulos anteriores.

Mito 4. No hay dinero para financiar las empresas

Este mito, apoyado por los empresarios en sus horas de lamento, es generalmente respondido con otro mito creado por los funcionarios de gobierno, en el sentido de que cada año, en sus diversas líneas de financiación, les sobra dinero y les faltan proyectos.

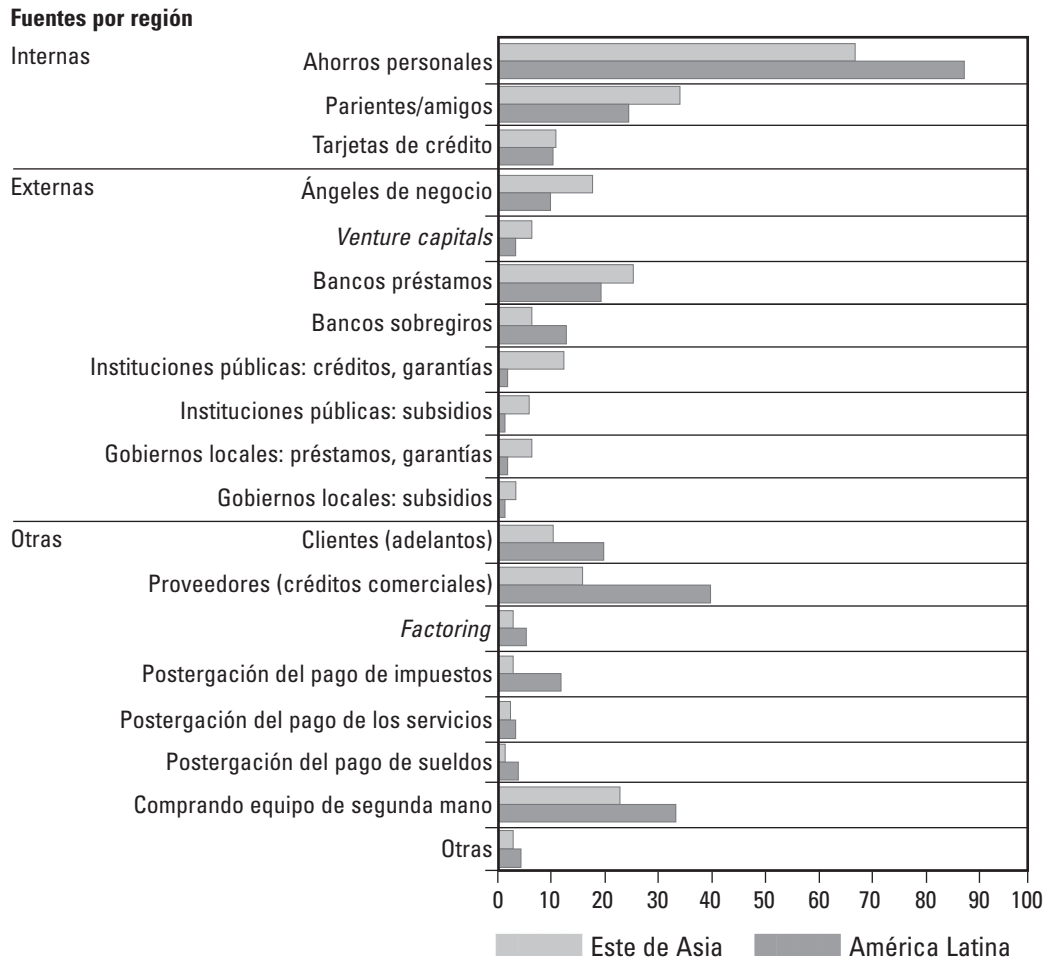
Tal vez la realidad está en un lugar distinto, pues en ciertas ocasiones las comunidades tienen dificultades para disponer de los recursos institucionales y, en otras, pueden faltar los recursos; pero la experiencia también indica que aquellos con una buena oportunidad empresarial, encuentran los recursos necesarios. Diversas investigaciones realizadas en distintos países del mundo indican que las empresas nuevas, en su mayoría, se financian con recursos que no provienen de las líneas tradicionales de crédito.

El cuadro 8.3, presentado por Bygrave,³ muestra las diversas fuentes de capital inicial que utilizaron las empresas que en 1992 estaban en la lista de las 500 empresas más grandes según la revista *INC*.

✖ Cuadro 8.3 Fuentes de financiación

Fuente	%
Ahorros personales	78,5
Préstamos bancarios	14,4
Aportes de familiares	12,9
Aportes de socios y empleados	12,4
Aportes de amigos	9,0
Capital de riesgo	6,3
Hipotecas	4,0
Préstamos del gobierno	1,1
Otros	3,4

Gráfico 8.1 Fuentes de financiación utilizadas por las empresas dinámicas para la puesta en marcha



Fuente: Kantis *et al.* (2002:25).

Como se puede ver en el gráfico 8.1, tomado del estudio de Kantis,⁴ las formas de financiación utilizadas por las empresas latinoamericanas y asiáticas se basan en fuentes internas (ahorros, parientes, amigos y tarjetas de crédito) y, luego, en medios de gestión (crédito de proveedores, anticipos de los clientes, uso de equipos de segunda mano, etc.); y muy poco dependen de

medios externos (bancos, gobierno, ángeles inversionistas, empresas de capital de riesgo, etcétera). El estudio de Bhide,⁵ citado por Veciana,⁶ muestra cómo el 86% de la financiación viene de fuentes diferentes de los créditos o de los inversionistas de riesgo.

Estos hechos indican que el empresario en todo el mundo debe desarrollar unas habilidades muy especiales para lograr financiación a través de fuentes internas y a través de mecanismos de gestión que le permitan aliviar los problemas financieros y depender poco del sistema financiero tradicional y/o de recursos del gobierno y/o de los mecanismos más sofisticados de inversión.

Veciana indica, basado en las investigaciones de Bhide y de Winborg,⁷ que las estrategias financieras deben tener dos grandes fuentes:

- estrategias para minimizar las necesidades de capital;
- estrategias para conseguir los recursos;

y describe seis grupos de factores que considera vitales para este proceso:

1. Reunir recursos propios y de familiares (ahorros, trabajo parcial, empleo de familiares en condiciones favorables, tarjetas de crédito, etcétera).
2. Mejorar la velocidad de recuperación de las cuentas por cobrar.
3. Compartir recursos y facilidades con otras empresas.
4. Usar mecanismos tipo *leasing* o diferir obligaciones.
5. Reducir necesidades de inventarios.
6. Obtener subvenciones o ayudas del gobierno.

En todos los países, los gobiernos han venido intensificando los procesos por medio de los cuales se asignan recursos para el apoyo de nuevas empresas y de empresas en crecimiento. Por otro lado, fundaciones, ONG y entidades de distinto estilo han creado líneas de crédito para apoyar los procesos de financiación de muchos empresarios. Los temas de microcréditos y microfinanzas han adquirido importancia académica y práctica e incluso algunos bancos y otras entidades financieras empiezan a atender el mercado de las nuevas empresas y de las pymes en expansión.

Mito 5. Sólo les prestan a los que tienen y no necesitan: los ricos

Éste es uno de los mitos más extendidos y, tal vez, en muchos casos ha sido verdad, en especial por la naturaleza conservadora de los bancos y de las entidades financieras, que no están dispuestos a prestar un peso si éste no está respaldado por una hipoteca o por una prenda con valor comercial muy superior al crédito otorgado.

Por fortuna, en los últimos años, en la mayoría de los países han crecido los fondos de garantía, que si bien exigen todavía algo de respaldo, han abierto en forma significativa el acceso al crédito a las personas que inician empresas, aunque no tengan suficiente respaldo hipotecario o prendario para sus préstamos.

Mito 6. Es absolutamente necesario usar financiación externa (palanca financiera)

Con frecuencia, la gente se olvida de diversos mecanismos de financiación, diferentes al crédito, que en algunos casos han existido siempre; en otros, son concepciones nuevas que salen al mercado. Investigaciones realizadas en varios países señalan que el porcentaje de nuevas empresas que acceden al crédito convencional es en extremo bajo y que la acción de *apalancamiento* no es prioritaria en la mente del empresario.

Es bueno recordar que la financiación externa no es la panacea. En muchos casos, la magnitud de los gastos financieros y los pagos de capital se vuelven un dolor de cabeza para la liquidez y el funcionamiento de la empresa, hasta tal punto que con frecuencia los empresarios indican que la causa de su fracaso ha sido la financiación que “se comió a la empresa”, ya que todo lo que producía era para el banco.

Por otro lado, la llamada “palanca financiera” mejora la rentabilidad cuando a la empresa le va bien, pero la entierra cuando llega a un nivel de rentabilidad operativa inferior al costo efectivo del capital.

Además, la robustez y la estabilidad de la empresa con dinero propio son mayores que con dinero prestado. En otros términos, la empresa es más capaz de sobrevivir a los períodos de dificultad si su capitalización es alta, en el sentido de que la mayoría de sus recursos sean propios y no provengan de préstamos.

Mito 7. Solamente los locos y los aventureros empiezan sin dinero

Este mito lleva a mucha gente a emplearse, con la expectativa de acumular primero un capital y luego, sí, iniciar una empresa. Creen que sin grandes recursos de capital no hay posibilidad alguna de éxito. Sin dudas, ésta es una actitud prudente, pero muchas veces el empresario potencial se deja absorber por su empleo y no logra continuar con sus ideas empresariales. Muchas veces logra convertirse en un buen inversionista y, en algunos casos, consigue su propósito de iniciar nuevas empresas.

La literatura presenta muchísimos casos de personas que, con claridad –es decir, sin elementos de locura ni aventura–, diseñaron sus empresas de forma tal que pudieron empezar casi sin dinero propio, pero tuvieron la habilidad de integrar a su empresa personas y recursos en las cantidades necesarias.

Los mitos existen y, a veces, en efecto, hay dificultades para la financiación. Pero lo cierto es que todos los días, y en todos los países, hay empresarios y grupos empresariales que logran sobreponerse a las dificultades y demuestran con hechos que todos estos mitos se pueden vencer cuando hay un buen grupo empresarial, una buena oportunidad y un plan sólido que brindan confianza a socios, inversionistas, banqueros, proveedores, clientes, etcétera.

Fuentes de financiación

Según los estudios de Wetzel,⁸ las fuentes de financiación de nuevas empresas dependen de la etapa de desarrollo y de la orientación y potencialidad de crecimiento de las empresas.

El gráfico 8.2, traducido y adaptado de *Entrepreneurial Finance*,⁹ muestra una relación cualitativa entre las fuentes de financiación y el nivel de madurez de la empresa.

Diversos estudios indican que, en la etapa de nacimiento, las fuentes más usuales son:

- Ahorro de los propietarios.
- Préstamos de miembros de la familia.
- Préstamos de amigos.

- Préstamos de cooperativas, fondos, grupos asociativos.
- Préstamos provenientes de sus líneas de ahorro.
- Crédito brindado por proveedores.
- Arrendamiento de bienes y equipos.
- Contratación de servicios.
- Pago anticipado de pedidos.
- Crédito de instituciones financieras.
- Prestaciones.
- Venta de bienes personales (vehículo, etcétera).

✕ Gráfico 8.2 Fuentes de financiación de nuevas empresas según la etapa de desarrollo

	Desarrollo	Arranque	Crecimiento inicial	Alto crecimiento	Salida
Empresario (ahorro y tarjeta de crédito)					
Familia y amigos					
Ángeles inversionistas					
Socio estratégico					
Capital de riesgo					
Préstamos bancarios					
Proveedores de equipo					
Gobierno (préstamos apoyos)					
Crédito comercial					
<i>Factoring</i>					
Créditos de 2º piso					
Deuda pública (bonos)					
Acciones					
Mercado financiero					
Fusiones y adquisiciones					

■ Fuente principal ■ Fuente secundaria

Aunque la mayoría de estos rubros se explican por sí solos, respecto de América Latina es importante destacar varios de ellos, por cuanto no son tratados, en general, en los cursos de finanzas.

Los casos de cooperativas, fondos de empleados, fondos mutuos, entre otros, están convirtiéndose, día tras día, en una fuente importante de recursos para el nuevo empresario. Estos grupos, que comenzaron como ahorro y crédito de consumo, rápidamente han empezado a entender que es necesario apoyar las actividades de sus asociados, porque les puedan dar perspectiva económica a largo plazo. Por eso, han establecido la modalidad denominada *crédito productivo*, que por lo general ofrece muchas facilidades de acceso para sus asociados. Esta línea crecerá, especialmente para las personas con alguna tradición en estas organizaciones, no sólo por su facilidad de operación sino también por las tasas de interés convenientes, los plazos flexibles, los períodos de gracia y las formas de pago.

Otra fuente que empieza a florecer son las cajas de ahorro que, sobre la base de la magnitud de los depósitos que se mantienen inmovilizados durante un tiempo dado, facilitan el crédito para actividades productivas. Este crédito, sin embargo, es bastante oneroso para la empresa y tiene involucradas cláusulas de reciprocidad que lo afectan sustancialmente.

Muchos empresarios apelan al crédito de proveedores al inicio de sus actividades, gracias a sus relaciones comerciales o sociales previas. Este crédito de capital de trabajo, por lo general, no tiene un costo financiero directo, pero puede implicar la pérdida de descuentos por pronto pago o por volumen. Ello exige un análisis muy detallado.

Otra de las estrategias de financiación que muchos nuevos empresarios utilizan es el alquiler o arrendamiento de instalaciones y, en muchos casos, de equipos y maquinarias. Esto reduce sustancialmente la inversión inicial en activos fijos pero, es obvio, eleva los costos de operación. Sin embargo, ésta es una buena estrategia hasta tanto se tenga una visión de la potencialidad real de empresa. Dentro de esta estrategia, pero con menor costo operativo, está la de usar parte del hogar como sede para el despegue de la empresa, lo cual trae inconvenientes e incomodidades, pero brinda posibilidades de arranque con menor necesidad de capital y de gastos. También se puede incluir en esta opción el *leasing* o arrendamiento financiero.

La contratación de servicios –otro mecanismo que permite reducir la inversión inicial y las necesidades de financiación mediante un mayor gasto

operativo— es una buena opción cuando la empresa tiene un buen margen. La idea es que alguien con capacidad instalada produzca parte de lo que uno necesita porque, de pronto, nuestro volumen no alcanza a justificar una inversión en ese equipamiento, o porque el equipo es tan costoso que está fuera de nuestros alcances.

En algunas empresas es posible financiar, por lo menos, parte del capital de trabajo mediante el pago anticipado de pedidos, lo que permite a la empresa recibir dinero antes de empezar a producir. Esta modalidad, utilizada en varios sectores, permite mejorar el ciclo del capital de trabajo en forma sustancial y, por ende, reducir la inversión.

Por último, está la alternativa del crédito a través de instituciones financieras de distinto tipo (bancos, corporaciones financieras, de ahorro y vivienda, cajas de ahorro; compañías de financiamiento comercial, de *leasing*, de *factoring*, de capitalización, de seguros, de crédito extrabancario, etcétera). Ofrece una gama muy amplia de oportunidades que cambian de país a país y de institución a institución; por eso, la recomendación aquí es recurrir a los manuales de líneas de crédito existentes en cada país o a una investigación directa con las entidades locales.

Con frecuencia, en América Latina, las instituciones financieras no están muy dispuestas a otorgar créditos a empresas nacientes, y prefieren a las que tienen cierta antigüedad. Esta tendencia, por fortuna, empieza a modificarse, en especial con la aparición de entidades privadas que se dedican a la promoción de nuevas empresas y ayudan a los intermediarios financieros, bien sea mediante un respaldo moral o mediante el manejo de las líneas especiales que ellos consigan con dichos intermediarios.

La aparición de entidades de apoyo para la creación de nuevas empresas, bajo la figura de incubadoras de empresas, abiertas y/o cerradas, la de instituciones de fomento a la iniciativa empresarial y la participación activa de universidades y cooperativas, ha facilitado de manera significativa el acceso a recursos de capital.

En los países desarrollados, existen otras opciones de financiamiento que todavía no aparecen con gran frecuencia en América Latina, donde también podrían facilitar el desarrollo empresarial. Entre éstas podemos mencionar a las empresas de capital de riesgo (*Venture Capital Firms*), la venta pública de acciones (*Going Public*), *leveraged buy-outs* (compras con alto nivel de endeudamiento),

etcétera, que no detallaremos porque no corresponden a las opciones actuales para América Latina, aunque varios países empiezan a utilizarlas.

En el cuadro 8.4, adaptación del autor de la tabla elaborada por Wetzel¹⁰, se puede apreciar la existencia de dos categorías muy especiales para el nuevo empresario que, sin dudas, pueden ser aplicadas con éxito en América Latina. Estas dos categorías –“amigos” y “ángeles inversionistas”– son parte del *saber con quién* que, como veremos en el capítulo siguiente, es uno de los grandes conocimientos que el empresario debe tener.

Tanto los “amigos” como los “ángeles inversionistas” se pueden vincular al proceso de financiamiento de la nueva organización como fuentes internas o externas. En el primer caso como socios y en el segundo, como inversionistas temporales.

En el grupo de “amigos” están todas aquellas personas a las cuales el empresario puede acceder, a través de relaciones fundamentadas en el conocimiento y en la amistad. Este grupo lo integran familiares, compañeros de estudio y de otras actividades, colegas, empresarios, asesores profesionales, jefes anteriores y, en general, toda la red de contactos que el empresario haya logrado desarrollar. En muchos casos, dentro de este grupo hay clientes y proveedores potenciales e incluso probables empleados de la empresa.

Esta línea de amigos es muy importante para el desarrollo de toda nueva empresa; es el resultado de un trabajo previo de evaluación y mantenimiento de contactos. Es necesario que el empresario evalúe muy bien la potencialidad y la afinidad de cada amigo con la actividad empresarial específica, en especial cuando la idea es vincularlo como socio de la empresa, pues errores en este proceso generan un lastre muy pesado para el inicio de la empresa.

La otra área, la de los “ángeles”, es todavía más exigente en términos de identificación del ángel. Mas, ¿quiénes son los ángeles? Son personas que han tenido éxito económico, bien sea en su gestión empresarial o profesional, y están dispuestas a invertir *pequeñas cantidades* (para sus niveles de acción) en proyectos nuevos (como socios capitalistas o como inversionistas especiales que aportan capital ahora y están dispuestos a vender sus acciones o su participación al gestor de la empresa, en dos o tres años).

✖ Cuadro 8.4 Opciones de financiamiento para el nuevo empresario

Etapa \ Tipos de empresa	Estilo de vida	Mediano crecimiento	Altísimo potencial de crecimiento
Estudios, desarrollo, plan de empresa.	Ahorros personales.	Ahorros personales. Amigos.	Ahorros personales. Amigos. Ángeles. Socios. Empresas de capital de riesgo.
Arranque.	Ahorros personales.	Socios y ángeles.	Líneas de fomento del gobierno. Empresas de capital de riesgo. Socios.
Crecimiento inicial.	Ahorros personales. Amigos.	Línea de fomento.	Empresas de capital de riesgo.
Crecimiento rápido	Ahorros personales. Fondos generados por la empresa. Amigos. Bancos comerciales.	Líneas de fomento. Bancos comerciales. Empresas de capital de riesgo. Oferta pública. Bolsa de valores.	Empresas de capital de riesgo. Oferta pública. Bolsa de valores.

Fuente: Adaptado de Wetzel, W. H. Jr. "The Cost of Availability of Credit and Risk Capital in New England", 1979.

Este grupo de ángeles, aunque no tiene intención de perder dinero, tampoco tiene interés en apropiarse de las empresas que ayudan a fundar; más bien, su deseo es dar apoyo a nuevos empresarios, dar asesoría y consejo a esos nuevos empresarios, satisfacer su nivel de logro y cumplir su responsabilidad social.

Una de las acciones importantes que deben realizar todos los programas de apoyo al desarrollo del espíritu empresarial es la identificación de estos ángeles en

la comunidad y la creación de esta noción entre los nuevos empresarios, de tal manera que en el futuro puedan convertirse en ángeles y ampliar esta modalidad de financiamiento.

Cómo iniciar su empresa sin mucho dinero

La realidad de la gran mayoría de los nuevos empresarios es que tiene que empezar sus empresas sin mucho dinero. A esta realidad hay que hacerle frente, pues muchos empresarios potenciales se frustran debido a su falta de entendimiento de esta condición inicial.

¿Cuáles son los aspectos básicos que deben considerarse para poder iniciar una empresa sin mucho dinero?

- a. *Definir objetivos realistas.* Esto implica definir a la empresa de acuerdo con los recursos disponibles, ajustar sus tasas de crecimiento, recurrir a mecanismos alternos de financiación, entender la realidad personal y la proyección empresarial requerida.
- b. *Elaborar un buen presupuesto.* Es decir, tener una estimación lo más precisa posible de las magnitudes y montos de inversiones y de los gastos y costos iniciales, para así poder definir con mayor exactitud las necesidades específicas de dinero y poder tomar las decisiones correctivas necesarias para que la empresa pueda cumplir el ciclo de arranque con el dinero de que dispone.
- c. *Optimizar el uso de los recursos.* Exige un análisis muy detallado de qué actividades realizar en los ámbitos interno y externo (modelo de empresa), qué equipos comprar y cuáles contratar, qué activos fijos alquilar y cuáles pagar, qué producir y qué comprar a terceros, etc., pero siempre con el objetivo de lograr los mejores resultados posibles considerando las restricciones monetarias existentes.
- d. *Hacer sólo lo necesario.* Ello implica identificar el nivel de recursos necesario para el éxito buscado, y asignarle recursos a ese nivel. No buscar que se haga más ni menos de lo necesario, para no gastar más de lo requerido ni poner en peligro los éxitos de la empresa por no gastar lo suficiente. Este concepto de austeridad positiva en el gasto es fundamental para el éxito de toda empresa.

- e. *Aplicar todos los días el concepto de flujo de caja.* Ésta es, tal vez, una de las principales recomendaciones que a todo empresario, con cualquier tipo de empresa y en cualquier estadio de desarrollo, se le debe hacer. Como se indicó, el flujo de caja es la herramienta básica de la gestión financiera de la empresa, pues me indica día tras día qué puedo hacer con lo que tengo, o cuánto necesito conseguir para poder hacer lo que deseo hacer.
- f. *Cumplir el momento de arranque.* Todo atraso en la ejecución del proyecto implica mayor cantidad de recursos para efectuar lo previsto y, normalmente, ni los aportes de socios ni los préstamos están sujetos a ajustes por inflación. Todo día de atraso en el proyecto crea presiones adicionales sobre la situación financiera del proyecto e implica financiaciones mayores.
- g. *Buscar anticipos de los clientes.* Como se indicó, este sistema favorece la posición financiera de la empresa, pues ayuda sustancialmente a la financiación del capital de trabajo y reduce las necesidades de financiación externa.
- h. *Buscar financiación de los proveedores.* Este esquema, igual que el anterior, permite empezar la empresa con menores recursos. Cuando esto se consigue con los proveedores de equipamientos, es altamente ventajoso en términos de reducción de inversión pero, en general, es costoso.
- i. *Buscar períodos de gracia en la financiación.* Esta acción empresarial es muy importante en el proceso de arranque de su empresa, pues le permite al empresario, por un lado, postergar por varios meses sus obligaciones financieras con menores presiones y, por el otro, le posibilita alguna capitalización para iniciar sus períodos de crecimiento. Es importante buscar gracia en intereses y capital, e intentar que los intereses no sean anticipados.
- j. *Compartir oficinas y planta de producción.* En todas las actividades posibles, busque la reducción de inversión y de desembolsos en general. Una buena forma es compartir o subarrendar por el tiempo que, en efecto, se necesitan las oficinas o las líneas de producción. Esta solución es temporal, pero los cinco o seis meses de ahorro son fundamentales en su proceso financiero. Una alternativa válida es el uso de la casa de vivienda en los primeros meses, como unidad de producción y/o de venta.

- k. *Recurrir a inversión sudada.* Muchos empresarios fracasan porque quieren pagar por todo y, claro, sus recursos financieros se agotan rápido. Manteniendo clara la razón de beneficios y perjuicios, analice cuánto de lo que se requiere hacer lo puede hacer usted mismo, pues esa inversión de esfuerzo reduce el nivel de desembolsos. Precaución: esto no significa que usted pretenda hacer todo pues, primero, no va a alcanzar y, segundo, no va a ser eficiente en todas las actividades; pero sí que trate de hacer todo lo que le sea posible en forma directa. Esta *inversión sudada* se manifiesta en las largas horas de trabajo del empresario inicial que, infortunadamente, no aparecen en los estados financieros, pero es una gran ayuda a la financiación del puntapié inicial. El apoyo de la familia en este rubro es fundamental.
- l. *Usar equipos de otras empresas en horas en que ellos no los usan.* Esta acción puede permitir la elaboración de su producción sin tener que invertir en equipos y es muy probable que pueda lograrse a costos razonables. Para la empresa propietaria del equipo, este camino puede ser también de interés, pues es una acción marginal que ayuda a cubrir los costos.
- m. *Comprar maquinaria usada.* Esta opción elimina las dificultades operativas de los literales (j) y (l), no implica una inversión tan alta pero presenta dificultades respecto de la calidad del producto, el mantenimiento y la operabilidad, la tecnología y, muy posiblemente, los costos.
- n. *Contratar producción.* Esta solución es un poco extrema pero en muchas empresas ha funcionado en forma satisfactoria. En el área de confección, por ejemplo, muchas empresas diseñan y cortan, pero toda la confección la contratan; de esta forma, reducen su inversión en magnitud significativa.
- o. *Recurrir al leasing.* Esta modalidad financiera permite adquirir equipos, maquinarias y vehículos sin necesidad de inversión inicial. Se ha popularizado mucho en los últimos años. Los costos del *leasing* se manejan como un arrendamiento del equipo, pero en realidad están calculados por una forma según la cual, al término del contrato, se ha pagado casi toda la inversión, y con una cuota adicional mínima (10-20%) se posibilita la posesión del activo. Es un sistema costoso pero, desde el punto de vista financiero, conveniente en muchos casos.

Capital propio *versus* préstamos *versus* socios

La cultura de América Latina ha presentado como una de sus características empresariales una gran aprensión hacia la búsqueda de socios. Hay muchísimas historias de las dificultades que han tenido muchos empresarios con ellos. Por esto, es muy importante analizar con detenimiento las ventajas y desventajas de los socios, a fin de llegar a una conclusión sana sobre este componente de financiación.

La vinculación de socios a la empresa tiene las siguientes ventajas:

- a. Mayor cantidad de capital propio en la empresa, lo cual permite realizar en forma adecuada las acciones necesarias para el desarrollo de la empresa y respaldar todas sus gestiones financieras.
- b. Reduce la necesidad de financiación externa y, por lo tanto, genera un proyecto más sólido en su inicio, con menor “apalancamiento”, pero con mayor potencialidad futura para la consecución de recursos financieros, pues su capacidad crediticia aumenta no sólo por la mayor cantidad de capital propio sino también por el menor índice de endeudamiento.
- c. Incrementa el capital humano de la empresa, con lo cual crecen no sólo el conocimiento y la experiencia del grupo directivo sino también las ideas y la cantidad de mentes pensantes sobre el direccionamiento de la empresa. Sobre todo, permite multiplicar el número de contactos y relaciones de apoyo de la empresa.
- d. Reduce los gastos financieros y los riesgos que traen las obligaciones financieras. Esto disminuye las presiones que los flujos de préstamos generan sobre la situación de caja.
- e. Permite conseguir recursos para financiar algunas inversiones y gastos que no son cubiertos por las líneas de financiación tradicional.

Sin embargo, es muy importante entender que los socios presentan desventajas que es muy conveniente considerar. Entre ellas:

- a. Mayor cantidad de conflictos en la orientación de la organización, pues más personas desean que sus ideas sean puestas en práctica.
- b. Mayor posibilidad de conflictos de interés por la mezcla entre los objetivos personales y los de la organización.

- c. Dilución del control total de la organización, pues cuanto mayor es el número de socios, menor es el control que el empresario fundador tiene sobre la organización.
- d. Menor participación del volumen de utilidades para el fundador, pues su participación es proporcional a su aporte de capital. Sin embargo, debido a los menores costos financieros y al mayor movimiento de la empresa, es posible que los resultados en pesos sean mejores.

Ha existido también una concepción errada en América Latina que se relaciona con el deseo de constituir organizaciones en las cuales una persona sea la única dueña de todo el capital accionario. Así, muchas veces se da el caso de que una persona no inicie una empresa o la deje ahogar, simplemente por no abrirla a la participación de otros. Es necesario entender y aceptar que siempre “el K% de una empresa es mejor que el 100% de nada”, y que la dilución de la propiedad, aunque tiene problemas, posee también grandes ventajas.

Otra de las tendencias corrientes en América Latina es hacia el endeudamiento, que incluso es utilizado como política por los gobiernos del continente desde la década de 1970, cuando decidieron que era mejor ser deudor que tener socios. Hoy, los efectos de esa decisión están a la vista, y tal vez no haya tema del cual se quejen más los gobiernos de América Latina que del problema de la deuda. Es necesario que el empresario analice la conveniencia de adquirir préstamos, frente a sus desventajas; y que la compare con las ventajas y desventajas del capital propio, bien sea por sí mismo o por un grupo de socios.

Las ventajas de la financiación son:

- a. Evita la dilución del control de la empresa.
- b. Evita la entrada de socios.
- c. Permite iniciar el proyecto en mejores condiciones financieras que si se hace sólo con recursos propios.
- d. Genera tradición crediticia, lo cual en el largo plazo es bueno, pues si hay un buen manejo del crédito, será posible conseguir préstamos adicionales en los momentos de expansión y/o modernización de la organización.
- e. La realización de la inversión se difiere en el tiempo.
- f. Es un buen mecanismo de protección inflacionaria.

- g. Genera efecto de “apalancamiento” positivo cuando las condiciones de la empresa son tales que su rentabilidad sobre el capital está por encima de su costo. Este proceso origina un crecimiento significativo de la rentabilidad sobre el capital propio no amortizado y hace que el proyecto luzca más rentable.

Las desventajas de la financiación son:

- a. Incrementa los gastos financieros.
- b. Dependiendo de las condiciones tributarias, puede que parte de los gastos financieros no sean deducibles de impuestos.
- c. Incrementa la presión sobre la situación de caja.
- d. Reduce las utilidades, pues parte se va al intermediario financiero.
- e. Aumenta la exposición al riesgo del proyecto, pues las obligaciones financieras son fijas y, por lo tanto, una disminución de actividad ocasionada por el mercado puede afectar sustancialmente la estabilidad financiera de la organización.

El trámite ante las entidades financieras

Tradicionalmente, las entidades financieras de América Latina les exigen a los empresarios que entreguen su plan de empresa en las oficinas de la entidad, por lo general, a un empleado de un nivel no muy alto, quien se limita a emitir un mensaje de que, más tarde, se le avisará al empresario la decisión que haya tomado la institución. Este procedimiento es muy peligroso, tanto para el empresario como para la institución financiera, pues no permite conocer en detalle la empresa y su potencial ni evaluar en forma adecuada al empresario. Estos procesos de análisis de crédito, que pueden considerarse muy apropiados para empresas establecidas y conocidas por el banquero, son poco eficientes para el análisis de nuevas empresas y nuevos empresarios.

Debido a eso, al empresario se le recomienda lo siguiente:

- a. Busque y consiga que el banquero lo visite en su empresa o al menos sáquele a una posición neutral, con el propósito de que pueda lograr de él toda la atención que su empresa y su solicitud de crédito necesitan.

- b. No discuta su empresa y su crédito por vía telefónica, hágalo siempre en persona.
- c. No deje su plan de empresa y su solicitud a empleados de segundo nivel, que pueden no darle el trámite urgente que su solicitud exige. Busque que sea el gerente del banco quien le reciba los documentos y que, en ese momento, usted pueda presentarle en forma integral sus ideas.
- d. Permita que su grupo directivo participe en las reuniones que tenga con los directivos de la entidad financiera, pues así su empresa dará una mejor imagen y la entidad financiera puede evaluar la capacidad del grupo.
- e. Planee la reunión de forma tal que disponga del tiempo suficiente para hacer una presentación completa de su empresa, de su potencialidad y de sus necesidades.
- f. En su presentación, destaque los siguientes aspectos:
 - Historia empresarial y profesional propia, de sus socios y de sus empleados directivos.
 - Presente su empresa y sus ventajas competitivas.
 - Explique su estrategia de mercado y sus metas de ventas.
 - Describa la organización administrativa de su empresa.
 - Indique su tecnología, su equipamiento y su programación de producción.
 - Especifique sus sistemas de información, finanzas y administración.
 - Presente sus proyecciones financieras.
 - Indique sus necesidades de recursos, en especial sus necesidades de capital.
 - Analice los riesgos de su organización.
 - Presente su propuesta de préstamo especificando monto, destino, fechas de desembolso, garantías, plan de pagos, fuentes de recursos para los pagos, fuentes alternativas, etcétera.
- g. Al hacer su propuesta de pago, esté seguro de que ese esquema es bastante suave al comienzo, de tal manera que, con muy poco esfuerzo, se pueda estar por encima del nivel de producción exigido y, por ende, mejore la posición financiera de la empresa.
- h. No olvide que el intermediario financiero desea que usted le dé certeza de que le podrá pagar su préstamo; por lo tanto, dedique más esfuerzo a demostrar esto que a indicar sus utilidades o su posición futura,

pues estos dos últimos temas no le interesan al funcionario del ente financiero.

- i. Esté dispuesto a reaccionar ante propuestas de préstamos y de pago diferentes de las que usted propone. Tenga claro el efecto del costo de capital, de los períodos de gracia y de los montos de abono a capital, relacionándolos con sus flujos de caja, y adecue los pagos a éstos. Sea fuerte para sustentar su posición, pero tenga clara la flexibilidad financiera que su proyecto le da como herramienta de negociación.
- j. Insista ante el intermediario sobre su cronograma de inversiones y sobre la necesidad de que los desembolsos se atemperen a las exigencias del proyecto. Destaque la importancia de sus fechas críticas y cómo los atrasos en dichas fechas pueden afectar en forma sustancial la etapa de arranque del proyecto.
- k. Evalúe la posibilidad de que el intermediario financiero le otorgue el crédito y cuánto tiempo se tomará para decidir y desembolsar. Recuerde que usted debe evaluar al intermediario tanto como él lo evalúa a usted.

La búsqueda de socios

Como se ha anotado repetidamente, para ser exitosa una empresa requiere un grupo administrativo muy adecuado y, en muchos casos, este grupo está conformado por los socios de la empresa. La existencia de un grupo apropiado de socios es crucial también en la etapa de financiación externa de la empresa, pues es éste uno de los aspectos que con mayor frecuencia mira toda entidad financiera.

Por otro lado, hay que recordar que los socios son también muy importantes en la conformación del capital propio de la empresa y en el aporte de contactos y conocimientos sobre la entidad.

La necesidad de un grupo de socios vinculados a la empresa en forma activa, depende totalmente de la naturaleza de la oportunidad y de lo que el empresario líder pueda aportar al proyecto en recursos, conocimientos, tiempo, contactos, etc., y también de su decisión de tener o no socios.

Por lo general, los socios se buscan sobre la base de aspectos muy poco racionales (nexos familiares, amistad, compañeros de estudios, de trabajo o de vida

social) y se olvidan aspectos tan importantes como compatibilidad, aporte tecnológico, aporte comercial, aporte financiero, aporte de trabajo, etcétera. Por otro lado, se tiende a pensar que toda sociedad tiene que ser igualitaria y que las decisiones tienen que ser de tipo democrático. Estos dos supuestos son falsos; en general, el empresario líder quiere mantener más poder y más participación en todas las áreas de la organización que los socios. Con mucha frecuencia, se confunde también el papel de socios inversionistas con el de socios empresarios. Esto lleva, en el primer caso, a que personas que no están en la vida diaria de la empresa pretendan participar, en forma ocasional y puntual, en decisiones operativas que deben ser del dominio de las personas que están en la vida diaria de la gestión de la organización.

Al buscar sus socios, el empresario líder debe indicar claramente el papel y la participación que se espera de cada uno de ellos y establecer las reglas de entendimiento entre los socios. Esto no evita por completo los conflictos de interés y de poder que se dan en las sociedades empresariales, pero al menos previene un buen número de éstos y permite solucionar con más facilidad los que se presenten.

Uno de los pilares de toda negociación entre socios es la confianza mutua que se puede generar pero, como Timmons¹¹ indica: “Hay necesidad de balancear esa confianza con una sensación de realismo de las actitudes de los socios, mediante averiguaciones sobre sus actuaciones previas”. Recordemos que construir una noción de confianza es un esfuerzo continuado y largo, y que para destruirla sólo se necesita un pequeño acto. Por esto es básico que el grupo empresarial trate de crear bases uniformes de trabajo que den lugar al crecimiento de la confianza.

Uno de los aspectos más críticos en todo grupo de asociados es el originado por los conflictos éticos pues, dado el arraigo que éstos tienen en las personas, se convierten en discrepancias explosivas que pueden terminar con la sociedad. Se debe recordar que estos conflictos casi siempre ocurren durante los períodos críticos de la empresa, cuando no existe tiempo suficiente para ponerse de acuerdo en consideraciones éticas.

Igualmente delicado en toda sociedad es el manejo de las políticas de salarios, participaciones y distribución de utilidades. Aquí, de nuevo, las expectativas muchas veces son diferentes y causan roces muy agudos.

Por todo lo anterior, es básico que el proceso de búsqueda de socios se haga con suficiente cautela, con un enfoque planeado y tratando que todos los aspectos queden especificados con claridad ante los socios. El plan de empresa puede desempeñar un papel muy importante, pues es allí donde quedan plasmadas las políticas de la organización.

Resumen

En este capítulo se revisaron los aspectos básicos de los procesos de financiación de una nueva empresa, y se dieron una serie de recomendaciones y sugerencias que le facilitan al nuevo empresario la puesta en marcha de su nueva empresa. Se discutieron las ventajas y desventajas del funcionamiento con capital propio y con fuentes externas a la organización, la forma de negociar con estas últimas y, finalmente, unas pocas ideas sobre la conformación de grupos de socios para la dirección de la empresa.

Preguntas y ejercicios

1. ¿Por qué el flujo de caja es la herramienta básica de la gestión financiera del empresario?
2. ¿Cuáles de las fuentes de financiación indicadas en la sección del mismo nombre, considera usted que son las más viables para su entorno?
3. Establezca diferencias importantes entre los “amigos” y los “ángeles” en términos de su participación en la financiación de la empresa.
4. En la sección “Cómo iniciar su empresa sin mucho dinero”, se plantean algunos aspectos básicos para lograrlo. Identifique, para cada uno de ellos, su nivel de importancia, dándole “5” a los más importantes y “1” a los menos importantes.
5. Establezca en un cuadro las ventajas y las desventajas de hacer la empresa solo, de tener socios y de conseguir préstamos.
6. ¿Qué elementos de los planteados en la sección “El trámite ante las entidades financieras”, considera usted que son fundamentales? (calificación 5); ¿cuáles no son tan importantes? (calificación del 1 al 4).

7. ¿Por qué es importante ser muy cuidadoso al escoger socios? ¿Qué recomendaciones provee el texto?
8. Elabore una lista de posibles recursos para el establecimiento de una empresa e identifique cuáles de ellos dependen únicamente del recurso financiero y en cuáles intervienen otros factores.
9. Identifique un caso real de su localidad, que demuestre la falta de validez de uno de los mitos existentes sobre financiación.
10. Investigue en su comunidad las líneas de crédito existentes para la financiación de empresas nuevas, especificando condiciones, requisitos, procedimientos, etcétera.
11. Investigue en su comunidad la existencia o no de “ángeles” y de compañías de capital de riesgo (*Venture Capital Firms*). Si existen, determine sus condiciones de operación.
12. Elabore dos casos reales de empresas que basaron su desarrollo una en financiación y otra en socios. Identifique ventajas y desventajas de cada una de ellas sobre su estrategia financiera.
13. Visite un banco e identifique los criterios que utiliza para otorgar un crédito a un nuevo empresario.
14. Identifique programas de financiación ofrecidos por organizaciones no gubernamentales para el apoyo a nuevos empresarios en su localidad.
15. Elabore un esquema personal de búsqueda y selección de socios.

Referencias

1. Case, J., “The origins of entrepreneurship”, *Inc.*, Junio 1989, p. 62.
2. Varela, R.; Escobar, J. E.; González, M. L.; Ramírez, A. “Análisis del desarrollo de las empresas de Cali creadas con el apoyo de Fundaempresa”, *Memorias del Xº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Medellín, 1996.
3. Bygrave, W. D. *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley & Sons Inc., Nueva York, 1994.
4. Kantis, H.; Ishida, M.; Komori, M. *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*, BID, Washington, 2002.

5. Bhidé, A.V. “Bootstrap finance: the art of start ups”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1992.
6. Veciana, J. M. *La creación de empresas: un enfoque gerencial*, La Caixa, Barcelona, 2005.
7. Winborg, J. *Financing Small Business. Developing our Understanding of Financial Bootstrapping Behavior*, Lund University, Lund, 2000.
8. Wetzel, W. H. Jr. “The Cost of Availability of Credit and Risk Capital in New England”, en J. A. Timmons y D. E. Gumpert (eds.), *A Region’s Struggling Savior: Small Business in New England*, Waltham, 1979.
9. Smith, J. K.; Smith, R. L. *Entrepreneurial Finance*, John Wiley & Sons Inc., Nueva York, 2000.
10. Wetzel, W. H. Jr. “The Cost of Availability of Credit and Risk Capital in New England”, en J. A. Timmons y D. E. Gumpert (eds.), *A Region’s Struggling Savior: Small Business in New England*, Waltham, 1979.
11. Timmons, J. A. “Careful self-analysis and team assessment can aid entrepreneurs”, *Harvard Business Review*, 1979.

CAPÍTULO 9

ADMINISTRACIÓN DE LA NUEVA EMPRESA

La administración de empresas exitosas consiste en hacer en forma simple las actividades que se deben hacer, en hacerlas con regularidad y en nunca olvidarse de hacerlas.

WILLIAM H. LEVER

Introducción

Constituida legalmente la nueva empresa y conseguidos los recursos financieros que requiere, el grupo empresarial inicia tres etapas que son decisivas para que su sueño de poner en funcionamiento la empresa, se acabe de convertir en realidad plena.

La primera etapa es la de *montaje*, en la cual el grupo empresarial desarrolla una serie de gestiones administrativas, a las que se denomina *administración del proyecto*. Entre ellas están: adquisición de maquinarias y equipos, negociación del local para la instalación, contratación y capacitación del personal, contactos con proveedores y clientes, construcción de edificaciones, montaje de equipos, diseño de procedimientos administrativos y legales, adquisición de materias primas, instalación de servicios, consecución de permisos, trámites de legalización ante el gobierno, etcétera. Al final de esta etapa, la empresa está lista en términos del *cascarón*. Podríamos decir que el *hardware* está completo.

La segunda etapa consiste en *pruebas de arranque y de producción*. Estas pruebas no sólo permiten la calibración de los procedimientos productivos, sino que también les permite a los operarios acoplarse a ellos. Además, facilitan la evaluación y modificación de las especificidades del producto y brindan la posibilidad de empezar los contactos con los clientes potenciales de la empresa. La empresa está lista para operar. Siguiendo con la metáfora, el *software* es operacional.

Estas dos primeras etapas son de permanente desembolso de recursos. Por ello, el grupo empresarial debe ser muy cuidadoso en mantenerse dentro del presupuesto preestablecido y evitar desembolsos innecesarios y/o suntuosos.

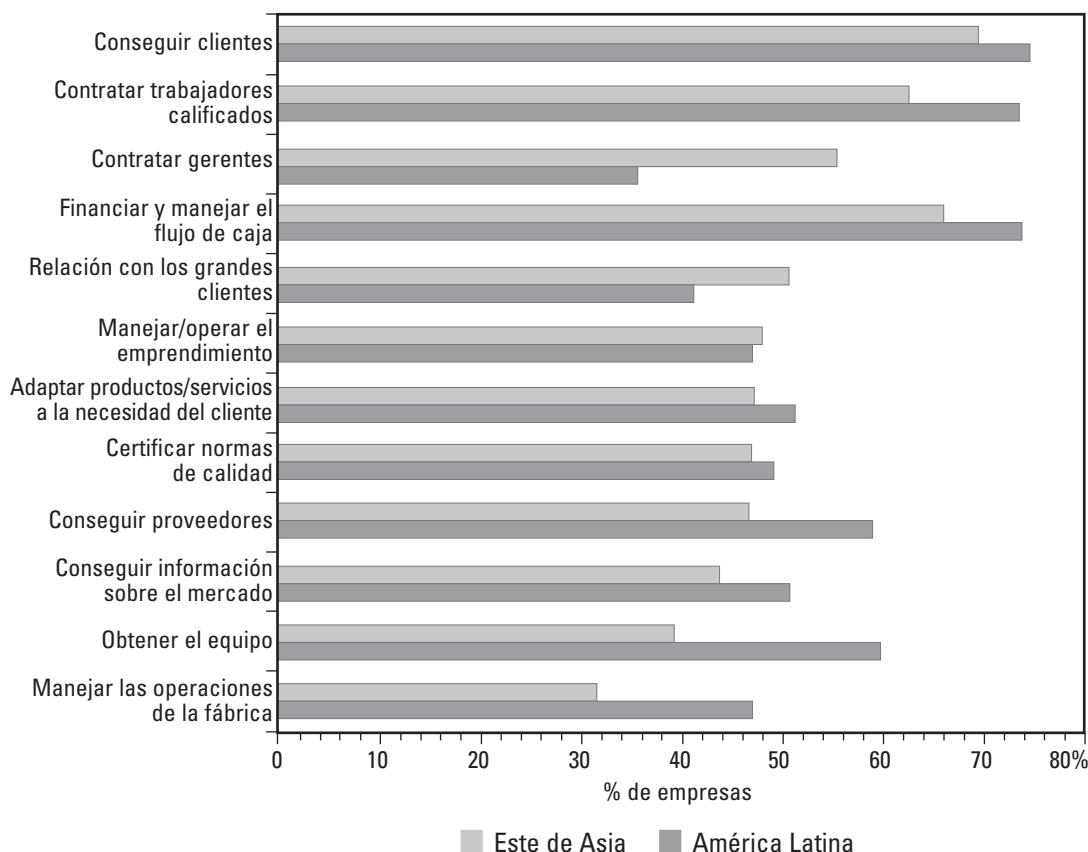
El control de los desembolsos y del tiempo de ejecución son fundamentales en estas primeras dos etapas. El manejo del cronograma de actividades, la auditoría y el inventario de todos los aspectos son piezas básicas del proceso.

La tercera etapa es el *nacimiento y supervivencia*. En ella se inicia la producción, distribución y venta del producto y el ciclo de la empresa comienza a funcionar. Con el nacimiento formal de la empresa, empieza el gran objetivo de sobrevivir. Disponer de un capital de trabajo adecuado para esta etapa es fundamental, pues el grupo empresarial requiere tranquilidad financiera para concentrarse en la puesta en marcha de las estrategias y tácticas de su plan de empresa, y alcanzar las metas establecidas en él.

Éste no debe ser el momento en que el grupo empresarial esté dedicado a conseguir recursos, lo cual sería señal de una mala planificación y de una ejecución incompleta de la etapa de consecución de recursos. La atención debe estar puesta en las acciones de posicionamiento, ventas, cobros, etcétera.

El gráfico 9.1, tomado de Kantis,¹ presenta las principales dificultades que las empresas dinámicas deben afrontar durante los primeros tres años de vida. Como se ve, tanto en América Latina como en Asia, los problemas cruciales son conseguir clientes, contratar trabajadores calificados y administrar el flujo de caja.

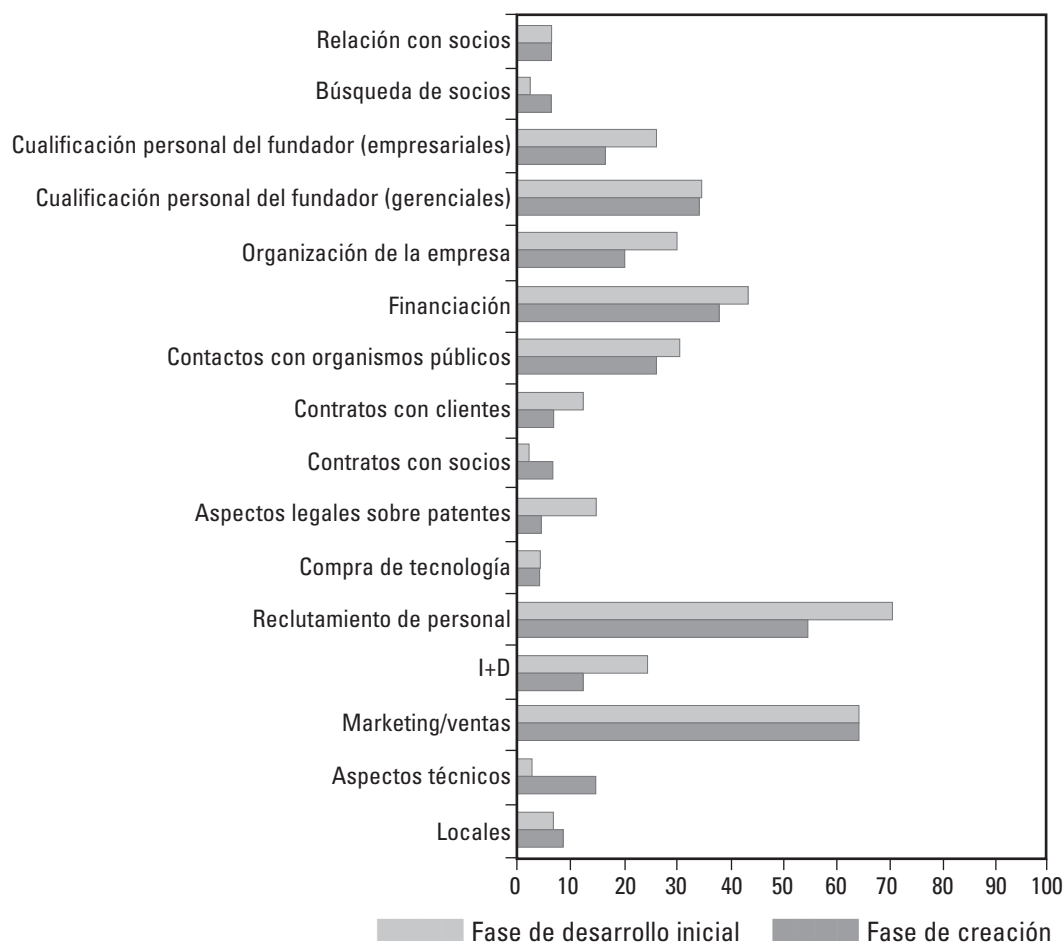
✕ Gráfico 9.1 Principales problemas de las empresas dinámicas en los tres primeros años de vida



Fuente: Kantis (2002).

El gráfico 9.2, basado en los estudios de Klandt y Daniels,² reportados por Veciana,³ presenta otra visión de estas dificultades pero separándolas entre la fase de creación y la fase de desarrollo inicial.

✕ **Gráfico 9.2 Problemas en la fase de creación y desarrollo inicial (en porcentaje)**



Fuente: Veciana, J. M. "La creación de empresa: un enfoque gerencial", *Estudio Económico* N° 33, La Caixa, Barcelona, 2005.

Del análisis de estas dos investigaciones, surge que el grupo empresarial necesita empezar a utilizar muchas de las competencias gerenciales y, por lo tanto, es muy importante revisar esta temática, que será el centro de este capítulo.

Infinidad de textos y de teorías se han elaborado sobre la administración de empresas, y este capítulo no busca cubrirlas todas. La intención es resaltar algunos aspectos que se consideran fundamentales para el proceso de arranque de la nueva empresa. Se invita a los lectores interesados, a revisar textos específicos de administración para reforzar los diversos conceptos o áreas funcionales que les resulten útiles para el desarrollo de su organización.

Tampoco se han incluido programas específicos de apoyo financiero ni tributario, o de asesorías, o programas de promoción de exportaciones, pues todos ellos cambian de país a país. Cada lector debe investigar las particularidades que existen sobre estos temas en su lugar de residencia. En el CD que acompaña a este libro, se incluyen direcciones electrónicas de las cámaras de comercio de varios países, con el propósito de facilitar la investigación de las características específicas de formas jurídicas, procedimientos legales y trámites para la constitución y registro de su empresa.

El líder empresarial y el gerente: similitudes y diferencias

Abraham Zaleznik,⁴ en su artículo clásico de 1977, describió las grandes diferencias que existen entre el *líder empresarial* y el *gerente*. En ese trabajo, explica por qué la persona con atributos y características empresariales se ve compelida a salir de lo que se podría llamar un *estilo gerencial clásico*, y por qué la gestión gerencial del empresario es, por lo corriente, muy distinta de la de un gerente, en el sentido convencional de la palabra. Dada la importancia de este análisis de extremos, se transcribirán muchas de las conceptualizaciones hechas al respecto.

- “Las organizaciones tienen dos necesidades que, por lo general, están en conflicto: gerentes para mantener el balance de las operaciones, y líderes (empresarios) para crear nuevos enfoques y diseñar nuevas áreas de acción.”
- “Gerentes y empresarios tienen, en lo fundamental, personalidades diferentes; y las condiciones que favorecen el desarrollo de uno, perjudican el

desarrollo del otro. Sus actitudes hacia metas, carreras, relación con otros y entre sí, son también diferentes.”

- “Las empresas han establecido una nueva ética de poder que favorece la acción colectiva sobre la individual, el culto del grupo sobre el de la persona. La gerencia que asegura competencia, control y balances de poder entre los grupos con potencial de rivalidad, por desdicha, no asegura imaginación, creatividad o conducta ética al guiar el destino de su organización.”
- “El liderazgo requiere usar el poder para influenciar los pensamientos y acciones de otras personas. Ese liderazgo tiene riesgos, lo cual genera una conducta conservadora en la gerencia, que busca evitar ese tipo de influjos del líder. Para ello, crea el gerente que promueve una cultura burocrática y hace que muchos de ellos funcionen con base en su inercia, pues temen iniciar cualquier cambio.”
- “El gerente es un solucionador de problemas, con limitaciones en visualizar propósitos y metas, y en generar valor en el trabajo. La falta de capacidad imaginativa y de habilidad para comunicarse hace que muchos de los conflictos se perpetúen en lugar de transformarse en deseos y metas más amplios.”
- “Los gerentes tienden a adoptar actitudes impersonales –cuando no pasivas– frente a las metas. Éstas surgen de necesidades más que de deseos y, por tanto, están inmersas en lo más profundo de la historia y la cultura de la organización.”
- “Los líderes empresariales son activos y satisfacen sus ideas en vez de reaccionar ante ellas. Adoptan una actitud personal y activa frente a las metas. Alteran las tendencias y establecen nuevos deseos y objetivos, definiendo así la dirección que una empresa toma. El resultado neto de esta influencia es un cambio en la forma de pensar acerca de lo que es deseable, posible y necesario.”
- “Los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso que involucra gente e ideas para formular estrategias y tomar decisiones. Ayudan al proceso con un conjunto de habilidades, incluido el cálculo de intereses en oposición, el momento de surgimiento de asuntos controversiales y la reducción de tensiones. Son flexibles en el uso de sus tácticas: por un lado negocian y ceden; por el otro, usan recompensas y castigos. Maquiavelo escribió para gerentes. Con el objetivo de que la gente acepte soluciones a problemas,

los gerentes necesitan coordinar y balancear de manera continua; para ello mueven los balances de poder hacia soluciones que sean aceptables como compromiso entre valores en conflicto.”

- “El líder empresarial, en lugar de limitar las opciones, desarrolla nuevos enfoques a problemas antiguos y abre temas de discusión para que surjan nuevas opciones. El líder empresarial proyecta sus ideas en imágenes que excitan a la gente y, sólo entonces, desarrolla y selecciona los elementos que den sustancia a sus imágenes. Los líderes crean excitación en el trabajo y creen que, a menos que las expectativas y ambiciones sean estimuladas y movilizadas, los riesgos de frustración inherentes obstaculizarán el logro de nuevas ideas y opciones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo y no tienen en mente sólo sobrevivir; buscan la superación, el progreso y, por eso, muchas veces los aburre el trabajo repetitivo.”
- “Los gerentes necesitan personas que trabajen y colaboren, pero mantienen un nivel muy bajo de compromiso emocional en estas relaciones. Carecen de empatía; es decir, de la capacidad intuitiva de percibir los pensamientos y sentimientos de otros. Se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que ellos desempeñan en una secuencia de eventos, o en el proceso decisorio, o en la jerarquía. Les preocupa más cómo se hacen las cosas que el significado que para las personas tienen los eventos y las decisiones. Se comunican por señales sujetas a interpretaciones y buscan que el paso del tiempo permita la generación de un acuerdo. Las organizaciones se hacen burocráticas y dependen de intrigas políticas, a costa de relaciones humanas más directas y cálidas.”
- “Los líderes atraen sentimientos fuertes de identidad y diferencia, o de amor y odio. Las relaciones humanas son turbulentas, intensas y a veces desorganizadas. Existe empatía y las decisiones se toman en forma oportuna. La comunicación es por mensajes claros; la relación es con personas y el compromiso emocional es alto. La burocracia no florece y las intrigas se acaban. El estilo es franco y directo.”
- “Los gerentes son conservadores y reguladores de un orden existente, con el cual ellos se identifican y del cual reciben recompensas. El perpetuar y fortalecer esas instituciones existentes favorece su sensación de valor, pues creen que al realizar su papel están cumpliendo su obligación y responsabilidad.”

- “Los líderes, en cambio, son innovadores, buscan un nuevo orden. Pueden trabajar en organizaciones, pero nunca pertenecen a ellas. Su identidad no depende de membresía o de otro indicador social.”

El empresario, al iniciar su empresa, se ve obligado a diseñar una estrategia para conciliar estos extremos planteados por Zaleznik, de tal forma que –manteniendo la innovación y el liderazgo que le son característicos– entienda el papel y la acción de la gerencia. Muchos empresarios no encuentran posible este ajuste. En ese caso, se limitan a buscar ayuda de gerentes o de administradores para el cumplimiento de las funciones operativas del día a día y reservan para sí las acciones de innovación y de orientación global, pues ésta es la zona en la que mejor se desempeñan, donde mejores resultados obtienen y donde no pueden ser sustituidos.

Esta adecuación del empresario a las necesidades específicas de la empresa no es fácil, pues en muchas ocasiones considera delicada la pérdida de poder o no tiene confianza o habilidades para delegar funciones administrativas. Esto también explica el porqué muchos empresarios, una vez que la empresa está posicionada, la venden e inician la lucha para el establecimiento de una nueva, pues no encuentran suficiente satisfacción en la operación rutinaria. Por otro lado, pueden empezar a afectar la gestión operativa de la empresa. Aquí se diferencian en forma sustancial el empresario de una sola empresa y el de múltiples empresas. El primero, por lo general, colma sus objetivos con sacar adelante la gestión de la primera empresa; el segundo sólo se satisface a través de la creación secuencial de empresas.

Otros planteamientos sobre liderazgo empresarial

Naisbitt y Aburdene, en su libro *Megatrends 2000*,⁵ dan un conjunto de ideas sobre el liderazgo empresarial que es necesario considerar:

- “El principio dominante de la organización se ha cambiado de la gerencia para controlar, al liderazgo para lograr lo mejor de la gente y responder rápidamente a los cambios.”
- “Hay grandes diferencias entre gerencia y liderazgo, tanto en orientación como en misión, supuestos, ambiente organizacional y resultados.”

- “Liderazgo es el proceso de mover a la gente sin utilizar medios coercitivos. El líder piensa a largo plazo, capta las relaciones de la realidad, piensa en términos de renovación, tiene habilidades políticas, produce cambios, afirma valores, logra unidad. Reconoce que mientras el capital y la tecnología son recursos importantes, es la gente quien crea o quiebra una compañía. Para liberar su poder, el líder inspira compromiso y da poder a la gente, comparte autoridad y responde a los errores que comete el personal a su cargo con flexibilidad. Este manejo administrativo le permite atraer, recompensar y motivar a la mejor gente hacia sus empresas. Este liderazgo efectivo debe monitorear el ambiente externo, seguir las tendencias, los mercados, los cambios tecnológicos y los ciclos del producto.”
- “El liderazgo empresarial implica ganarse la lealtad, cumplir los compromisos y obtener respeto.”
- “La gente que es difícil de supervisar, que tiene la libertad de salir de la organización, que piensa por sí misma, que cuestiona la autoridad, es la mejor fuente de información y la única esperanza de alcanzar metas organizacionales.”
- “Este recurso no se puede imponer, responde a un liderazgo democrático, a incentivos financieros y a una organización que reconozca que la gente le pertenece a otras instituciones y, muy especialmente, a su familia.”
- “Esta nueva fuerza de trabajo ayudará a su organización a lograr los objetivos, si puede obtener sus propias metas en la negociación.”
- “Un líder efectivo crea una visión que le indica a la gente hacia dónde se va y cómo se llegará a la meta. Esa visión es el gradiente que impulsa a la organización.”
- “Pero el líder efectivo, hombre o mujer, ganará el compromiso de sus afiliados al establecer ejemplos de excelencia, siendo ético, abierto, estimulante y dando poder. Se lidera mediante *ejemplo*, no mediante *administración*.”
- “Hay otros cambios en el área administrativa. Se está pasando del gerente que da órdenes, al líder que actúa como maestro, como facilitador, como entrenador. Este líder sabe cómo obtener las respuestas de quienes realmente las tienen: las personas que hacen el trabajo. Este líder hace preguntas, guía el grupo hacia el consenso, usa información para demostrar la necesidad de ella para la acción. Es más consciente del triunfo de una organización que de su éxito personal.”

- “La idea básica para este líder es brindar cantidades de ánimo, cantidades de retroalimentación, con la convicción de que la gente hará el resto.”
- “El principal reto de los líderes es entusiasmar al empleado mejor educado para que sea más empresarial, se autodirija y se oriente hacia una vida larga de aprendizaje. La idea es que aprenda a aprender.”
- “El trabajo del líder es mantener a la gente satisfecha y plena con lo que hace.”

Kotter, en su libro *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*,⁶ establece diferenciaciones claras entre la gerencia y el liderazgo. Según Kotter, el líder cumple los siguientes propósitos:

- “Establece direcciones, en términos de desarrollo de una agenda o una visión de futuro para la organización, y formula las estrategias que permitan hacer los cambios requeridos para el logro de esa visión.”
- “Conforma una red humana que entienda la visión y las estrategias, y acepte la validez de las mismas por su valor objetivo y no sólo por el poder que emana la jefatura. Se comunica con palabras, símbolos, hechos, afectos, etcétera, para lograr la empatía entre los miembros de la red con las visiones y las estrategias.”
- “Motiva e inspira, dando energía a la gente para sobreponerse a las barreras políticas, burocráticas y de recursos que impiden el logro de las metas, y satisfaciendo las necesidades humanas que estén pendientes.”
- “Produce cambios, a menudo, en un grado dramático y excesivo, los cuales implican grandes riesgos pero también grandes recompensas.”

Con estas ideas, el líder empresarial debe empezar a administrar la organización. Las secciones siguientes plantearán algunas recomendaciones básicas que, en cada área funcional, debe tener este líder empresarial.

Los cambios conceptuales en la gestión

Sin dudas, la gestión de las empresas está sometida a cambios profundos por la gran dinámica que ha tenido el entorno en el cual se mueven. Hammer,⁷ en su obra, plantea una serie de cambios conceptuales muy importantes, que todo

empresario debe tener en cuenta para poder adecuar su gestión a ellos y mantener la competitividad y el liderazgo que toda empresa requiere. Veamos algunos de ellos.

- “Ya no estamos en la *era del progreso* sino en la *era de la revolución*, y esto implica que los procesos de mejora pequeños –claro está, hay que hacerlos en forma cotidiana– no son los que van a dar la competitividad en el largo plazo. Los cambios son tan rápidos y tan radicales que las organizaciones tienen que asumir una actitud revolucionaria para transformar drásticamente las condiciones.”
- “Ya no estamos en la era de la *tenencia* sino en la era de la *imaginación*. Esto implica que el problema de toda empresa va mas allá de una buena administración de los recursos físicos o económicos que se tienen. Lo que se requiere es lograr que los recursos humanos pongan en juego toda su capacidad para imaginar nuevas soluciones y para identificar y desarrollar nuevas oportunidades empresariales.”
- “La política de *reducción del denominador* como estrategia de mejora de indicadores de productividad ha demostrado sus limitaciones y, por ello, hoy hay necesidad de *amplificar el numerador*. Por lo tanto, el problema no se queda en reducir los insumos de producción y los costos de esos insumos, de lo que se trata es de incrementar la producción y darle valor a lo producido.”
- “La idea ya no es tratar de *vivir y gozar de la riqueza adquirida* sino que es *construir permanentemente nueva riqueza*. En mercadeo, esto significa que el esfuerzo no se puede quedar en vivir y gozar de los clientes que ya se tienen sino que hay que buscar nuevos clientes, nuevos productos para todos los clientes, sean ellos viejos o nuevos.”
- “El reto no es el *buscar seguridad*, pues ya se tiene claro que ella no existe, sino que el reto es *lograr correr riesgos medidos y moderados* para ir enfrentando las dificultades y no quedarse esperando a que ellas lo arrastren de improviso.”
- “No se trata de tener *administradores* que sólo se encargan de lo rutinario; se trata de tener *visionarios* capaces de descubrir nuevos horizontes a los cuales se debe dirigir la empresa.”
- “No se trata de tener empresas *estáticas*; se trata de que las empresas tengan actitud y espíritu de *gacela* y, por lo tanto, están siempre alertas, listas a moverse a gran velocidad, listas a cambiar de dirección.”

- “No se trata de mantener *organizaciones burocráticas* que ni crean ni hacen, sino de tener una *organización altamente flexible* en todas las facetas que están en constante creación y haciendo nuevas cosas.”
- “No se trata de tener empleados que sólo cumplen el manual de funciones y siguen al pie de la letra las instrucciones que se les dan; se trata de tener empleados que hagan lo que no tienen que hacer según el manual, que creen, que sean líderes, que innoven, que analicen críticamente y que sean capaces de sustentar sus posiciones.”

En resumen, se necesita una nueva actitud al interior de la organización que haga que la gente, que es su componente más valioso, esté todo el día generando ideas, cambios, innovaciones y mejoras, para que así la empresa se pueda transformar en una organización dinámica con potencial de crecimiento.

El espíritu empresarial como rector de la gestión empresarial

No es un secreto que muchas empresas, luego de un importante proceso de nacimiento, supervivencia y crecimiento, entran en períodos de declive y de muerte. Todos se preguntan qué pasó y muchos tratan de generar explicaciones basadas en los principios de la gerencia moderna y se olvidan de los principios básicos de toda empresa.

Larry Farell⁸ ha demostrado, en sus múltiples artículos, cómo el crecimiento de las empresas está basado en los principios propios del espíritu empresarial y no en las ciencias gerenciales. Por eso indica que el papel más importante de todo empresario o gerente es revivir el espíritu empresarial en la organización. Steve Jobs, fundador de Apple, Next, Pixar, alguna vez dijo: “Los gerentes saben cómo gerenciar pero no son capaces de hacer lo que se necesita hacer en una empresa”.

Farrell plantea cuatro elementos básicos para mantener viva y en crecimiento una organización:

1. *Sentido de la misión.* Consiste en mantener actualizado y claro el *qué* y el *cómo* de la empresa. El *qué* (la estrategia) significa qué clientes y qué mercados, qué productos y qué servicios, qué capacidades y qué facilidades, qué recursos. El *cómo* (la cultura empresarial) implica la formulación de conductas y

comportamientos, rituales, prácticas sencillas y simples pero concretas y permanentes que unan a todo el personal en esa cultura de empresa.

2. *Visión de cliente y producto.* Consiste en mantener el foco en los dos elementos básicos de la empresa al mismo tiempo. Esto implica conocer el producto, responder con rapidez a los clientes, ser cortés y competitivo, mantener por siempre los clientes, amar el producto, rehacerlo, innovar en productos y clientes.
3. *Innovación rápida.* Radica en elevar a prioridad de la organización la capacidad de innovar, inventar, crear e imaginar, en todos los frentes. Es eliminar la burocracia y desatar la genialidad de todas las personas vinculadas a la empresa.
4. *Conducta autoinspiradora.* Es amar lo que se hace, dar autonomía, compartir éxitos y fracasos, liderar con el ejemplo, trabajar muy duro, inspirar a todos, generar recompensas ante buenos resultados.

Como se ve, según Farrell, el éxito de los grandes empresarios está basado en principios fundamentales y no en “modas gerenciales”. Esos principios fundamentales son una forma alterna de expresar el modelo de transformación que se planteó en el capítulo 1 y que implica una permanente identificación de oportunidades, hallazgo de soluciones creativas e innovadoras, poniéndolas en acción y, obvio, mejorando todos los elementos.

La cultura del espíritu empresarial es la cultura de la innovación. Por ello, es decisivo estimularla, reconocerla y hacerla el valor fundamental de la organización, pues la innovación es requerida en todos los eslabones de la cadena de valor, lo cual implica que el éxito consiste en lograr que todo el personal contribuya a la innovación. Thomas D. Kuczmariski lo resumió así: “La innovación es el eje sobre el cual gira la rueda de las utilidades. Brinda equilibrio, poder y combustible para mantener esa rueda en movimiento”.

Administración financiera

El inicio de la operación de la empresa exige la aplicación de una serie de opciones financieras muy especiales y muy simples, pero a veces difíciles de aplicar en forma correcta. Entre ellas se destacan:

- *Aplicar todos los días el concepto de flujo de caja* que es, como repetidamente se ha anotado, la herramienta financiera básica del empresario. Su uso permite prever dificultades y analizar la posibilidad de ciertas operaciones.
- *Buscar anticipos de clientes* para mejorar la velocidad de los ingresos y financiar las compras de materias primas e insumos necesarios para la producción.
- *Buscar financiación de los proveedores*. Esta opción, cuyo costo es la pérdida de potenciales descuentos, tiene la gran ventaja de reducir las exigencias inmediatas de desembolso por la adquisición de materias primas e insumos. Hay que evaluar muy bien el costo financiero *versus* los descuentos por pronto pago para ver qué es lo más ventajoso.
- *Disminuir las cuentas por cobrar*. Esta estrategia mejora los ingresos de efectivo, pero es necesario analizar los efectos que pueda tener en el volumen de ventas y, sobre todo, en los resultados generales de gestión. Todo recorte o alargue en las condiciones de crédito de los clientes debe ser analizado a la luz del flujo de caja para ver las posibilidades y ventajas de la acción. No es necesario insistir en la contribución a la liquidez de las ventas al contado y sobre el costo financiero de las ventas a plazos.
- *Controlar la magnitud de las compras y de los inventarios*. Esta acción, que reduce tanto los desembolsos como los dineros inutilizados, hay que estudiarla con cuidado en los países de América Latina por varios factores, en general, no considerados: problemas de abastecimiento, incumplimiento de proveedores, efectos inflacionarios y de escalamiento. Lo ideal sería poder trabajar con el sistema *justo a tiempo* de los japoneses, que permite eliminar el inventario casi por completo y conseguir que cada día llegue a mi planta lo que necesito para ese día; pero en América Latina es todavía difícil lograrlo. El empresario no se debe deslumbrar por el temor al alza de sus insumos ni correr a hacer compras en volumen para lograr *precio viejo* y descuentos, pues puede ocurrir que los costos totales de inventario sobrepasen esos *supuestos ahorros*. Por otro lado, el empresario debe ser muy cauteloso en el sentido de balancear sus compras; a veces se compra gran cantidad de una materia prima y se agotan la liquidez y el crédito para comprar el resto. Resulta claro que sin tener todas las materias primas no es posible producir.
- *Buscar la renegociación de sus créditos*. El desarrollo de períodos de gracia, la búsqueda de esquemas de crédito con pagos crecientes, el pago de interés

vencido, etcétera, son todos mecanismos que dan holgura en los primeros períodos de vida de la empresa. Dados los altos costos financieros en América Latina, es básico tener cuidado con el proceso de financiación y con la administración de la deuda; más aún, con el uso de mecanismos extrabancarios para financiar capital de trabajo, pues con gran frecuencia se diluyen utilidades por este concepto.

- *Minimización de costos fijos.* Esta política administrativa es vital durante toda la existencia de la empresa, pero es central en su época de arranque. El empresario debe identificar los rubros imprescindibles para la subsistencia de la empresa. Las políticas de contratación y subcontratación de servicios, esbozadas en el capítulo 8, son básicas en este objetivo.
- *Estimar y controlar los costos variables.* Este proceso de ajustes es fundamental, pues los estimados del plan de empresa son eso, estimados; y una vez que la empresa inicia operaciones se pueden adquirir datos reales más confiables y se deben hacer los ajustes requeridos. El control de costos es tan importante como el de producción y el de calidad.
- *Creecer pausadamente.* El empresario tiene un ansia permanente de ver crecer a su empresa hasta llegar a las metas prefijadas en su plan de empresa. Pero esta ansiedad debe ser controlada, pues un crecimiento muy rápido puede generar grandes problemas financieros que lleven al fracaso el futuro de la organización. Todo crecimiento debe ser estudiado con el flujo de caja.
- *Cumplir los compromisos.* El activo y la garantía más sólida de todo empresario es su imagen de persona cumplidora; por eso es básico cuidar dicho activo previendo los momentos de pago, haciendo los esfuerzos necesarios para cumplirlos, dando la cara con anticipación cuando se prevé que no se van a poder concretar los compromisos, y negociando fechas reales para diferir el pago. De esta forma, no sólo se da una noción de honorabilidad sino también de seriedad y profesionalismo.
- *No hacer proyecciones financieras superoptimistas.* En muchos casos, se acostumbra basar los planes de empresa en el supuesto que se denomina “situación optimista”. Así el plan refleja las condiciones del caso en que absolutamente todo se dé a favor del empresario. Estas proyecciones muestran, por lo general, un sendero despejado y no parece necesario ser muy cuidadoso. Pero, por desdicha, esas condiciones casi nunca se dan. Es básico que, para las proyecciones financieras, se trabaje con estimaciones

lo más realistas posible, para entender las limitaciones y las ventajas que el proyecto presenta. El análisis de sensibilidad es muy útil para visualizar efectos.

- *Contratar especialistas por labor.* Esta acción tiene que ver con la estrategia de reducir costos fijos y busca, por ejemplo, no emplear un abogado o un contador de planta desde el inicio de la empresa, sino tener un contrato por servicios.
- *Usar representantes o agentes de venta.* Esta forma de comercialización también reduce los costos fijos de la empresa, pero es necesario utilizarlo con mucha cautela, porque si la selección del representante o el agente de ventas es inadecuada, se corre el riesgo de que el proceso de introducción del producto en el mercado fracase.
- *Desarrollar mecanismos colectivos de compra.* Una de las estrategias que ha demostrado utilidad es reunirse con varios empresarios del mismo sector y coordinar las compras de conjunto, pues el volumen acumulado genera poder de negociación, tanto en precios y descuentos como en formas de pago.

La naturaleza misma de las empresas en proceso de consolidación, caracterizada por tasas de crecimiento altas, inestabilidades de los mercados, variabilidad de sus consumos, etcétera, hace que los estados financieros sean muy frágiles. Esto obliga a que los períodos de análisis financiero sean muy cortos y a que se deba implementar un control muy estricto sobre el flujo de caja. Es conveniente recordar que, para la empresa en desarrollo, dos conceptos financieros tradicionales tienen un significado diferente:

- a. Mayores ventas y mayor utilidad no implican liquidez.
- b. El cálculo de utilidad + [más] deducciones tributarias – [menos] pagos de capital, no produce como resultado el flujo de caja disponible.

El primero de estos hechos produce, en muchas ocasiones, lo que se conoce como *fracaso por crecimiento*, en el cual un productor observa con alegría que su producto ha tenido acogida, que se vende cada día más, que sus estados financieros indican utilidades, pero no tiene recursos financieros para cumplir los nuevos pedidos. Esto lo obliga a tomar créditos, en muchos casos onerosos; a

reducir precios para vender más y, en el conocido proceso *bola de nieve*, sus márgenes se cierran, su liquidez se sigue deteriorando, sus deudas crecen y, por último, sus utilidades también disminuyen hasta que llega el cierre.

Recuerde: hay que balancear el crecimiento con el capital de trabajo realmente disponible.

El segundo de estos hechos nace del primero, pues muchas utilidades contables, establecidas por causación, están en cuentas por cobrar o en inventarios y, por tanto, no tienen contribución real al flujo de caja.

El empresario que inicia debe entender mejor el concepto de *punto de equilibrio contable*, en varios sentidos:

- En efecto, el punto de equilibrio es el nivel en el cual los ingresos causados equilibran los egresos causados, pero puede que no exista equilibrio de efectivo y, como se indicó antes, ello implicará problemas con el capital de trabajo y limitaciones al crecimiento y a la posibilidad de llegar al nivel de utilidad.
- El punto de equilibrio contable no es el punto de salvación para el empresario, pues estar por encima de él, y más en una economía inflacionaria, no asegura que el empresario esté recuperando su inversión, ni que esté en capacidad de pagar sus obligaciones financieras, ni que esté generando los excedentes económicos adecuados para el crecimiento de su organización. Hay que entender que el punto de equilibrio contable es realmente el punto de muerte, pues si se permanece por debajo de él mucho tiempo no hay salvación posible. La meta gerencial no puede ser sólo estar por encima del punto de equilibrio contable, tiene que ser estar por encima del nivel de acción requerido para cumplir los objetivos mínimos del proyecto, lo cual se denomina *punto de equilibrio económico*.
- Las empresas en desarrollo sufren todos los días variaciones en sus puntos de equilibrio (contable y económico), pues sus estructuras de costos fijos y de variables, de inversión y de endeudamiento están en permanente cambio. Esto debe llevar al empresario a pensar la necesidad de revisar en forma cotidiana su posición financiera, su estructura de costos, sus demandas de capital, su rentabilidad, etcétera. Recuerde que el punto de equilibrio contable es estático y de corto plazo, mientras que la empresa es dinámica y de largo plazo.

Por otro lado, el empresario que inicia su empresa debe entender que la rentabilidad es un objetivo a largo plazo, mientras que lo más importante, en el inicio, es la supervivencia y la capacidad de crecimiento; ello se lo brinda la liquidez de la empresa. Por eso, la preocupación principal debe estar centrada en la liquidez que, a largo plazo, produce la rentabilidad.

Por último, el empresario que comienza su empresa debe ser muy cuidadoso con su razón de endeudamiento, pues un nuevo crédito en el inicio puede modificar esta razón en lo sustancial e incrementar la exposición de la empresa a cambios en el ambiente en que opera. La palanca financiera puede enterrar una empresa en nacimiento si ésta tiene que enfrentar un período difícil. El tiempo de aguante ante las dificultades es inversamente proporcional al índice de endeudamiento.

En resumen, el manejo financiero de una empresa en nacimiento es muy diferente del de una empresa establecida, tanto en conceptos como en herramientas y tácticas. El empresario incipiente debe tomar conciencia de ello y capacitarse en forma adecuada para esta gestión financiera.

Administración del mercado

Sin dudas, la empresa se alimenta con las compras reales que los clientes hacen de sus productos. En consecuencia, una preocupación constante del empresario debe ser el monitoreo permanente de su mercado y, en especial, el desarrollo del mismo. Para ello, es conveniente tener en cuenta algunas ideas muy simples, pero importantes.

- Recuerde que el cliente siempre tiene la razón y, por tanto, hay necesidad de atenderlo muy bien, conocer cuáles son sus necesidades y deseos, y tratar de satisfacerlos de tal forma que no sólo lo mantenga como su cliente, sino que también sirva como promotor de su producto y le ayude a conseguir nuevos clientes. Pero también hay que mantener la capacidad de anticipar las necesidades y los deseos de los clientes para poder renovar el portafolio de productos y servicios.
- Revise en forma constante su ubicación en el mercado, las características de su producto, las condiciones de sus clientes y compárelas con las de sus

competidores, de tal manera que pueda identificar dónde están surgiendo ventajas o desventajas comparativas para su organización.

- Esté alerta, y ojalá logre prever cambios que puedan afectar a sus clientes y, por ende, a usted. Si lo hace, tendrá la posibilidad de adecuarse –tecnológica, económica, comercial o financieramente– y reaccionar antes que la competencia. El tiempo de atraso para atender un cambio debe ser minimizado, pues en ese lapso es grande el peligro de perder el cliente.
- Conserve su precio a un nivel razonable con su producto, sus clientes, sus costos y su competencia. Recuerde que no siempre el factor que decide es el precio bajo, pero también que un precio exagerado puede afectar el volumen de ventas.
- Mantenga una actitud permanente de consecución de nuevos clientes; utilice para ello todas las posibilidades de contacto, realice visitas, investigue posibles nuevos usos para sus productos, haga publicidad dentro de sus capacidades financieras, etcétera. Pero, sobre todo, no espere a que los clientes vengan a buscarlo, salga a buscarlos, a encontrarlos y a convencerlos de la bondad de su producto.
- Audite la gestión de sus vendedores o representantes de ventas, no sólo mirando los resultados sino también adquiriendo información directa de los clientes y observando la conducta de ellos con respecto a sus productos.
- Capacite y actualice su fuerza de ventas de manera tal que ellos estén en condiciones de brindar el servicio que los clientes necesitan y que, por otro lado, puedan detectar la información de mercado.
- Efectúe promociones de venta, tratando de que sean diferentes de las de sus competidores; que tengan los componentes que su segmento objetivo necesita y que satisfagan las razones de compra de sus clientes. Previo a esto debe conocer el mercado en el cual desea penetrar; ello plantea la necesidad de mantener una orientación permanente al mercado.
- Utilice la publicidad para mantener y expandir su posición en el mercado, pero recuerde bien que esta actividad es costosa y que, si no se diseña bien, la campaña publicitaria puede ser inútil e incluso negativa para la imagen de su organización. Asesórese bien en esta actividad.
- Esté alerta a productos complementarios o sustitutos de su producto y a otras oportunidades de empresa que se le van a presentar como conse-

cuencia de su gestión actual. (Recuerde la teoría del corredor explicada en los capítulos 3 y 4, que plantea cómo una empresa puede ser la base de muchas otras.)

Administración de las operaciones

Igual que en las otras áreas funcionales, es básico que el empresario controle muy bien el funcionamiento de su línea de operación, pues allí se elabora lo que se va a vender; y es muy difícil vender productos/servicios mal elaborados o costosos. Hay varias recomendaciones también simples para esta área de gestión:

- Establezca mecanismos de planificación y control de su operación, pues sin información sobre lo que sucede en su línea es muy difícil tomar decisiones que puedan solucionar los problemas.
- Los controles de consumo de insumos, de desperdicios, de defectuosos, de tasa de elaboración, de calidad y de costos son fundamentales para garantizar que los productos/servicios sean buenos y salgan al costo esperado.
- Ajuste sus estimados sobre rendimiento de operarios, máquinas e insumos, de acuerdo con las realidades operativas; y elabore sus planes de producción según esos estándares reales de producción para evitar incumplimientos en las entregas o cuellos de botella en su línea de producción.
- Haga un análisis permanente de su proceso productivo y solicíteles a sus empleados el aporte de ideas para mejorar el funcionamiento del proceso. Recuerde que, en unos pocos días, quien más conoce una operación particular es el operario que la ejecuta.
- Evite la acumulación innecesaria de inventario de producto en proceso. Diseñe mecanismos que permitan reducir los inventarios a los menores niveles posibles.
- Supervise que los operarios estén cumpliendo las normas de seguridad e higiene industrial necesarias para garantizar su bienestar. Toda mejora en el ambiente de trabajo traerá una posibilidad de que los empleados incrementen su productividad.

- Mantenga un estrecho contacto entre mercadeo y operación, de manera que la acción de desarrollo del producto/servicio tenga en consideración los deseos de los clientes que ha captado la gente de mercadeo.
- Recuerde que un día de éstos tendrá que renovar equipos, por razones de deterioro, de ineficiencia económica, de calidad u obsolescencia. Por lo tanto, cree un fondo de capital o una provisión para tal fin, en el cual deberá contener las depreciaciones y parte de sus utilidades, pues de no hacerlo se va a encontrar con una necesidad gigantesca de financiación que no va a poder cubrir.
- Infórmese sobre los nuevos equipos y las nuevas tecnologías que van saliendo al mercado.
- Busque que su contabilidad lo mantenga informado de sus costos de operación por productos, clasificados en fijos y variables, de tal modo que usted pueda buscar formas de solucionar las dificultades. Revise el concepto de costeo por actividad para saber el verdadero costo de cada paso, producto/servicio, línea, división, etcétera.
- Controle sus inventarios de tal manera que logre la mayor rotación posible de ellos, disminuyendo así el capital de trabajo y liberando áreas físicas para sus expansiones.

Administración de personal

Esta área requiere del empresario una consideración muy especial y debe tener tiempo para atenderla, pues aunque en general no presenta problemas urgentes, cuando aparecen pueden tener un efecto muy significativo en el largo plazo. Por ello, el empresario debe analizar con todo cuidado los siguientes aspectos:

- Condiciones laborales de cada empleado, con el fin de solucionar los problemas de ambiente de trabajo que lo puedan estar afectando.
- Detectar necesidades de capacitación para que el empleado pueda mejorar su productividad.
- Revisar las situaciones de remuneración del personal, de tal forma que pueda dar los estímulos apropiados en el momento oportuno a los empleados

que han generado mejoras en su rendimiento. Debe existir un programa especialmente diseñado para estos casos.

- Incentivo y motivación permanente de los empleados para que se integren cada vez más a la organización, se sientan parte de ella y vean su futuro ligado al de la empresa.
- Revisión constante de las cargas de trabajo a fin de que se garantice una distribución equitativa para los distintos empleados, acorde con sus obligaciones y remuneraciones.

Estrategias de operación

Aunque existen textos completos que tratan sobre la gestión de pequeñas y medianas empresas en todos sus componentes, es necesario revisar aquí algunos aspectos fundamentales de las potenciales estrategias que se pueden seguir al iniciar una empresa, en especial en lo referente a la introducción del producto y captación de una fracción del mercado.

Una de las áreas que más atención ha despertado en los últimos años es la de estrategia competitiva. Porter⁹ describe cinco fuerzas básicas del proceso competitivo:

1. **La rivalidad que exista entre las empresas que están ya en el lugar de mercado.** Cuando hay muchas empresas en el mercado, la rivalidad es alta y aparecen acciones como guerras de precios, nuevos y mejores servicios, premios por la compra, promociones, etcétera, todas ellas orientadas a mantener o mejorar una ganancia en la fracción del mercado. Una forma de entender la fortaleza de las rivalidades y de las fuerzas que están fuera del control de empresario, es analizar las barreras existentes para el ingreso o el egreso del sector económico de operación. Los especialistas identifican cuatro combinaciones:
 - a. *Barreras bajas para entrar y salir.* Corresponde a un sector económico que incluye a muchos competidores nuevos, pero donde el número total de firmas permanece constante, pues varias organizaciones tienen que abandonar el mercado y son remplazadas con rapidez. Como las nuevas tienen que buscar una ubicación y una fracción del mercado, la

rivalidad es muy intensa. Los márgenes de utilidad son bajos, aun para las empresas más antiguas y fuertes (ejemplo: panaderías).

- b. *Barreras bajas de entrada, barreras altas de salida.* Es una de las peores situaciones, pues son sectores industriales en los que, de un momento a otro, por una situación de coyuntura, todo el mundo ingresa. Pero cuando la situación cambia y es negativa, el proceso se revierte y las firmas que no se logran adecuar al nuevo ambiente tratan de salir. Claro que los compromisos y el mercado no les permiten una salida fácil del sistema (ejemplos: droguerías, cultivos de tardío rendimiento, bienes raíces).
 - c. *Barreras altas para entrar y para salir.* Es una situación en la cual existen pocos competidores, donde los débiles no pueden retirarse. Si el número de competidores no es muy grande, la industria puede disfrutar buenos márgenes, pero la competencia es inestable. El ingreso de unos pocos contrincantes puede generar una intensa rivalidad y bajos márgenes. Situaciones de mercado difícil pueden provocar que los competidores más débiles aumenten la rivalidad con los mismos resultados.
 - d. *Barreras altas para entrar y bajas para salir.* Esta combinación crea una industria con alta probabilidad de estabilidad. Hay pocos ingresos y si la situación de mercado se dificulta, los más débiles salen. Esto les permite a las empresas que permanecen lograr buenos márgenes. Esta situación exige que las nuevas empresas sean más sofisticadas y con mejor preparación y estabilidad que los rivales. Se trata de industrias interesantes para el empresario con formación profesional (ejemplos: compañías consultoras, de producción de *software* u otros productos de alta tecnología).
2. **La amenaza de que nuevas empresas ingresen en el sector.** Esta amenaza depende de las barreras mismas que tenga el sector y de las posibilidades de que la nueva organización disponga de un producto que sustituya o supere al ya existente en el mercado.
 3. **El poder de negociación de los proveedores.** Esta amenaza plantea la fuerza relativa de los proveedores de mi empresa. Cuando se depende de proveedores que actúan como monopolio, mi capacidad de acción se ve muy limitada. La apertura económica, en alguna forma, ha ayudado a que este problema se solucione con mayor facilidad.

4. **El poder de negociación de los compradores.** Esta amenaza tiene que ver con la fortaleza de mis clientes, la cual puede obligarme a tomar medidas que hagan peligrar mi operación. Cuando se depende de un solo cliente sustancial, éste puede imponer, con mucha facilidad, condiciones peligrosas que, tal vez, la empresa no está en capacidad de soportar.
5. **La amenaza de productos o servicios sustitutos.** Esta amenaza, con la gran dinámica tecnológica que existe, es permanente y exige que el empresario mantenga una afanosa actitud de prospección para evitar que los productos o servicios sustitutos le lleguen de improviso; debe anticiparse con el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Para enfrentar estas fuerzas se han planteado tres estrategias básicas diferentes:

- a. *Foco.* Implica concentrar el esfuerzo de mercadeo en un grupo especial interesante de clientes, o en un territorio geográfico o en un segmento de la línea del producto. La idea es dar un servicio muy bueno a ese grupo en particular. Esta estrategia, a veces, limita el crecimiento del mercado pero genera márgenes muy altos. Igual, es posible construir defensas contra las nuevas fuerzas competidoras. Esta estrategia se usa cuando se buscan mercados objetivos poco vulnerables a sustitutos o donde la competencia es más débil. El empresario con mucho talento o aptitud, pero con escasos recursos financieros, encuentra interesante esta estrategia.
- b. *Diferenciación.* Esta estrategia involucra la creación de algo que se percibe como único en la industria. Ello puede ser logrado a través del desarrollo de una tecnología particular o por el uso de conceptos operativos muy especiales. Este esquema genera lealtad de marca. Los clientes no se preocupan mucho por los precios y, por tanto, su poder de negociación es bajo. La amenaza de productos sustitutos es muy baja y son muy altas las barreras para la penetración de nuevos clientes. Los mercados pueden ser pequeños o limitados, pues ello implica exclusividad. Esto, sin embargo, genera utilidades grandes y posiciones sólidas para enfrentar a la competencia.
- c. *Liderazgo en costos.* Se basa en la curva de aprendizaje que genera reducciones del costo unitario a medida que el nivel de la producción se incrementa. Es una estrategia muy atractiva en industrias en crecimiento. Una vez

que se logra el liderazgo en costos, las barreras de entrada para nuevos competidores son muy altas, se reduce la presión y la fortaleza de proveedores y compradores. Esta estrategia se combina a menudo con las otras dos, pues toda empresa tiene que buscar cómo reducir sus costos; si no, corre el riesgo de perecer.

Redes de apoyo

Diversos estudios demuestran que los empresarios exitosos, en el proceso de formación o expansión de sus empresas, son astutos administradores del riesgo, de la información y de las personas con que ellos trabajan. Esta madurez se deriva de su trayectoria empresarial y del establecimiento permanente de redes de apoyo a su gestión empresarial. Ellos conocen la importancia y el beneficio que se logra de tener contactos y conexiones útiles para la empresa, no sólo porque abren puertas sino también porque facilitan el camino para sus futuras acciones empresariales. Estos estudios indican que la habilidad empresarial de *saber con quién* es tanto o más importante que la habilidad empresarial de *saber cómo*.

Muchos empresarios a veces olvidan esta idea y ello explica sus fracasos. Ronstadt y Peterson han recogido sus experiencias en una publicación, *Networking for Success: Know-who plus know-how*,¹⁰ de la cual se extraen las siguientes ideas:

- “El contacto correcto, en el lugar apropiado y en el momento oportuno, no se da por casualidad. Es el resultado de un trabajo prolongado y exitoso del empresario en el establecimiento de relaciones.”
- “Los empresarios exitosos gastan alrededor del 50% de su tiempo desarrollando nuevos contactos y fortaleciendo las viejas relaciones.”
- “Los empresarios exitosos desarrollan redes de contactos que, en simultáneo, están entrelazadas con conexiones fuertes y débiles (cerca del 50% de los miembros se desconocían unos a otros).”
- “Los empresarios exitosos desarrollan redes de contactos que tienen varias razones de unión entre los miembros.”
- “Las causas básicas de éxito de una red de contactos son: compromiso personal y necesidades compartidas.”

Estos autores formulan diez reglas para desarrollar redes de contactos empresariales:

1. *La regla dorada.* Sea diplomático, pero no permita que sus inhibiciones le impidan establecer los contactos que usted necesita. Confíe en su propia personalidad y estilo, pero recuerde que existe un sesgo cultural que nos previene de ser muy proactivos sobre la red.
2. *Sea sistemático, explícito y proactivo en crear y administrar su red.* Su red debe ser grande, invisible y con uniones fuertes y débiles. Por tanto, manténgase en actitud de expansión de su red, pues ello facilita la adquisición de información, incrementa la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades y permite que la red, por su diversidad, sea útil, aun más allá de la empresa base sobre la cual se inició.

Su red debe ser *invisible* para otros participantes en ella, pues refleja su capacidad de acceso a muchas redes con diferentes miembros y sin relaciones claras. Estos lazos débiles le permiten al empresario tener acceso en situaciones de emergencia a contactos que no son utilizados con frecuencia.

Pero estos atributos (tamaño, invisibilidad y lazos débiles) tienen que estar orientados a los objetivos específicos que usted busca, pues de otra forma el proceso se vuelve insustancial.

3. *Diseñe su red de acuerdo con sus objetivos empresariales.* Si su empresa es *estilo de vida*, cuyo objetivo básico es una vida confortable, o libertad técnica, o un reto artístico, o una transgresión de los problemas institucionales, o un sinnúmero de otras posibilidades orientadas a mejorar la calidad de vida, la red debe estar conformada por miembros que compartan una misma ideología, orientados a la afiliación y a la creatividad. En esta red serán muy importantes la informalidad, la facilidad de acceso y el talento ofrecido a bajo precio.

Si su empresa es *de alto crecimiento*, o sea que sus objetivos son crecimientos excepcionales en ventas y en utilidades, la red debe cubrir un espectro más amplio; debe estar unida a varias redes de profesionales de gran talento, aunque sean costosos. Estas redes son de alcance nacional y, muchas veces, internacional, con contactos financieros y de mercadeo muy profundos.

Si su empresa es *de potencial intermedio*, o sea que sus objetivos están a mitad de camino de los dos anteriores, su red tendrá sólo cobertura regional y abarcará clubes y organizaciones cívicas.

4. *Localice geográficamente su empresa, de manera que se pueda favorecer al máximo de su red.* Recuerde que su red le ayudará a mejorar sus resultados; por tanto, establezca su organización en lugares sobre los cuales su red tenga información y lo pueda apoyar. Comience su empresa tan cerca como sea posible de entidades que brinden servicios de apoyo a su organización y que estén dentro del alcance de su red.
5. *Use su red.* Las fortalezas y debilidades de su red personal sólo se conocen cuando se usan. Por tanto, interactúe con los miembros, establezca relaciones, manténgase en contacto con sus colegas. Use su red aunque hoy no la necesite; recuerde que sólo el uso frecuente de ella permite respuestas favorables el día en que las necesite.
6. *Identifique y comuníquese continuamente con los elementos pivotes de la red.* Éstos son las personas que mantienen más activa la red, que están más comprometidas con el funcionamiento de ella y que, por tanto, pueden proveer el máximo de información. Son quienes conocen todos los cambios que se están dando entre los miembros y las actividades de la red.
7. *Evalúe su red, no sólo en términos de su empresa sino también en términos de funciones y necesidades empresariales.* Es claro que su red tiene que proveerle ayuda en su empresa actual, pero también debe ser capaz de ayudar en actividades como reconocimiento de nuevas oportunidades, consecución de capital, evaluación de riesgos, evaluación de planes de empresa, recomendaciones sobre ayuda profesional, etcétera.
8. *Contribuya a su red personal.* Los conceptos de juego justo, reciprocidad y servicio tienen un significado muy importante en la vida diaria; cada vez que usted utiliza su red, esté listo para retornar el favor sin llevar cuentas.
9. *Si es posible, ayúdese con el computador.* La mayoría de los computadores personales tienen programas de base de datos que le permiten manejar con eficiencia sus contactos, bajo distintas clasificaciones, con un acceso fácil a ellos y con la posibilidad de adecuar sus contactos a sus propias clasificaciones y necesidades. Internet, con sus opciones de correo electrónico, grupos de discusión, *chats*, etcétera, brinda facilidades que ayudan a esta labor en forma notable.

10. *No se convierta en esclavo de su red.* El éxito requiere un balance adecuado entre el *saber con quién* y el *saber cómo*; por tanto, balancee sus esfuerzos en los dos frentes, de tal manera que el objetivo sea su éxito empresarial y no la red.

El empresario exitoso debe olvidarse de la noción de que independencia y soledad son sinónimos. La única forma en que el empresario logra su independencia y el éxito a largo plazo es con una muy buena red de personas que lo apoyen y soporten cuando lo necesita.

Daryl Mitton, en su clásico artículo “No money, know how, know how: Formula for managing venture success and personal wealth”,¹¹ concluye:

“Estos casos ilustran claramente la verdadera función empresarial, descrita por Schumpeter hace 50 años; o sea, ésta de lograr continuamente cambios significativos, combinando en forma especial los recursos mediante el conocimiento, la intuición y el valor personal del empresario. Estos últimos tres, que se pueden considerar un *saber cómo*, se amplifican por la existencia de contactos y conexiones correctas; o sea, por el *saber con quién*.

Los empresarios, a menudo, tienen talentos o conocimientos especiales. Pero en adición a su habilidad para poder reunir recursos en formas únicas, también tienen la habilidad de detectar oportunidades que otros no ven. Además, su vista sistemática ampliada les permite poner en una perspectiva manejable y administrable el ambiente, la gente, los eventos, la información y la tecnología. Esta percepción global les da a ellos la habilidad para trabajar en varios frentes simultáneos; o sea, que ellos pueden detectar oportunidades en el sistema, saber cómo trabaja y cómo trabajar con él.

Ellos persiguen sus metas con un sentido de energía e impulso que es casi obsesivo; son persistentes y determinados. Su compromiso y su energía los lleva a hacer, y a mantenerse haciendo. Como su prioridad está en las metas, no les preocupa mucho el protocolo. Su libertad para actuar más allá del pensamiento convencional les provee unos grados de libertad que otros encuentran difícil de enfrentar. Se apegan a sus metas con una tenacidad muy especial.

Los empresarios son maestros tanto en el manejo del conflicto como en la colaboración. Por tanto, negocian para lograr la fracción de la acción que les interesa. No se intimidan por la competencia y consiguen los mejores talentos para alcanzar el

éxito. Ellos inician y dirigen acciones, que aunque no son riesgosas, tienen riesgo. Mientras ellos enfrentan ese riesgo, mantienen su coraje por la claridad y el optimismo con que ven el futuro. Limitan los alcances del riesgo mediante la definición de sus objetivos, la formulación de estrategias y el control y monitoreo de los procesos, de tal forma que se ajuste al futuro que ellos quieren ver. Por otro lado, administran el riesgo, en muchos casos, transfiriéndolo a otros, lo cual les permite nivelar su posición usando los recursos de otros y, al hacerlo, las recompensas exceden notablemente sus sufrimientos.

Su éxito se ve favorecido por la credibilidad que construyen en anticipación de sus logros a través de contactos y conexiones. A la gente le gusta que ellos se acerquen y, de manera automática, les dan campo.

Todas estas características le dan al empresario maduro una alta posibilidad de éxito y una baja probabilidad de fracaso.

Los empresarios, entonces, son hábiles, artísticos, adecuadamente entrenados y condicionados por las experiencias y las amistades. Presiden sobre un amplio espectro de personas y eventos, moviéndose en un ámbito extenso y dirigiéndose a objetivos más utilitaristas que los gerentes convencionales. Ellos desarrollan una función distinta con recompensas distintas.”

En los últimos años, los temas de asociatividad empresarial, *clusters* y redes empresariales han tomado gran dinámica y hoy, en casi todos los países, hay programas especiales para lograr integrar empresas y conformar así conjuntos empresariales más competitivos. Desde asociaciones de compra de materia prima, pasando por agremiaciones para desarrollo tecnológico, consecución de equipos, equipos compartidos, integraciones de producción para atender pedidos grandes, asociaciones comercializadoras y hasta empresas autónomas que representan la red, son procesos normales en la dinámica empresarial moderna.

El modelo RED-pyme que desarrolló el CDEE-ICESI con el apoyo del BID (www.icesi.edu.co/~redpymes/)¹² es un excelente ejemplo de integración entre una empresa grande, denominada *pivote*, y una serie de pymes que son sus proveedores estratégicos, y que se denominan empresas satélites. La aplicación de este modelo ha permitido mejoras sustanciales en todas las empresas satélites, en sus relaciones con la pivote y en la integración de las satélites entre sí.

Aspectos éticos de la empresa

Durante los últimos años, en los ámbitos educativos, empresariales, profesionales, civiles, religiosos e incluso en el campo político se han vuelto a dedicar esfuerzos al concepto de la *ética*.

Muchas universidades de diversos países del mundo han encontrado que es vital, en sus procesos formativos, poner énfasis sustancial en el desarrollo de un conjunto de valores y creencias en lo referente a la ética de sus egresados. Las asociaciones profesionales, y aun las universidades, han producido códigos de ética que, se suponía, deberían ser capaces de resolver los dilemas morales de los profesionales. Pero lo cierto es que todos manifestamos inquietudes porque creemos que abundan las violaciones a esas normas éticas.

Hoy es frecuente, en América Latina, hablar de violaciones éticas, bien sea en el sector público o en el privado.

Messic y Bazerman¹³ indican que las evaluaciones éticas se ven sujetas a nuestras teorías con respecto al mundo y a la demás gente; y colocan a la ética casi en un marco de referencia personal y no tanto en un marco social. Para los relativistas, nada es ético o no ético en forma absoluta pues, según ellos, el contexto conforma la práctica de la ética.

Por otro lado, existen posiciones filosóficas, religiosas y morales que conciben la ética como un código de conducta que debe ser aplicado de manera uniforme, independiente de condiciones, circunstancias o consideraciones culturales o personales. Por ello, todo lo que no se adecue a este código estricto, viola la ética.

Además, algunas posiciones ubican la decisión ética como una conducta situacional que se ve influenciada por las necesidades y demandas del ente resolutivo en el momento mismo de la toma de decisión.

La realidad es que todos desarrollamos los principios éticos en el contexto de una cultura particular, y la fortaleza de esos principios está unida, con intensidad, a la forma en que ellos se expresan. Por eso, Michael Walter¹⁴ plantea: “No existe esperanto para la ética”. Las tradiciones culturales deben ser respetadas y el imperialismo ético que pretende formular, como norma, la de una cultura determinada, basada en el absolutismo de creer que hay una lista única de verdades a ser expresadas con un conjunto único de conceptos y que implican la misma conducta en todo el mundo, es totalmente errado.

El primer problema que todos tenemos es el de significado. Más allá de lo que el diccionario diga, es bueno recoger definiciones que se han dado sobre el concepto ético:

- Ético es lo que mis sentimientos me dicen que es correcto.
- Éticos son estándares aceptados en términos de bienestar social y personal.
- Ético es lo que está de acuerdo con mis creencias religiosas.
- Ético es lo que está de acuerdo con la regla de oro: “Haz a otros sólo aquello que te gustaría que te hicieran a ti”.
- Ética es el conjunto de principios de conducta que gobiernan a un individuo o a un grupo de personas.

Resulta obvio que muchas de estas definiciones le dan a la ética un entorno personal y, por tanto, no podría ser sujeto de una reglamentación general; pero, por otro lado, la sociedad requiere reglas de juego claras y trata de poner límites y reglas aun en las decisiones personales.

Timmons¹⁵ da una definición bien interesante cuando indica que la ética personal provee los mecanismos de guía, de control y de dirección para el sistema de la conducta y del comportamiento humano; y que no sólo gobierna la dirección sino también la intensidad de los sentimientos y de las emociones durante el proceso decisorio. Esto implica volver propias e internas las creencias de lo que es correcto y de lo que es incorrecto, de lo apropiado y de lo no apropiado, de lo bueno y lo malo.

Si discutir la ética personal es difícil, más difícil aún es discutir el tema de la ética en las empresas. Veamos algunos elementos propios de las empresas:

- a. Hacer empresas es competir, tratar de tomar una mayor fracción del mercado, quitarles a otros sus clientes, aprovechar las debilidades de los otros, vencer o ser vencido.
- b. Para competir, se necesita información con el propósito de construir estrategias ganadoras; se necesita disponer de ventajas competitivas en los diversos aspectos de la empresa.
- c. Hacer empresas es garantizar una rentabilidad aceptable para los dueños, mantener el ingreso familiar para los empleados, garantizarles un servicio a unos clientes, darle continuidad a la actividad de los

proveedores, pagarle los impuestos al Estado, cumplir las obligaciones financieras.

El empresario y/o el ejecutivo, ante estas características propias de las empresas, se enfrenta con muchas situaciones que ponen en peligro la supervivencia de su empresa y, ante ellas, aparece el gran dilema: *ética* o *resultados*. La famosa frase, atribuida a Maquiavelo, “El fin justifica los medios”, hace su aparición. Pero, por otro lado, la voz de la conciencia trata de balancear la decisión.

Con frecuencia, los empresarios enfrentados con estos dilemas dan respuestas como las siguientes:

- No es posible preocuparse por el tema ético cuando no hay siquiera tiempo para tomar las decisiones que la empresa requiere.
- Nosotros como empresarios o ejecutivos, somos realizadores, no filósofos; y nos dedicamos a cosas concretas que tienen que ver con la realidad de las empresas y no a conceptos abstractos que no son aplicables a ellas.
- Mi problema es sobrevivir y, ante ello, no me preocupan los medios, me preocupa el objetivo: *sobrevivir*.
- Cuanto más ética es una empresa, mejores son sus resultados a largo plazo.
- El patrimonio básico y el activo más importante de mi organización es su compromiso ético.
- Empresario exitoso = empresario ético.

La realidad es que todos, como empresarios o como empleados, como personas o como sociedad, nos involucramos a diario en decisiones en las cuales existe un componente ético y, ante ellas, toca escoger caminos de acción. En muchos casos, ojalá en todos, tomaremos la decisión correcta tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista ético; pero no siempre será así. Muchos tendremos en el futuro la satisfacción de haber seguido el camino que consideramos ético, aunque los resultados económicos no fueron los mejores. Y otros, ojalá pocos, tendrán grandes preocupaciones porque violaron su norma ética, bien sea que los resultados económicos se hayan dado, o no.

Esas experiencias ayudarán a conocerse mejor, a saber cuáles son sus valores éticos, a darles prioridad, a identificar para algunos la inexistencia del concepto

de flexibilidad y, para otros, definir los límites de tolerancia. Sólo así se logrará definir lo que algunos teóricos llaman el *espacio ético libre*; o sea, el rango de acción permisible sin violar la norma ética.

La ética es una variable personal y situacional afectada por valores culturales y ambientales, por lo cual es tan difícil emitir juicios. Hay que tener la inteligencia de identificar esas variables en cada situación y, en función de los valores y de los límites, tomar decisiones que incluyan el factor ético.

Para llegar a esto, se necesita que durante el proceso formativo nos enfrentemos con situaciones de conflicto ético, desarrollemos sensibilidad frente a ellas, conozcamos nuestras creencias y valores explícitos e implícitos, y generemos normas y conductas propias que, como dijo Fred T. Allen,¹⁶ nos permitan “aprender a sopesar los intereses de corto plazo con los de largo plazo; a sacrificar lo inmediato si el precio ético es muy alto, pues la ganancia de corto plazo es siempre muy pequeña con la pérdida de largo plazo”.

América Latina requiere un nuevo liderazgo empresarial que tenga una nueva visión ética en la acción de la empresa; que sea capaz de equilibrar objetivos económicos individuales con la responsabilidad social que nuestra sociedad en general exige; que respete la dignidad humana y los derechos básicos de todo ciudadano, con independencia del estrato económico o social, del nivel educativo, del abolengo, de la raza, del credo; que busque acabar con la corrupción; que genere ingeniería ética para clientes, proveedores, gobierno, socios, empleados y sociedad; que enfrente las infracciones que todo el mundo sabe que se cometen pero todos callan; que elimine el CVY (*cómo voy yo*) de todos los procesos.

La responsabilidad ética del empresario es, pues, uno de los requisitos de este nuevo liderazgo empresarial. Es la responsabilidad ética la que crea confianza entre empresarios, proveedores y clientes.

La empresa y su responsabilidad social

Es bien conocida por todos, la difícil situación social y económica de los habitantes de América Latina y la urgente necesidad de encontrar soluciones a esta situación.

Como se indicó en el capítulo 1, existe una tendencia muy marcada, a escala mundial, para que el papel del Estado se reduzca y, con ello, su papel

–positivo o negativo– en la solución de los conflictos y dificultades sociales. Asimismo, se indicó en el capítulo 1 el crecimiento del sector privado y el proceso de transferencia de responsabilidades sociales del sector público al sector privado.

Estas fuerzas originan, hoy más que nunca, la profunda responsabilidad social que la empresa y el empresario deben asumir en diversos frentes que tienen que ver con el proceso social y económico de la región.

Algunas de esas responsabilidades sociales que el empresario moderno debe asumir pueden formularse en enunciados como los siguientes:

- Genere empleo productivo y esfuércese al máximo para brindar estabilidad, continuidad y crecimiento, tanto a la cantidad como a la calidad del empleo generado.
- Remunere en justa medida a sus colaboradores y reconózcales las prestaciones sociales que la ley establece. Recuerde que ellos tienen necesidades de seguridad social y de condiciones de vida como las suyas.
- Capacite a sus empleados, brindándoles la oportunidad de mejorar sus saberes (tecnológicos, sociales, administrativos, familiares). Aunque algunos de éstos parezcan no tener relación directa con su actividad productiva en la empresa, la realidad es que mejoran su entorno vital y lo hacen más productivo.
- Pague los impuestos locales y nacionales establecidos y luche en forma activa para que sus aportes sean utilizados de manera correcta en beneficio de los grupos más necesitados. Opóngase a la corrupción que consume recursos públicos; es decir, *sus* impuestos.
- Traslade al Estado los impuestos que usted capta; tenga en cuenta que esos dineros no son suyos, y no es correcto apropiarse de ellos.
- Participe activamente en iniciativas de la comunidad que circunda su empresa y, sin intentar convertirse en el patrocinador de todas ellas, intégre y participe. Las escuelas, los colegios, la iglesia, los centros de salud, la infraestructura física pueden mejorar con la participación de todos.
- Trate bien a su personal, respete sus derechos, sus creencias. Por ningún motivo tome decisiones que segreguen por raza, religión, política o género.
- Sea prudente en las cosas que hace, no sea arrogante ni prepotente con sus empleados ni con la comunidad.

- Cuide el entorno y estimule en su empresa una filosofía de desarrollo sostenible que garantice un uso correcto de los recursos que su compañía utiliza en su proceso.
- Sea serio y responsable con sus clientes y proveedores, recuerde que ellos son parte de su cadena productiva y que el bienestar de ellos es parte de su éxito empresarial.
- Balancee sus objetivos personales en la empresa con los objetivos de todos los grupos que son parte del grupo social: socios, proveedores, clientes, empleados, gobierno, comunidad.
- Reconozca a sus socios participaciones justas en relación con sus inversiones y con su colaboración en el éxito de la empresa.
- Asegúrese de que todos los elementos sujetos a propiedad intelectual que su empresa utiliza paguen los correspondientes derechos de autor.
- Garantice que toda la información contable de su empresa sea fidedigna y transparente para todos los interesados.
- No haga uso de su poder para su beneficio personal, tenga claro lo que es de la empresa y lo que es suyo.
- Exíjale a su auditor interno y a su revisor fiscal ser exhaustivos en el análisis.

Hoy, los conceptos de *gobierno corporativo* y de *responsabilidad social* son elementos fundamentales en la gestión empresarial, en especial después de los malos manejos que se han dado en grandes corporaciones mundiales.

Estos lineamientos, que no pretenden ser exhaustivos, deben ser complementados por cada empresario para lograr que la contribución de la empresa hacia el desarrollo social y económico de la comunidad sea la justa.

Los procesos de crecimiento

Sin lugar a dudas, lo mejor que le puede pasar a una empresa es lograr crecer y consolidar su posición en el sector y en el mercado. Esta aspiración, válida para la mayoría de los empresarios, muchas veces no se consigue pues, en ocasiones, el intento de crecimiento acaba con la empresa por falta de previsiones para lograrlo.

La primera pregunta, en este asunto, es: ¿qué es crecimiento? Para algunos, es el simple aumento de unidades vendidas, o la extensión del área geográfica

cubierta, o el aumento del número de empleados. Para otros, es el crecimiento de las utilidades y de la rentabilidad; o el crecimiento de la fracción de mercado. Lo ideal sería que todos estos indicadores se dieran pero, con frecuencia, las cosas no ocurren de ese modo. Por ejemplo, es posible que el incremento de volumen exija una mayor tecnificación del sistema productivo y se llegue a generar una reducción en el número de empleados. En otros casos, una mayor cobertura geográfica puede implicar reducciones de márgenes, mayor esfuerzo publicitario, más esfuerzo de distribución y hasta una reducción en utilidades.

El proceso de crecimiento crea presiones sobre el grupo empresarial no sólo en términos de exigencias de recursos financieros sino también en exigencias de personal, de procedimientos administrativos, de sistemas de control e, incluso, de mayor participación directa del grupo empresarial en la gestión de la empresa.

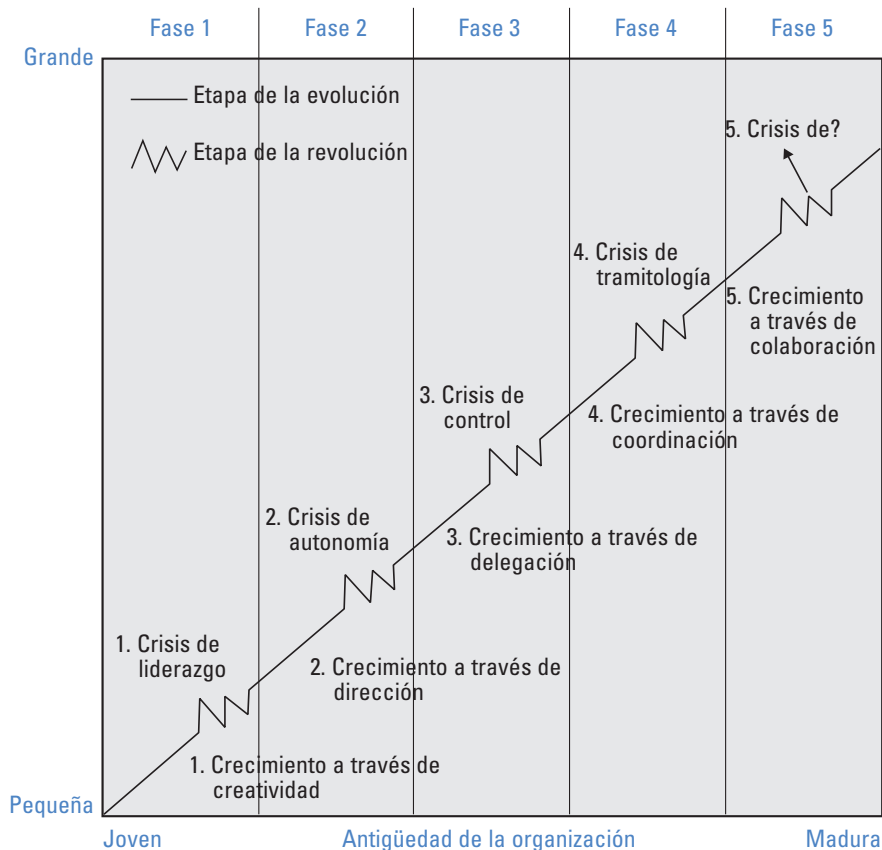
Son muchos los modelos y las teorías que se han desarrollado a escala mundial para explicar los porqués del crecimiento de las empresas. Penrose¹⁷ desarrolla un modelo de crecimiento de las empresas de acuerdo con la eficiencia gerencial. Argumenta que el aprovechamiento de las “oportunidades productivas” permite el crecimiento de las organizaciones. Y se refiere ampliamente a cómo la eficacia del talento gerencial se convierte en el límite del crecimiento empresarial. Este modelo, basado en la economía organizacional y en la estrategia gerencial, plantea que las firmas son más que unidades administrativas: son colecciones de recursos productivos cuya disposición y uso dependen de la capacidad gerencial. La teoría de Penrose va más allá de los enfoques económicos y provee una conexión natural entre la administración, los estudios organizacionales y las estrategias gerenciales.

Otros modelos han intentado identificar los ciclos de vida de las empresas modelando su evolución o, al menos, intentando identificar las etapas a través de las cuales las empresas crecen. Por ejemplo, Greiner¹⁸ argumenta que las firmas evolucionan a través de cinco fases (creatividad, dirección, delegación, coordinación, colaboración), cada una de ellas caracterizada por un período de relativo crecimiento, marcado severamente por una etapa de crisis gerencial (liderazgo, autonomía, control, burocracia, y otras). Dichas crisis representan oportunidades de desarrollo y es la acción gerencial la que caracteriza cada una de estas fases. Churchill y Lewis¹⁹ definen que las empresas presentan cinco fases de desarrollo (existencia, sobrevivencia, éxito, posicionamiento y madurez de recursos), y muestra cómo cada una de estas etapas está influenciada por los siguientes

factores gerenciales: estilo gerencial, estructura organizacional, extensión de sistemas formales, mayores objetivos estratégicos e involucramiento de los propietarios en la empresa. Ellos aducen que el crecimiento en las empresas está caracterizado por la diferencia que presentan los factores gerenciales en cada una de las fases de desarrollo.

El gráfico 9.3 presenta las ideas básicas del modelo de Greiner, en el cual se identifican cinco grandes crisis al interior de las empresas y cinco estrategias de crecimiento.

× Gráfico 9.3 Modelo de crecimiento de Greiner



Fuente: Larry E. Greiner. "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, vol. 50 (4).

Estos objetivos de crecimiento encuentran barreras como las siguientes: competencia con empresas muy bien posicionadas, falta de estrategias; falta de capacidad interna bien sea técnica, administrativa, financiera o humana; falta de liquidez; falta de tecnología; clima económico inadecuado; tasas de interés altas y dificultades de acceso al crédito; falta de capital fresco, bien sea de los socios originales o de nuevos socios; reglamentaciones estatales; falta de sistemas de información y de decisión; falta de diversificación del portafolio de productos; falta de dinámica del mercado local; falta de mano de obra calificada; falta de materias primas; falta de liderazgo empresarial. El papel del grupo empresarial es lograr identificar las barreras que afectan la empresa en particular y encontrar formas de vencerlas.

La Universidad de Stirling²⁰ plantea las siguientes estrategias genéricas para el crecimiento:

1. **Desarrollar mercados y productos.** Si se trabaja en el mercado actual, con los productos actuales, se tiene un crecimiento lento pero de bajo riesgo y el potencial es muy limitado.
Si se trabaja en un nuevo mercado con los productos actuales, se puede lograr una mayor velocidad de crecimiento, manteniendo el nivel de riesgo, pero el potencial dependerá de la aceptación del producto y del tamaño del nuevo mercado.
Si se trata de introducir nuevos productos en el mercado actual, el crecimiento puede ser rápido, pero el riesgo es más alto y, por lo general, se requieren inversiones significativas. El potencial es limitado y depende de la aceptación del nuevo producto.
Si se trata de trabajar nuevos productos en nuevos mercados, el riesgo es muy alto y el potencial de crecimiento también lo es; todo ello acompañado de una inversión alta. Esta estrategia de diversificación permite distribuir el riesgo, ampliar mercados, utilizar capacidad o recursos disponibles, crear sinergias ante los productos, balancear fenómenos estacionales, contrarrestar obsolescencia, etcétera.
2. **Adquirir licencias para elaborar productos y/o hacer alianzas con otros distribuidores.** Esta estrategia de elaborar un producto de otra empresa permite crecimiento rápido con bajo nivel de riesgo y con inversión moderada. Tiene la ventaja de que no hay necesidad de invertir y

esperar resultados de los procesos de investigación y desarrollo y se trabaja con un producto/servicio posicionado ya en el mercado.

La estrategia de venderle a otro productor el derecho de vender nuestro producto/servicio es una acción de muy bajo riesgo, de muy baja inversión y que puede proveer un crecimiento significativo. Hay que tener cuidado, al usar esta estrategia, de que el otorgante de la licencia no afecte mis propios mercados.

3. **Franquicias.** Esta estrategia, que ha tenido una gran recepción a escala mundial, implica la autorización a otra persona o empresa para el establecimiento de una instalación que produce y vende productos y servicios bajo los mismos lineamientos de mi organización. Por tanto, transfiero el producto/servicio, la tecnología, la marca, la imagen, el *know-how*, las estrategias, los esquemas administrativos, etcétera. Es un mecanismo de crecimiento rápido para el dueño del concepto (*franquiciador*); no le exige inversión, pues la inversión la hace el *franquiciado*, no hay mayores riesgos y puede generar mucho potencial de crecimiento. Por lo general, cubre mercados geográficos diferentes.
4. **Alianzas estratégicas y *joint ventures*.** Las *joint ventures* ocurren cuando dos o más firmas deciden tener una nueva compañía que es propiedad de ambas. Las alianzas estratégicas son acuerdos, formales o informales, que dos empresas realizan para enfrentar una situación particular. Este tipo de actividades tiene, en general, riesgos bajos y potencial de crecimiento alto; pero puede requerir inversiones significativas. Son necesarias para reforzar fortalezas y compensar debilidades.
5. **Adquisiciones y fusiones.** La adquisición ocurre cuando la firma A absorbe a la firma B, pero todo continúa operando bajo la firma A. La fusión ocurre cuando la firma A absorbe a la B pero operan como la firma C. Ésta es una estrategia de alto riesgo, con un gran potencial, de rápida respuesta, pero de alto nivel de inversión.
6. **Racionalización.** Esta estrategia implica un análisis detallado de las actividades, líneas, productos, mercados que no son rentables, y la eliminación de ellos. Muchas veces implica reducciones de personal pero crecimiento en utilidades y en rentabilidad. Es de bajo riesgo, produce efectos rápidos, su potencial es limitado y las inversiones son bajas.

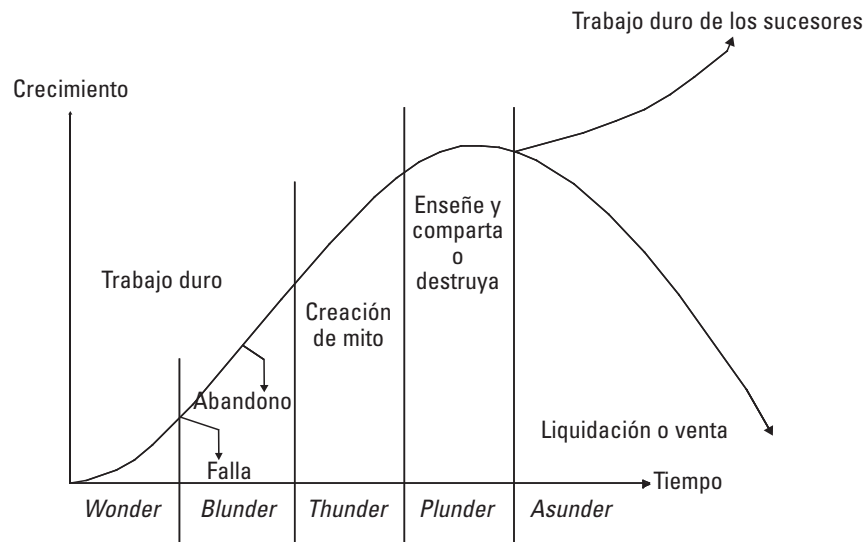
Al analizar cualquiera de estas estrategias, es necesario mirar su factibilidad, su aceptabilidad y su conveniencia, entendidas como la existencia de recursos, la disposición de los grupos que intervienen para seguirlas y la posibilidad de lograr los resultados buscados.

La literatura técnica administrativa está llena de teorías, modelos y escuelas que buscan explicar el porqué unas empresas logran crecer y otras no lo hacen e, incluso, algunas fracasan. Todas ellas involucran la consideración de factores internos y externos. Julien,²¹ en su libro *Las pymes: balance y perspectivas*, hace un análisis detallado de muchas de ellas y Franco²² plantea una revisión bibliográfica detallada y actualizada sobre este tema. Estos dos elementos pueden ser útiles para quienes deseen investigar con profundidad este tema.

Timmons indica que, en general, los procesos de crecimiento de las empresas no son tan lineales y que, en general, no siguen mucho a los modelos, pues con frecuencia se presentan, según el, procesos de interrupciones, caídas, ascensos, brincos, resbalones, etcétera. Por último, explica que Ed Mar caracteriza las etapas como *wonder*, *blunder*, *thunder*, *plunder* y *asunder*.

- *Wonder*. Es el primer período, donde todo es maravilloso, donde hay posibilidad de éxito y dudas de fracaso.
- *Blunder*. Es el segundo período donde las decisiones críticas aparecen, o se da la falla o el abandono y se reconoce que se cometió un disparate, o se sigue creciendo y se reconoce que se acertó.
- *Thunder*. Es el tercer período en el cual la empresa se fortalece, genera flujo para el empresario, todo suena bien y la empresa consolida su posición de ganadora y hace ruido con su éxito.
- *Plunder*. Es la época del ordeño, en la cual el empresario y su familia perciben y disfrutan el éxito empresarial.
- *Asunder*. Es la etapa de transición generacional, en la cual la generación de sucesores toma la empresa y la lanza a un nuevo escenario de crecimiento o, de pronto, se toma la decisión de retiro y la empresa se vende o se liquida.

Gráfico 9.4 Procesos de crecimiento



Por último, Timmons²³ formula lo que denomina *cadena de la grandeza*, y dice que ella es la que dará crecimiento en la medida que se aplique en forma permanente y consuetudinaria. Observe la similitud con Farrell.

- El líder empresarial debe formular, implementar y transmitir una visión de grandeza que dé a todos la noción de pensar y actuar en grande como si fuéramos propietarios, y buscar la excelencia en todas las acciones.
- Para ello, se debe establecer una cultura permanente de aprendizaje, capacitación y educación. Debe permitir tener como metas el crecimiento, la innovación, el cambio, la mejora (recordar el concepto de modelo de transformación del capítulo 1), la formulación de metas y estándares más elevados, el compartir conocimientos a través de la enseñanza.
- Lo anterior debe generar la vigencia de los valores y de la conceptualización propia del espíritu empresarial, como la toma de responsabilidades, la búsqueda de resultados, la creación de valor y riqueza, el compartir la riqueza con los que la crean, el tener una orientación al cliente y hacia la calidad y la excelencia.

- Así se llega a tener un patrón garantizado de responsabilidad y de *accountability*, que debe estar acompañada de una política de recompensas en el corto plazo con bonos, y en el largo plazo con participación en la propiedad.
- Logrando como resultado que todos los miembros de la empresa alcancen sus metas y resultados personales y profesionales, que compartan el liderazgo y el orgullo de ser parte de la organización, que se tengan respeto mutuo, y que la sed y el ansia de nuevos retos y nuevos objetivos esté establecida para continuar en una nueva ola de desarrollo.

Como dijo Farrell, no son modas gerenciales las que dan el crecimiento, es el simple y antiguo espíritu empresarial.

Resumen

Este capítulo se orientó hacia el análisis de una serie de elementos de gestión que son fundamentales para lograr el nacimiento, la supervivencia y el crecimiento de la nueva empresa.

Se han planteado muchos temas, sin dudas en forma resumida y muy orientados a la labor del empresario; pero todos ellos de suprema importancia en el devenir de la empresa.

Más que una revisión bibliográfica detallada de teorías y modelos se ha tratado de plantear el concepto de gestión basada en el espíritu empresarial y en el modelo de transformación, utilizando conceptos de muchos autores, algunos clásicos en la temática gerencial y otros, expertos en temas puntuales.

Los temas de ética empresarial y de responsabilidad social del empresario son de gran trascendencia en el entorno de América Latina y, por eso, se invita a los lectores a reflexionar y a profundizar en ellos.

Preguntas y ejercicios

1. Establezca una tabla comparativa entre el líder empresarial y el gerente, según Zalesnik.
2. ¿Cuáles de las competencias empresariales formuladas en el capítulo 3 son cruciales durante los procesos de nacimiento y crecimiento de la empresa?
3. ¿Qué características gerenciales debe asumir el líder empresarial cuando inicia la gestión de su propia empresa?
4. Relacione cinco cuidados que se deban tener en la gestión financiera de una empresa en nacimiento, que se puedan considerar poco importantes en una empresa que ya ha llegado a su madurez.
5. ¿Qué estrategias, de las indicadas en el área de mercadeo, son más aplicables en una empresa de manufactura que en una de servicios?
6. Discuta las cinco fuerzas básicas del proceso competitivo que se presenta en la sección “Estrategias de operación”, en términos de un sector particular de la economía de su país.
7. Identifique, en su país, empresas que logran competitividad mediante las estrategias de foco, o de diferenciación, o de costo.
8. ¿Cuáles de las recomendaciones hechas por Ronstandt y Peterson en la sección “Redes de apoyo”, son aplicables para la construcción de una red empresarial en su país.
9. Usando los argumentos planteados en el texto, elabore definiciones sobre la ética empresarial con indicaciones sobre su aplicación.
10. Usando el modelo computacional que ha desarrollado para su plan de empresa, analice el efecto que tendrían, en su liquidez, acciones como:
 - a. Duplicar el volumen de ventas a crédito.
 - b. Duplicar los días de cartera a clientes.
 - c. Duplicar los días de cartera de sus proveedores.
11. Usando el modelo computacional que ha desarrollado para su plan de empresa, analice el efecto que tendrán sobre su liquidez y su rentabilidad decisiones como las siguientes:
 - a. No usar financiación.
 - b. Duplicar el nivel de la financiación.
 - c. Ampliar el plazo de pago de la deuda.

12. Discuta las siguientes frases desde el punto de vista ético, tanto del empresario como de las personas que se pueden afectar por la decisión:
 - a. Un artículo que me cuesta \$ x , lo mercadeo con un precio al consumidor de \$ $5x$.
 - b. Mi entidad financiera capta a la tasa y y le presta a los clientes a una tasa $y+15$, cuando la inflación es $y-2$.
 - c. Como miembro de la junta directiva de una entidad, recibe información sobre la difícil situación de una empresa. Usando esa información, decide comprar la empresa, ofreciendo un precio muy bajo porque sabe que el dueño tiene que aceptar.
 - d. Usted contrata a un empleado importante de su competidor principal pues, además de ser buen empleado, conoce mucho sobre su competidor.
 - e. Teniendo el dinero para pagar una factura vencida, usted decide demorar el pago por los rendimientos financieros que puede obtener.
13. Discuta las siguientes situaciones desde un punto de vista de responsabilidad social:
 - a. No pago impuestos, pues los políticos y los empleados públicos se los van a robar.
 - b. En un proceso de selección de personal, decido dar preferencia a una persona porque es hijo de mi amigo, o es de mi religión, o es de mi grupo social, o es de mi partido político.
 - c. Como empresario, mi responsabilidad es lograr que la empresa sobreviva y prospere. No tengo por qué preocuparme por lo que pasa a mi alrededor.
14. Haga una lista de las actividades que usted, como empresario, no haría ya que van en contra de sus principios éticos.
15. Haga una lista de las actividades que usted, como empresario, haría para cumplir su responsabilidad social.
16. Analice con cuidado los modelos de crecimiento y compárelos con la dinámica específica de alguna empresa de su región.
17. Analice las indicaciones diferentes que plantean teorías como las de Greiner, y Churchill y Lewis.
18. Analice las indicaciones diferentes que plantean la teoría económica institucional y la teoría de recursos y capacidades.

19. Analice, con varias empresas de su comunidad, cómo realizaron los procesos de planificación de crecimiento y compárelos con los modelos gerenciales tipo planeación estratégica.
20. Analice las recomendaciones de Timmons acerca de la “cadena de la grandeza”, confrontándola con una empresa altamente exitosa de su región.

Referencias

1. Kantis, H.; Ishida, M.; Komeri, M. *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*, BID, Washington, 2002.
2. Klandt, H.; Daniels, D. *Grundungsbemmn se fur innovative unternemben*, Dortmund, 1999.
3. Veciana, J. M. “La creación de empresa: un enfoque gerencial”, colección de *Estudio Económico* N° 33, La Caixa, Barcelona, 2005.
4. Zaleznik, A. “Manages and Leaders: Are they different?”, *Harvard Business Review*, 1977.
5. Naisbitt, J.; Aburdene, P. *Megatrends 2000*, William Morrow and Company Inc., Nueva York, 1990.
6. Kotter, J. P. *A Force for Change: How Leadership Differs from Managements*, Free Press, 1990.
7. Hammer, G. *Liderando la Revolución*, Editorial Norma, 2000.
8. Farrell, L. *The Entrepreneurial Age: Awakening the Spirit of Enterprise in People, Companies and Countries*, Alworth Press, Nueva York, 2001.
9. Porter, M. *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.
10. Ronstadt, R.; Peterson, R. *Networking for Success: Know-who plus know-how*, Lord Publishing, Natick, MA, 1988.
11. Mitton, D. G. “No money, know-how, know-who: Formula for managing venture success and personal wealth”, *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College, 1983.
12. Varela, R.; Jiménez, J. “La creación y el desarrollo de una red de pymes en el sector eléctrico del Valle del Cauca”, *Balas Conference*, Tampa, 2002.
13. Messick, D. M.; Bazerman, M. H. “El ingrediente ético en la toma de decisiones”, *Oficina Eficiente* N° 74 y 75, 1997.

14. Walter, M. Citado por Varela, R. en *Ética en las empresas: ¿mito o realidad?*, Universidad ICESI, Cali, Colombia, 1997.
15. Timmons, J. A. *The Entrepreneurial Mind*, Brick House Publishing Company, Andover, 1984.
16. Allen, F. T. Citado por Varela, R. en *Ética en las empresas: ¿mito o realidad?*, Universidad ICESI, Cali, Colombia, 1997.
17. Penrose, E. *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959.
18. Greiner, L. "Patterns of Organizational Change", *Harvard Business Review*, mayo de 1967.
19. Churchill, N.; Lewis, V. "The five stages of business growth", *Harvard Business Review* N° 61, mayo-junio de 1983.
20. University of Stirling, *Entrepreneurship Teaching Pack: Growing your Business*, Stirling, 1997.
21. Julien, P. A. *Las pymes: balance y perspectivas*, Universidad ICESI - BID, Cali, 2002.
22. Franco, M. *Factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas: un enfoque basado en la teoría económica institucional y la teoría de recursos y capacidades*, Barcelona, 2005.
23. Timmons, J.; Spinelli, S. *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw Hill Irwin, Boston, 2004.

CAPÍTULO 10

LA EMPRESA FAMILIAR

Construir algo para dejarles a mis hijos es la razón fundamental de la construcción de la empresa familiar.

ANÓNIMO

Introducción

Todo empresario y todo grupo empresarial que, por lo general, decide establecer una nueva empresa, no alcanza a visualizar las implicaciones que esta nueva actividad tendrá sobre su vida familiar, a largo plazo.

Sin embargo, el grupo empresarial empieza a crear un cóctel, con mucha rapidez, que puede llegar a ser explosivo, en el cual se combinan: la empresa, la familia y la propiedad.

En los primeros años, la gran dificultad reside en que la empresa empieza a absorber recursos del ámbito familiar, no sólo en términos financieros y/o de espacio físico y/o de garantías de tipo familiar sino, y sobre todo, de tiempo del líder empresarial que, al requerir gran dedicación para el inicio de la empresa y para lograr pasar la etapa de supervivencia, debe utilizar, para los propósitos de la empresa, muchas horas de las que en forma habitual dedicaba a su grupo familiar. En consecuencia, traslada a ésta los problemas y los éxitos que logre en aquélla.

Tarde o temprano aparecen otras situaciones que continúan el proceso de interacción de los tres factores, originados por la participación de familiares en la gestión de la empresa: cónyuges, hijos, parientes políticos o cualquier otro. Este proceso no sólo afecta la estructura y el estilo administrativo de la empresa sino también las relaciones familiares y, claro está, la empresa.

Por último, las empresas familiares se ven enfrentadas con el problema más grave de este gran cóctel: la sucesión, tanto de la dirección como de la propiedad, en la cual –de nuevo– la familia interviene en forma drástica.

Estos hechos, en la perspectiva empresarial, exigen que el naciente grupo tenga una perspectiva de empresa de familia e incluya estas variables en todos sus procesos de planificación empresarial y familiar, con el propósito de que esté listo a resolver la interacción de los elementos ya mencionados en una forma positiva; y que no le suceda lo que, históricamente, le ha pasado a muchas empresas: el “*cóctel molotov*”. Éste origina una explosión y un fracaso no sólo de la empresa, sino muchas veces de la familia.

Las empresas de familia se crean sobre bases de necesidad, confianza y amor entre sus miembros. El recurso más importante que tiene el empresario familiar, es su familia, que provee empleados, ideas, energía, recursos y motivación para trabajar con mucho esfuerzo en pos del éxito.

Sin embargo, como lo indica el cuadro 10.1, hay dos sistemas bastante diferenciados, la familia y la empresa, y de estas grandes diferencias surgen muchas de las dificultades de la empresa familiar.

✖ Cuadro 10.1 Diferencias entre el sistema familiar y empresarial

Familia	Empresa
Base emocional	Basada en hechos
Orientada a la interrelación	Orientada a resultados
Membresía vitalicia automática	Membresía ganada y no permanente
Apoyo	Competencia
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equidad
Dirigida hacia el interior	Dirigida hacia el exterior
Sistema cerrado	Sistema abierto
Busca evitar confrontación	Enfrentamientos
Resiste el cambio	Busca el cambio
Social	Económica

Las empresas familiares en perspectiva

Zaudtke y Ammerman¹ indicaban en 1997 que, en los siguientes 20 años, alrededor de US\$ 15.000 millones en activos pasarían de una generación a la siguiente y que gran parte de esa transferencia ocurriría bajo la forma de empresas de propiedad familiar. Correa,² en el mismo año, estimaba que el 75% de las empresas norteamericanas pertenecían o estaban bajo control familiar, y que, de las 1.000 empresas listadas en *Fortune* como las mayores, el 33% pertenecía a la categoría de empresas familiares. Además, según el autor, este tipo de empresas generaban cerca de la mitad del producto interno bruto de los Estados Unidos y el 50% de los empleos. Por su lado, *Nota Económica*,³ la prestigiosa revista colombiana,

publicaba que más del 70% de las 600 grandes empresas de los sectores industriales y comerciales del país eran empresas de familia. Pablo Maas⁴ afirmaba, en 1991, que cerca del 75% de las 100.000 empresas de la Argentina eran de carácter familiar.

The Family Firm Forum,⁵ en 1994, estimaba que 175 de las 500 compañías más grandes de *Fortune* eran negocios de familia; el 90% de todos los negocios de Estados Unidos eran empresas de carácter familiar que se comparaban con las empresas abiertas al público en una proporción de 50 a 1; empleaban alrededor de 50 millones de personas, y contribuían con el 60% del PNB; y se preveía que en la década siguiente transferirían más de US\$ 1 billón a sus familiares.

Kao⁶ señalaba, en 1991, que dos tercios de los nuevos empleos creados en Canadá provenían de empresas familiares. En el mismo año, Lank⁷ indicaba que en el Reino Unido y en los Estados Unidos, más del 90% de las sociedades eran controladas por empresas familiares mientras en Suiza este fenómeno alcanzaba a un tercio de las 500 mayores empresas.

En América Latina, por las características culturales de nuestra gente y el tamaño de las empresas, es muy fácil concluir que el papel de la familia debe ser muy alto en la mayoría de ellas y es posible, como lo afirma Lozano,⁸ que más del 90% de nuestras empresas sean de carácter familiar.

Todos estos hechos, que demuestran la importancia de este tipo de empresa, enfrentan otra realidad: la muy baja existencia de programas, cursos, seminarios y asesores en el tema, y la ausencia de investigaciones profundas al respecto en América Latina. Es fácil, al leer los programas de formación de administradores de empresas, o las maestrías y especializaciones gerenciales, encontrar que el tema de la empresa familiar está completamente ausente. Tal vez ello explica, una vez más, la falta de foco de los programas formativos y la carencia de soluciones efectivas para los problemas de las empresas familiares.

¿Cuáles son esos problemas que, según diversos estudios, ocasionan que sólo un tercio de las empresas familiares lleguen a la segunda generación y sólo un quinto a la tercera? *Portafolio*,⁹ diario colombiano, en un editorial de mayo de 2000, indica: “Son múltiples los problemas que enfrentan las empresas familiares: van desde la incompetencia de miembros de la familia que ocupan cargos claves que deberían estar en manos de profesionales mejor capacitados, hasta la mezcla de las finanzas personales con las de la empresa. La falta de claridad en las reglas del juego y la estricta vigilancia de su permanente aplicación, los canales de comunicación y la relación entre familiares y los demás ejecutivos de la empresa (bien sea como

jefes o subordinados) son fuentes frecuentes de conflictos que erosionan la gestión cotidiana de los negocios. Y otro problema grave que se presenta comúnmente es la involucración (sic) de asuntos familiares en la toma de decisiones y el impacto que tienen los resultados empresariales en la unidad familiar”.

Además, el delicado tema de la sucesión en los puestos de mando y el momento de ponerla en práctica, constituyen motivos recurrentes de conflictos serios que muchas veces terminan en la disolución de una empresa que podría tener un buen desarrollo. Y cuando las prioridades de la empresa se subordinan a los intereses de los familiares accionistas, los días de la empresa están contados.

Así pues, todos estos semilleros de riesgos destructores deben ser manejados con particular destreza. No basta tener buenas intenciones (“el camino al infierno está pavimentando con sanos propósitos”). Se requiere el uso de herramientas y la aplicación de conceptos que los estudiosos del tema han diseñado con base en las experiencias, positivas y negativas.

En esta era de obligatoria modernización para las empresas que aspiran a ser competitivas, en un entorno cada vez más complejo y dinámico, se hace indispensable que las empresas familiares tomen conciencia de su condición de empresa e implementen una cultura llena de espíritu empresarial, de innovación, de capacidad de transformación, que les dé la potencialidad de proyectarse y ser competitivas y sostenibles.

Esto requiere, por un lado, conocer los problemas de la empresa y buscar las soluciones. Por el otro, se debe generar, al interior de la empresa, una cultura que permita afrontar los retos de crecimiento y de supervivencia más allá de la estabilidad del gestor.

Además, se requiere que los programas formativos –en gestión y en creación de empresa– incluyan los temas de administración de la empresa familiar en sus currículos y que los investigadores de cada país generen cuerpos de conocimiento apropiados para resolver las diferentes dificultades de este tipo de empresa.

Caracterización de la empresa familiar

Definir y caracterizar una empresa familiar no es fácil. Serna y Suárez¹⁰ afirman: “Las empresas familiares son organizaciones económicas –consideradas independientemente de su persona jurídica– donde su propiedad, control y

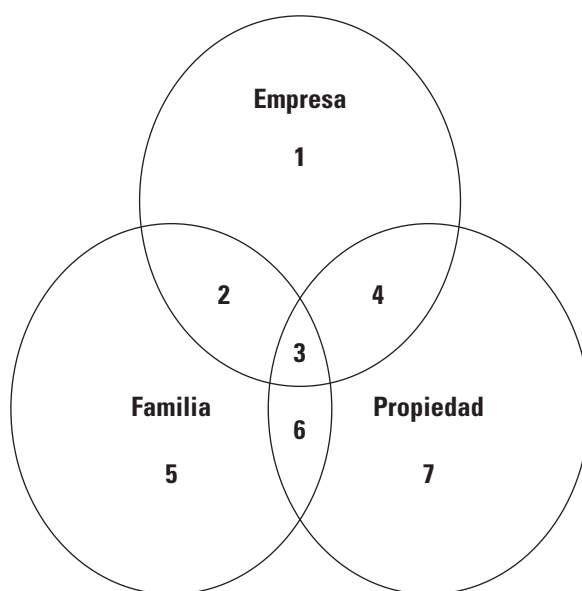
dirección descansa en un determinado núcleo familiar, con vocación de ser transmitidos a otras generaciones”.

Miguel A. Gallo¹¹ define la empresa familiar como “aquella en la cual parte de la propiedad (con frecuencia la mayoría) es poseída por un familiar, alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en ella y tienen incorporadas al menos dos generaciones”.

David Bork,¹² y otros, la describen como “una compañía en la cual dos o más miembros de una familia comparten –o, en un futuro inmediato, compartirán– la propiedad y la administración”.

Diversos autores han planteado que la empresa familiar es aquella en la que interactúan en forma intensa los tres sistemas planteados en el gráfico 10.1 (la empresa, los propietarios y los miembros de la familia) y en la cual se tipifican, de alguna manera, no sólo los efectos de las intersecciones de dos de estos sistemas, sino que también se tipifica la intersección triple de ellos. Como elemento *sui generis*, los miembros de la familia que ni son propietarios ni trabajan en la empresa tienen alguna forma de ingerencia en la vida empresarial. Más adelante trataremos con detalle este diagrama y sus efectos.

✕ Gráfico 10.1 Los tres sistemas de la empresa familiar



Acuña y Olavarrieta¹³ han desarrollado una serie de variables que permiten medir y clasificar la intensidad de las relaciones entre los tres sistemas, en especial entre la familia y la empresa.

- *Cantidad de miembros de la familia que participan en la empresa:* en la medida en que dicho número sea mayor, la intensidad de la relación empresa/familia también lo será.
- *Grado de parentesco:* deberá distinguirse entre los conceptos de familia nuclear y familia extendida, pues una mayor participación de miembros de la familia nuclear (la compuesta por padres e hijos) implicará una mayor intensidad de la relación empresa/familia, en comparación con una situación en que el número de familiares participantes en la empresa sea el mismo, pero cuya pertenencia corresponda, en su mayoría, a la familia extendida.
- *Número de horas destinadas por miembros de la familia a la empresa:* cuanto mayor sea el número de horas destinadas por miembros de la familia a labores propias de la empresa, la intensidad de la relación será mayor.
- *Diversidad de papeles y niveles decisorios en los que participen los familiares:* en la medida que los miembros de la familia desempeñen papeles directivos de importancia, la intensidad de la relación entre empresa y familia será mayor. Si esa participación, además de ocurrir en un nivel de propiedad o directivo, se da en otros niveles decisorios –como el estratégico, el político y el operativo–, mayor será la intensidad de la relación. De igual modo, si la participación de los familiares en la empresa toma forma a través de papeles distintos –dueños, empleados, asesores, etcétera–, mayor será el vínculo entre familia y empresa.
- *Uso compartido del espacio físico:* si la familia comparte el espacio físico con la empresa, la intensidad de la relación tenderá a ser mayor.
- *Dependencia financiera de la familia en relación con la empresa:* en la medida que la situación financiera de la familia dependa en forma exclusiva de los ingresos provenientes de la empresa, el grado de intensidad de la relación será mayor.

Es claro que los niveles de interrelación entre los tres sistemas no son estáticos. A lo largo del desarrollo de la empresa es posible que las situaciones de interacción sufran cambios significativos; incluso, una empresa que nació como familiar puede terminar perdiendo por completo esta característica.

Al analizar el gráfico 10.1, sobre la base de los roles de las personas, podemos identificar siete posiciones diferentes para ellas.

- Las personas del grupo 1 son los empleados que no tienen títulos de propiedad de la empresa, ni son miembros de la familia y, por lo tanto, su interés está basado más en la permanencia de su empleo y en las posibilidades de ascenso y mejora que le pueda brindar la organización en todos los aspectos.
- Las personas del grupo 7 son los inversionistas que han colocado un capital en la empresa. No son empleados, tampoco son miembros de la familia y, por lo tanto, su interés se basa en la rentabilidad que la empresa genere en el corto, mediano y largo plazo. Su lógica es, sobre todo, económica y sus decisiones se basarán en indicadores económicos y financieros.
- Las personas del grupo 5 son miembros de la familia que no son empleados ni propietarios de la empresa. En teoría la empresa no les importa pero, al final del día, sí les importa porque, de una forma u otra, esa empresa y esos propietarios afectan la vida familiar.
- Las personas del grupo 2 son miembros de la familia, no son propietarios pero son empleados de la empresa y, aunque en teoría deberían actuar con los mismos ideales y objetivos del grupo 1, la realidad es que no. Como son miembros de la familia, esperan una condición de trabajo y de beneficios económicos y profesionales diferentes.
- Las personas del grupo 4, al igual que las de grupo 2, esperan condiciones especiales pero no por ser miembros de la familia sino por ser propietarios. Aquí se confunden, con frecuencia, los conceptos de remuneración al trabajo y remuneración al capital.
- Las personas del grupo 6 tienen similitud con los grupos 5 y 7, pero sus problemas se refuerzan pues el hecho de ser inversionistas y también miembros de la familia, pero no estar dentro de la empresa, les crea una serie de conflictos en todos los escenarios.
- Las personas del grupo 3 comparten todos los problemas ya indicados de visión y de objetivos pero tienen una gran virtud: su compromiso con los tres sistemas. En muchos casos, los miembros de los otros seis grupos buscan, por todos los medios, llegar a integrar este grupo. Pero es en este grupo donde los problemas son más intensos.

Los tres sistemas tienen un desarrollo en el tiempo, que debe ser considerado con sumo cuidado.

- La empresa en sí, como se ha indicado en los capítulos anteriores, pasa por las etapas de conceptualización, concepción, arranque, supervivencia, expansión, madurez y, tal vez, declive.
- La propiedad pasa de manos de los gestores de la empresa casi en su totalidad, a procesos de dilución que se pueden apoyar en alguna rama de la familia o incluso en el crecimiento de la participación de inversionistas externos. Puede llevar hasta el extremo de que la familia termine vendiendo el 100% de su participación a otra familia o a otros grupos de inversionistas.
- La familia pasa de la situación en que sólo el gestor (padre y/o madre) interviene en la operación y en las decisiones, a procesos de participación de hijos, hijos políticos, parientes cercanos, hasta la entrada de nietos y biznietos. Este fenómeno da origen al tema de sucesión en la dirección y en el liderazgo, que trataremos más adelante.

Acuña y Olavarrieta proponen una tipología que identifica tres posiciones en el desarrollo de la empresa (formación, consolidación y desarrollo) y dos posiciones en el nivel de intervención de la familia (baja y alta intensidad). Como se ve, falta en su tipología el tema de los propietarios, que se podrían manejar de múltiples formas: baja intensidad *versus* alta intensidad; primera generación, segunda generación, tercera generación; dominio familiar y dominio no familiar de la propiedad. He aquí un tema interesante para complementar a Acuña y Olavarrieta. Pero veamos su tipología en detalle.

Tipo 1. Estado de formación/relación de baja intensidad

Correspondería a empresas familiares que presentan las siguientes características:

- El sistema empresa, en general, es incipiente en términos de su historia, aunque resulta de mayor importancia que su estructura sea de carácter simple, con baja formación y diferenciación y muy centralizada, donde el

gerente –por lo general, el dueño– es quien adopta una gran cantidad de decisiones y lleva el control y gestión del negocio.

- Tamaño de la empresa pequeña, en términos de número de trabajadores, volumen de ventas y participación de mercado, entre otras variables.
- Participación activa de un bajo porcentaje de los miembros de la familia, tal vez sólo alguno de los cónyuges. Dicha participación se produce, en lo fundamental, en el nivel de propiedad, que incluso puede ser compartida con otros socios externos.
- La empresa y la familia se encuentran en lugares diferentes, por lo que no se comparte espacio físico.
- Relativa independencia financiera de la familia con respecto a la empresa, dado que existen pocos miembros involucrados. Además, dicha participación se produce en el papel de dueños y no de empleados que reciben sueldo. Los familiares pueden tener otras fuentes permanentes de ingreso en adición al que pueda provenir de la empresa.

Tipo 2. Estado de formación/relación de alta intensidad

Las características de estas empresas serían:

- El sistema empresa, en general, es una organización que tiende a tener pocos años de existencia, sin estar consolidada en el mercado en que interviene. Por estas razones, no es posible determinar claramente su capacidad generadora de flujos; por tanto, son más riesgosos sus retornos para los dueños y más incierto su poder de supervivencia. Por otra parte, su estructura organizacional es de carácter simple, poco diferenciada y más bien centralizada. Los sistemas de información, decisión y control son casi inexistentes. La gestión y control es realizada, en lo fundamental, por el dueño, socio y/o creador del negocio.
- Participación activa de un porcentaje importante de los miembros de la familia, tanto en tiempo involucrado como en la variedad de niveles decisivos en que ellos se involucren. Esto puede implicar la participación de familiares en los ámbitos de propiedad, estratégico, político y operativo, en los papeles de dueño y empleado de la empresa.

- Espacios compartidos en forma total o parcial. Esto genera un contacto más directo y cercano entre las actividades de la empresa y las de la familia.
- Dependencia financiera importante de la familia respecto de la empresa. El dueño o los dueños dependen casi en exclusivo de los ingresos provenientes de la empresa, sea a través de reparto de utilidades o de las remuneraciones recibidas por su trabajo.

Tipo 3. Estado de consolidación/relación de baja intensidad

Corresponde a aquellas empresas que presentan las características que siguen:

- El sistema empresa está consolidado en el mercado en que compete. Su estructura se encuentra más formalizada, al igual que los sistemas de información, decisión y control. Los productos y servicios de la empresa se hallan definidos con claridad, al igual que su ámbito de negocio y su estrategia. Sus resultados permiten los rendimientos necesarios para reeditar el capital involucrado. Sus productos son definidos e identificables por el segmento o los segmentos de mercado al cual o a los cuales se dirigen.
- La participación de los miembros de la familia puede involucrar a varios parientes. Si es así, esa participación se restringe a los niveles decisorios de propiedad (directorio) y estratégico, el que puede conformarse con un gerente general externo a la familia o con uno interno. Si existen otros familiares que desempeñan labores en la empresa, éstas serán pocas, en proporción, o no demandarán mayor tiempo.
- Se incorpora un mayor número de profesionales externos a la gestión de la empresa, lo que influye en la mayor eficiencia de ella, así como en modificaciones en su cultura.
- La dependencia financiera de la familia en relación con la empresa es reducida. Esto se traduce en menores presiones, desde la familia, con respecto al reparto de excedentes y una mayor reinversión en la propia empresa.

Tipo 4. Estado de consolidación/relación de alta intensidad

Involucra empresas familiares que se caracterizan por:

- El sistema empresa se encuentra consolidado en términos de una situación financiera estable, capacidad generadora de flujos, cierta estructura y estrategias definidas, aceptación y conocimiento de los productos por el mercado. El mercado en que participa ya no le permite a la empresa seguir creciendo, por lo cual es necesaria la búsqueda de nuevos ámbitos para la empresa.
- La empresa recurre a la familia para satisfacer sus necesidades de recursos humanos, por lo que se puede incorporar un mayor número de familiares para ocupar cargos en distintos niveles. Del mismo modo, en la medida que el sistema familia se encuentre más desarrollado, podrá estar requiriendo a la empresa la colocación de esos familiares en sus puestos.
- Participación activa de un porcentaje importante de miembros de la familia en la empresa, tanto en tiempo involucrado como en la variedad de niveles decisorios en que aquellos se incorporen. Esta participación se manifiesta tanto en los niveles de propiedad y estratégico como en el político y el operativo.
- Mayor dependencia financiera de los miembros de la familia respecto de los resultados de la empresa, dada la vinculación de un porcentaje importante de familiares como dueños y empleados.
- La existencia de familiares con distintos grados y tipos de participación en la empresa (dueños, empleados, dueños y empleados, hasta personas con ningún grado de participación) genera conflictos de intereses u objetivos, lo que hace más compleja la gestión de la empresa, mezclándose no sólo los objetivos de la familia y los de la empresa sino también los intereses, muchas veces divergentes, de los distintos familiares.
- La participación de profesionales externos en la gestión de la empresa es reducida, pues la familia colma una cuota importante de cargos, lo que se traduce en formas de administración menos técnicas y en una cultura empresarial más marcada por la de la familia.

Tipo 5. Estado de desarrollo/relación de baja intensidad

Las empresas incluidas aquí presentan las siguientes características:

- Sistema empresa en expansión hacia otros ámbitos de actividad, producto de la maduración del mercado en el que se participa, de la ampliación de sus objetivos y de los beneficios de la integración o diversificación. La estructura se hace compleja y diferenciada, y hasta llega a formas divisionales, con creación de centros de costos, resultados o unidades estratégicas de negocios que permiten gestionar la empresa en forma más descentralizada, dado su volumen de actividad. El número de trabajadores y el tamaño de la empresa crecen, y aumenta, así, la complejidad de la organización.
- Participación poco activa de los miembros de la familia en la gestión de la empresa. Es probable que algún o algunos de los miembros de la familia se encuentren incorporados al directorio y su presidente también pertenezca a la familia.
- Necesidades importantes de fuentes de financiación para nuevos proyectos pueden ser resueltas en virtud de la apertura de las sociedades, transándose sus acciones en bolsa o emitiendo títulos de oferta pública comerciables en el mercado de valores. Esto puede originar una reducción en el porcentaje de propiedad de la empresa que mantenga una familia, aunque ésta, de todas maneras, mantiene el control o la facultad de designar la administración.
- La administración de la empresa está por entero en manos profesionales y, en lo fundamental, sus tareas son desempeñadas por personas externas a la familia. De este modo, la empresa es gestionada en forma técnica, aumentando su eficiencia y competitividad.

Tipo 6. Estado de desarrollo/relación de alta intensidad

Corresponde a empresas familiares con las siguientes características:

- El grado de desarrollo alcanzado por el sistema empresa determina que éste busque crecer, ampliando sus negocios, tanto en el ámbito geográfico

(exportaciones, extensas cadenas de distribución propia, etcétera) como también hacia otras áreas de actividad.

- Alto grado de complejidad de la organización, debido al tamaño alcanzado y al número y variedad de interrelaciones entre los miembros y unidades de la organización. Este mayor tamaño y complejidad se generará, en lo fundamental, a partir de un número de trabajadores, de una ampliación en las actividades realizadas y de un incremento en el volumen de ventas y producción.
- La estructura puede derivar hacia formas más diferenciadas, tales como estructura divisional y generación de unidades por área o producto muy autónomas en la toma de decisiones.
- Importante grado de participación de los familiares en la empresa. El directorio sigue conformado casi en su totalidad por miembros de la familia, que también mantiene un gran porcentaje de la propiedad en sus manos.
- La gestión de la empresa continúa en lo fundamental a cargo de familiares, a pesar de la incorporación de profesionales. Éstos ocupan posiciones que secundan a los distintos miembros de la familia que se desempeñan en puestos gerenciales.
- Los requerimientos de recursos financieros para el desarrollo de nuevos proyectos se resuelven mediante créditos de instituciones financieras y aportes de capital efectuados por los dueños. No se utiliza la emisión de valores de oferta pública.

La administración de las empresas de familia

Cuando la gran mayoría de las personas piensa en la administración de una empresa, imagina un proceso eminentemente racional, en el cual todas las decisiones que se toman están basadas en el simple logro de los objetivos de la empresa. En el capítulo anterior se dieron algunas ideas a este respecto.

En las sociedades anónimas y en las empresas grandes, esta situación es muy clara y los grandes conflictos se plantean entre los propietarios que puedan tener confrontaciones económicas o de poder. Las políticas de la empresa, entonces, se ven modificadas por estos hechos.

En el caso de la empresa familiar, esta racionalidad es muy difícil, pues no sólo influyen los sentimientos positivos (amor, colaboración, fraternidad, ayuda, posibilidad de desarrollo) sino que aparecen sentimientos negativos (conflictos, ambiciones, odios, rivalidades, cuentas viejas, etcétera) que dificultan en lo sustancial la vida de la empresa.

Esta interacción *racionalidad-sentimiento* genera una serie de situaciones dignas de análisis y que Gallo¹⁴ denomina “las trampas profundas de la empresa familiar”. Veamos algunas de ellas.

Confusión entre el hecho de ser propietario y la capacidad real de dirigir la organización

Esta trampa lleva al fundador de la empresa o a la familia mayoritaria en acciones, a pensar que un derivado lógico de este aporte económico es dirigir la organización y ocupar las principales posiciones en ella, por el hecho de tener un apellido y no por tener capacidades de dirección. Esta misma trampa se presenta en las etapas de integración de familiares (cónyuges, hijos, sobrinos, parientes políticos, primos, etcétera) a la empresa y en la etapa de definir la sucesión de la dirección.

Es necesario que, por un lado, se entienda que la empresa familiar es una fuente de empleo para los miembros de la familia, pero que se debe hacer una selección adecuada de la persona para cada puesto; además de identificar cuál es el cargo en el que cada miembro de la familia se puede desempeñar con efectividad, para la empresa y para él.

Es posible que, incluso, en un momento de desarrollo de la empresa, el fundador se vea en la obligación de dejar la dirección de la misma, pues sus capacidades no son las más adecuadas para garantizar el sostenimiento y el crecimiento de la empresa.

Como se verá más adelante, para la empresa es fundamental elaborar un programa de desarrollo que le permita a la familia formarse y capacitarse para los puestos de dirección de la organización y, así, lograr el equilibrio ante las metas de la empresa como unidad económica y fuente de empleo y desarrollo profesional para los miembros de la familia, así como patrimonio económico y laboral de las siguientes generaciones.

Confusión en las políticas de remuneración a los miembros de la familia

En las empresas de familia existen dos extremos respecto a las retribuciones salariales a los familiares vinculados: el primero es retribuir muy poco como salario, pues la empresa o la familia cubre una serie de otros gastos a través de mecanismos financieros, o se espera que los dividendos o las participaciones de utilidades compensen los bajos salarios; el segundo es retribuir un salario excesivo con respecto a garantizar un nivel de vida *adecuado* para los miembros de la familia.

Las dos alternativas extremas tienen dificultades graves pues, ante todo, desconocen los factores del mercado y generan desviaciones en la política de costos de la empresa. Además, generan inequidad interna y externa que desmotiva a los miembros brillantes de la familia que están recibiendo un salario muy bajo y que pensarán en buscar actividad fuera de la empresa (de todas formas, las participaciones como socios llegarán) o a los empleados no familiares que ven que personas con iguales o menores responsabilidades y productividades reciben una compensación salarial superior a la propia.

La sugerencia aquí es que la empresa familiar debe pagar, como remuneración por el trabajo de los familiares, valores que sean competitivos y que generen equidad interna y externa.

La distribución de las utilidades y el manejo de excedentes de todo tipo que tenga la familia son los elementos que se deben usar para brindar los equilibrios económicos que el grupo familiar desee. Estas utilidades y estos excedentes pueden ser los que se encarguen de cubrir costos de educación de hijos y nietos en colegios de cierto nivel, costos de salud, auxilios de vivienda, vacaciones, apoyos económicos adicionales, etcétera.

En adición a lo anterior, es buena política establecer un fondo de excedentes familiares que permita atender necesidades especiales o situaciones de emergencia.

Problemas con la capitalización de la empresa

Es muy frecuente que algunos miembros de la familia, debido a sus necesidades financieras personales, pretendan que todas las utilidades que la empresa

produce sean repartidas entre los propietarios y se opongan a programas de reinversión de esos excedentes en procesos de modernización y/o de expansión de la empresa.

Resulta obvio que este tipo de política es muy peligroso, y más en la empresa familiar que tiene un claro proyecto de largo plazo. Los grupos familiares propietarios deben llegar a acuerdos sobre el manejo de las utilidades, y no tomar decisiones basados sólo en las necesidades o los deseos personales de uno de los socios.

Existen eventos familiares muy importantes que, en ocasiones, obligan a destinar utilidades de la empresa a estos procesos y, de nuevo, el fondo de excedentes familiares puede servir como un mecanismo de apoyo para esas situaciones.

Problemas en la normatividad de la empresa

Todos los empleados de la empresa (sean o no miembros de la familia) tienen un conjunto de obligaciones laborales que cumplir y ellas no se deben ver afectadas por las relaciones familiares.

Son muchos los casos de padres que se han visto obligados a despedir a sus hijos, porque éstos no lograban entender que la empresa tenía un horario de trabajo y que ellos debían cumplirlo.

Asimismo, hay muchas situaciones en que los miembros de la familia intentan, y muchas veces lo logran, saltar los canales normales de comunicación y los niveles de decisión de la empresa.

Por otro lado, es muy frecuente que las normas jerárquicas de la familia se lleven en forma directa a la empresa y ello ocasiona traumatismos; por ejemplo, cuando el padre sigue siendo *papá* en vez de ser el líder empresarial y trata de imponer sus puntos de vista por ser *papá*, en lugar de generar convicción y empatía por ser líder de la empresa.

Todos estos asuntos exigen que los reglamentos laborales sean generales y que todos los miembros de la familia entiendan que, en su papel de empleados de la organización, deben cumplir en forma cabal esos reglamentos.

Integrar hechos empresariales con hechos familiares

Esta trampa es una de las más frecuentes y más difíciles de solucionar, pues los miembros de la familia no logran separar estos fenómenos.

Es muy común, por ejemplo, que un problema conyugal genere conductas de confrontación entre los esposos al interior de las empresas y que el conflicto de pareja se transforme en un conflicto en la empresa. Igual sucede muchas veces con los familiares políticos (yernos, nueras), cuya aceptación en la empresa se ve condicionada a la relación afectiva que ellos(as) tengan con sus cónyuges y/o a la aceptación que les den los(as) suegros(as).

Es también muy frecuente que un problema en el interior de la empresa origine un conflicto que altera las relaciones familiares. Que la idea o el proyecto de un hijo sea aceptado y el de otro sea rechazado, refuerza, en ocasiones, las rivalidades entre hermanos y la batalla que se liquidó en la empresa se renueva en la próxima reunión de familia, en otros términos.

Es, pues, necesario que los miembros de la familia se entrenen y se comprometan en un proceso permanente de optimizar la capacidad de separación entre los asuntos empresariales y los asuntos personales.

Diferencias en la visión y la finalidad de la empresa

Con frecuencia, en un mismo grupo familiar existen visiones muy diferentes sobre la empresa, pues algunos de ellos pueden verla con amplia finalidad económica, con una noción de empresa en expansión, con un objetivo de capitalización y crecimiento; otros miembros sólo la ven como una empresa *estilo de vida*, que les brinde hoy una condición económica adecuada y que sus utilidades se utilicen más para el bienestar de la familia y no para el crecimiento.

Estas visiones pueden afectar también la dinámica de trabajo en la empresa, pues algunos de los familiares actuarán con la idea de la productividad y los otros, según la idea de afiliación. Esto también genera grandes enfrentamientos en el estilo de dirección, pues los mensajes que la familia transmite en el lugar de trabajo son contradictorios.

En algunas empresas, estas diferencias se dan entre grupos familiares, en especial en la segunda generación, en que uno de los grupos pretende implantar

un estilo gerencial orientado por la productividad y la exigencia, y el otro quiere mantener un estilo más paternalista, de convencimiento y de motivación.

En este asunto es fundamental que el consejo de familia, del cual se hablará más adelante, formule una política y que todos los miembros de la familia que permanezcan en la empresa se comprometan con esa visión.

Problemas de sucesión de la dirección

Éste es, tal vez, el mayor problema de la empresa familiar, en particular, cuando se acerca el momento de cambio generacional. Con frecuencia, el líder que gestó la empresa cree que sólo él puede garantizar su éxito y, por lo tanto, no toma acciones adecuadas para el cambio –que se discutirán en la sección de “Plan de desarrollo empresarial y familiar”– y no brinda espacios para capacitar y desarrollar a un miembro de la organización, familiar o no, en las labores de dirección de la empresa.

Problemas en el fondo de retiro del líder empresarial

Muchas veces, el líder empresarial que creó la empresa llega a la convicción de que debe retirarse de la empresa, pero enfrenta el problema de no contar con un fondo de retiro personal, bien sea porque no tuvo la previsión de cotizar a un fondo de pensiones y/o retiro, y/o porque no ha creado, durante sus años de trabajo, un fondo autónomo con su participación de utilidades. Si a esta situación se le adicionara el proceso de sucesión de la propiedad (herencia), es muy posible que el líder empresarial se enfrente con una situación financiera muy difícil que lo obligue, aun contra su voluntad, a permanecer activo en la empresa para poder tener recursos que le garanticen el nivel de vida al que está acostumbrado.

Por tanto, es necesario que el líder empresarial y todos los miembros de la familia apliquen conceptos similares de capitalización y creación de fondos de retiro, como lo hace el común de las personas, de manera que al llegar a la edad de retiro lo puedan hacer y no tengan que permanecer en la nómina por fuerza.

Problemas en la sucesión de la propiedad

Una de las grandes estrategias que todo grupo familiar debe plantear y ejecutar es el proceso de traspaso de la propiedad. Aquí el apoyo de asesores legales y tributarios es fundamental, pues se deben encontrar formas adecuadas para hacer este traslado sin desposeer por completo al líder empresarial y sin causar los traumas que, en general, los procesos de herencia generan.

Según Serna y Suárez, estos problemas nacen de cuatro factores especiales que no se encuentran en las demás empresas: la *base social subyacente*, que es dada por los miembros de la familia propietaria; *las relaciones entre socios familiares*, sea que trabajen o no en la empresa; la *vocación de continuidad* de las generaciones; y las relaciones *entre familia y empresa*.

Asociándose con un familiar

Nadie discute que una de las formas más frecuentes de tratar de iniciar una empresa es asociarse con un familiar a fin de incrementar, por un lado, los recursos financieros y, por el otro, de tener alguien de plena confianza en la empresa. La vinculación de este familiar está incluida en el concepto amplio de consecución de socios que ya se trató en el capítulo 7, y en el concepto de desarrollo de redes que se trató en el capítulo 9. Es muy frecuente que, cuando alguien va a establecer una empresa, piense de inmediato en asociarse con un hermano, con sus padres, con su cónyuge, con un primo, etcétera, pues los lazos de sangre hacen prever multitud de beneficios.

Esta estrategia es, por lo general, el origen de la empresa familiar, pero no está exenta de conflicto y tiene todas las dificultades tradicionales que se presentan con cualquier socio, con la adición de los factores afectivos cuando el socio es un familiar. Por ejemplo, en términos de control y de decisión es posible que los socios tengan actitudes diferentes sobre la forma de dirigir la organización, sobre los tipos de productos y servicios a ofrecer, sobre los proveedores y/o los clientes, sobre la entidad bancaria que se va a utilizar, sobre las competencias de los empleados, sobre los rendimientos de los mismos, etcétera. Todas estas diferencias pueden generar conflictos si no se define una forma específica de toma de decisiones. Muchas veces, las sociedades se configuran bajo la modalidad

50-50 y ni siquiera queda el poder de la propiedad como mecanismo de toma de decisiones.

Otro punto que, sin dudas, aparece en este tipo de asociación es el punto de equidad y justicia, tanto en términos de la distribución del trabajo como de la contribución a las utilidades. Muchas veces, cada socio trata de ver su dedicación y su contribución como más significativa que la del otro socio. En este sentido, es necesario definir, desde el comienzo, las responsabilidades que cada socio tiene. De este modo, se podrá llegar a acuerdos sobre la validez de esas responsabilidades en términos de la construcción de valor y de riqueza en la empresa.

Otro aspecto delicado en este tipo de sociedades son los conflictos de intereses. Con mucha frecuencia uno de los socios familiares considera que el uso de los recursos de la empresa para sus actividades particulares es parte de su derecho de propiedad y, como es obvio, muy rápido el otro socio manifestará su insatisfacción, así sea que el recurso parezca tener utilidad o que ya no la tenga. Para evitar este problema, lo mejor es basarse en precios de mercado y que la sociedad le cobre a cada socio el uso que haga de los recursos de la sociedad. Así, no se generarán conductas inequitativas.

Pero, tal vez, el problema más frecuente y más difícil es la falta de una comunicación honesta y franca. Muchas veces, por no afectar la relación familiar, uno de los socios no expresa sus inquietudes, esperanzado en que el familiar no continúe con sus actitudes y/o acciones. Por este camino, se suele llegar a una situación de conflicto que no tiene marcha atrás.

Ante estas eventualidades, es fundamental que los socios familiares entiendan que se trata de asociarse para llevar a cabo una empresa productiva, que se tiene que regir por condiciones de mercado; que los lazos de familia son elementos de apoyo, de confianza, de afinidad, pero no elementos para violar la lógica de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que, al configurar una sociedad con familiares, se definan aspectos como:

- ¿Quién actuará como líder empresarial?
- ¿Cómo se van a tomar las decisiones?
- ¿Qué papeles va a desempeñar cada uno de los socios en la organización?
- ¿Cuáles son las condiciones de utilización de los recursos de la empresa para propósitos personales?
- ¿Cuáles son los aportes de todo tipo que cada uno de los socios hará?

- ¿Cómo se compensarán las diferencias en aportes?
- ¿Cómo se liquidará la empresa en caso de que sea necesario llegar a ese punto?
- ¿Cómo participarán en la empresa otros miembros de la familia u otras personas?
- ¿Qué visión y qué orientación futura, en términos de crecimiento, se dará a la empresa?

Handler¹⁵ propone tres medidas para solucionar estos conflictos:

1. Definir con claridad las responsabilidades de cada socio familiar de acuerdo con las capacidades e intereses de cada uno, y no dar lugar a superposición de responsabilidades.
2. Mantener la filosofía de que se analiza y se decide sobre temas de la empresa, y no sobre las emociones que esos temas originan.
3. Establecer un consejo de familia que se reúna con regularidad y permita un canal específico de comunicación, donde los problemas y diferencias puedan ser analizadas y resueltas dentro de la familia. Este consejo de familia también sirve para planear el futuro de la familia y de la empresa.

Plan de desarrollo empresarial y familiar

Como ya se anotó, los objetivos de la empresa familiar están centrados en la prosperidad de la empresa, la armonía familiar y el bienestar de los miembros de la familia. Sin embargo, y aunque parezca extraño, el proceso de planificación de la empresa y de la familia muchas veces no se hace en forma convergente y se llega a situaciones muy difíciles, en especial para los momentos de sucesión de la dirección.

Es necesario entender que la sucesión de la dirección se da por múltiples causas: viajes, enfermedad, accidentes, incapacidad, cansancio, seguridad, divorcios, evolución natural, necesidades de cambio, muerte. Ninguna de estas causas tiene fecha o momento definido, razón por la cual es necesario, desde los comienzos de la empresa, iniciar una planificación de la sucesión. Esto implica planear el desarrollo de la empresa y de la familia. La empresa es, casi siempre,

el mayor componente de la riqueza de la familia y, por tanto, planear su futuro y el de la familia debería ser un acto normal y lógico, pues las decisiones que en ella se tomen son de interés para los miembros de ambas comunidades. Sin embargo, muy pocas familias desarrollan este plan que debe integrar estrategias de corto y de largo plazo.

El componente central del plan de desarrollo empresarial y familiar es el plan de sucesión que permita garantizar la continuidad de la trascendencia de la empresa en la vida familiar. La sucesión no debe ser un evento; debe ser un proceso evolutivo, planeado con cuidado, que se lleva a cabo en forma gradual e imperceptible, y durante el cual los sucesores progresan en sus funciones, con el respeto y la confianza del fundador y de los empleados. De este modo, permite que el fundador se adapte a su nuevo papel y se vaya alejando.

El plan de sucesión tiene que quedar incluido en el protocolo de familia (tema de la sección siguiente), el cual debe ser conocido primero por los familiares y, luego, por socios, empleados y otras entidades que tienen relación directa con la empresa.

El plan de sucesión debe indicar cómo se va reduciendo la participación del líder empresarial y cómo se van extendiendo las responsabilidades del sucesor a través del entrenamiento. También debe contemplar el proceso de desarrollo del equipo que va a trabajar con el nuevo líder. Este plan involucra, al menos, las etapas que se describen a continuación.

Etapa 1. Educación de la familia en actitud empresarial

En ella, es importante planificar los siguientes aspectos:

- Vincule a sus hijos(as) a la empresa, invítelos a que la visiten, que la recorran, que la conozcan, que pregunten, que hagan, etcétera. Esta visita debe ser voluntaria, bienvenida y apoyada, pero la invitación debe provenir de los padres.
- Cuando los(as) hijos(as) vayan a la empresa dedíqueles tiempo y esté dispuesto a explicarles sobre ésta.
- Exprese siempre el gran amor que le tiene a la empresa y al trabajo, los beneficios que ella tiene y las posibilidades que le brinda a la familia.

- Exprese sus ideales sobre la empresa, analice con sus hijos(as) y con su cónyuge, con independencia de edades y de formación, los hechos de la empresa. Esta acción no sólo da formación útil para toda la familia sino que también genera un sentido de democracia familiar y es el comienzo del concepto de consejos de familia que llegarán a ser vitales en el futuro de la empresa.
- Eduque y estimule a sus hijos(as) en los valores propios del espíritu empresarial (ver capítulos 1 y 12).
- Aproveche los hechos de la empresa para transmitir valores empresariales como: autoridad, organización, compromiso con los miembros de la familia, trabajo en equipo, cumplimiento de normas del grupo, sacrificio de beneficios actuales con el propósito de ahorrar y luego invertir, para lograr mayores beneficios futuros, aprender a adaptarse a los cambios, desarrollar habilidades de comercialización, competitividad, liderazgo y responsabilidad.
- Llévelos en sus viajes de negocio cuando sea posible para que vayan conociendo los diversos escenarios en que usted y la empresa se desenvuelven.

Etapas 2. Educación de los hijos(as)

- Bríndeles oportunidades de educación al más alto nivel posible.
- Oriéntelos, sin imposición, en la selección y desarrollo de su carrera empresarial, teniendo en cuenta y respetando sus competencias.
- Esté dispuesto a aceptar, sin preocuparse y sin oponerse, que algunos de ellos estudiarán profesiones que, en apariencia, nada tienen que ver con su empresa.
- Bríndeles, antes de cada período de vacaciones, la posibilidad de hacer prácticas en la empresa, en condiciones iguales a las de cualquier otro joven, y no se moleste si no acepta.
- Mantenga siempre la empresa como opción para trabajos de fin de curso, pasantías, visitas, etcétera.
- Intégrelos a los consejos de familia.
- Cuando se vincule a la empresa, felicítelo por los aciertos, usando la imagen de gerente, y edúquelo y corríjalo como gerente y como padre. Analice muy en detalle los informes y las sugerencias que sus hijos(as) presentan.

Estas dos primeras etapas están orientadas a generar una vinculación no traumática a la empresa; crear una actitud positiva hacia la propiedad; definir límites entre valores familiares y valores empresariales; adquirir el *know-how* de la empresa; brindar educación sobre las particularidades de la empresa familiar; crear respeto, entendimiento, confianza, comunicación y amistad en un escenario diferente al del hogar; mejorar la probabilidad de que la empresa esté en el futuro del joven; permitir que conozca y que lo conozcan los empleados, los clientes, los proveedores, los banqueros, etcétera; dar visibilidad a los(as) hijos(as) en la empresa; dar apoyo y retroalimentación a la generación que está hoy en la dirección, pues los jóvenes traerán y generarán nuevas ideas.

Etapa 3. Experiencia empresarial de los(as) hijos(as)

Cuando ya los(as) hijos(as) han logrado una formación, la gran dificultad es la decisión de si deben o no vincularse directamente a la empresa, en caso de que realmente lo deseen. En general, la regla de oro que se aplica es: antes de entrar en la empresa familiar, los(as) hijos(as) deben tomarse algún tiempo para trabajar en otras compañías, con el propósito de que se pongan a prueba en otros ámbitos, incrementen la confianza en su capacidad, establezcan en forma objetiva una valoración de sus talentos y aptitudes, se valoricen en términos económicos y profesionales, logren credibilidad en el ámbito empresarial, aprendan a trabajar en distintos niveles de la organización sin privilegios, con evaluaciones más objetivas, con mayor responsabilidad, y puedan mejorar su capacidad administrativa y su productividad profesional.

En esta etapa, es fundamental que los padres brinden apoyo, guía y abran su red de contactos, pero que no generen un proceso de subordinación, muy frecuente en América Latina, de que las posiciones de los hijos son definidas y aseguradas por los padres en empresas sobre las cuales tienen algún tipo de influencia. Se necesita que los(as) hijos(as) salgan al mercado por sí mismos y se demuestren que son capaces de conseguir y desarrollar un empleo por sus capacidades y no por ser el(la) hijo(a) de personas que sobresalen por algo.

Etapa 4. Entrada de los(as) hijos(as) en la empresa

- Defina políticas de empleo de la familia en términos de cuándo y en qué circunstancias deben entrar: exigencia o no de experiencia laboral en otra empresa, cargo de entrada, remuneración, mecanismos de evaluación y promoción, plazo máximo de entrada, posibilidad de volver a entrar, política de entrada de parientes políticos.
- Defina políticas de trayectoria profesional en términos de orientación dentro de la empresa, capacidades específicas, nivel de compromiso, plan de capacitación, esquema de rotación, persona que hará el papel de mentor.

Etapa 5. Las grandes decisiones

En esta etapa se deben considerar los siguientes aspectos sobre la decisión de sucesión en la dirección: ¿cuándo y cómo se retirará? ¿Cuáles son los criterios de elección del sucesor a la dirección? ¿Cómo será el proceso de transición de la dirección?

En la elección del sucesor de la dirección es muy importante, ante todo, definir el criterio de selección en términos de si la sucesión se basa sólo en lo que sea lo mejor para la empresa o si se va a buscar la mejor opción entre los miembros de la familia. Asimismo, se debe decidir si se hará una promoción interna o externa y si la transición será integral o en etapas (algunas veces se utiliza un director provisional mientras se toman decisiones).

La elección del sucesor debe incluir, en el caso de miembros de la familia, a todos los capacitados e interesados, sin hacer exclusiones por género o por edad.

El proceso de transición de las direcciones se debe realizar de manera secuencial, lo cual implica un período de trabajo conjunto en el cual se inicie el empalme, se compartan decisiones, se ajusten diferencias de valores y de criterios, se deleguen responsabilidades y se establezcan relaciones positivas para la nueva relación. Esta dinámica permite controlar el proceso.

Es importante que el líder empresarial que entrega la empresa prevea y busque soluciones para los problemas de celos e insatisfacciones que presentarán los no elegidos hacia el nuevo líder. Una buena estrategia puede ser la

creación de una junta externa que, en forma temporal, ayude a la dirección de la organización con el propósito de que los enfrentamientos no se den en el ámbito de las decisiones empresariales. En algunos casos, el apoyo de consultores externos y las normas del protocolo de familia pueden ser de gran ayuda.

El proceso de transición de la propiedad es mucho más sencillo, pero no por ello libre de problemas. Una de las grandes decisiones tiene que ver con definir quiénes participarán de la propiedad de la empresa. A veces conviene reservar la posesión de la empresa para aquellos miembros de la familia que, en efecto, han demostrado interés por la empresa y, de pronto, asignarles a los demás la pertenencia de otros elementos del patrimonio familiar diferentes de la compañía.

Para todo ello, es necesario efectuar una valoración de la empresa y de los demás bienes y determinar los efectos tributarios y legales de la transición. Aquí, el apoyo del asesor tributario y del abogado son fundamentales a fin de reducir el impacto de los impuestos y las dificultades legales de trámite.

La otra fase de estos procesos de sucesión tiene que ver con la garantía que requiere el líder fundador de tener un ingreso familiar que le garantice independencia económica y tranquilidad luego de su retiro. Por tanto, es necesario hacer un análisis de las fuentes de ingreso que le permitirán continuar su vida en forma tranquila y acorde con el esfuerzo realizado.

El líder debe haber previsto, para ese momento, un fondo de retiro mediante los aportes realizados a un fondo de pensión y la acumulación de un patrimonio autónomo que le genere ingresos. Nunca debe transferir el 100% de su patrimonio o quedar supeditado a que su futuro económico dependa en forma exclusiva de la gestión que los sucesores hagan en la empresa.

Etapa 6. El retiro propiamente dicho

El cuadro 10.2 presenta cuatro estilos de alejamiento. Los estilos *embajador* y *gobernador* son los menos traumáticos.

✖ Cuadro 10.2 Estilos de alejamiento

1. Monarcas	No abandonan su puesto hasta que se ven decisivamente forzados a hacerlo, por muerte o por una rebelión palaciega.
2. Generales	Son desalojados por la fuerza, pero maquinan su retorno y vuelven inesperadamente para salvar a la compañía.
3. Embajadores	Abandonan su puesto con elegancia y, desde su retiro, actúan con frecuencia como consejeros o tutores.
4. Gobernadores	Gobiernan la empresa por un plazo limitado, se retiran y buscan otras salidas vocacionales.

En este proceso de retiro propiamente dicho, es fundamental que el líder empresarial establezca una línea de acción que vaya más allá de las actividades de la empresa, pero que le permita mantenerse disponible para las consultas que el sucesor quiera formularle. Asimismo, es necesario que continúe en la dirección del consejo de familia y pueda, en caso que lo considere conveniente, integrarse a la junta directiva de la empresa y apoyar las nuevas iniciativas que, a su juicio, son favorables. Pero, es obligación del líder empresarial desarrollar otros intereses en términos de pasatiempos, labores sociales, actividades recreativas e intelectuales, etcétera.

Etapa 7. La entrada del sucesor

El primer aspecto en que el sucesor debe tener cuidado es el mantenimiento de las relaciones con el fundador pues, para este último, la empresa es su máxima creación, le dedicó su vida y, por tanto, no quiere verla desaparecer. Además, debe aceptar que el fundador tiene una experiencia y un conocimiento que no son transferibles por completo; y no debe olvidar que está en una transición, lo cual significa no sólo la pérdida de poder y estatus, sino también la pérdida de la ocupación que genera una gran cantidad de tiempo libre que el fundador no sabe cómo utilizar. Por lo tanto, el sucesor no debe extrañarse de que el fundador aparezca o llame con frecuencia, que quiera seguir dando orientaciones, que se siga metiendo en algunas operaciones; pero debe buscar que estas acciones se vayan reduciendo y, poco a poco, se quede sólo con su papel de miembro de junta y líder del consejo de familia.

El segundo aspecto que el sucesor debe enfrentar son sus relaciones con los hermanos(as) involucrados o no en la empresa. Las rivalidades entre hermanos son casi imposibles de evitar, pues ellas vienen tanto del orden de nacimiento, de la percepción de las preferencias de los padres, de hechos de infancia, de las dinámicas de desarrollo económico y profesional de cada uno, etcétera. El sucesor debe tener claridad acerca de estas rivalidades y administrar, mediante políticas muy claras y conocidas por todos, salarios, evaluaciones, promociones, código de conducta, estado de la empresa y proyección de la misma.

Es necesario que el sucesor entienda que las conductas y los objetivos de los hermanos que trabajan en la empresa son muy diferentes de los de aquellos que no trabajan en ella. Estos últimos van a tener una permanente preocupación por la distribución de excedentes y por la liquidación de los activos.

El sucesor debe mantener, con mucho esmero, relaciones con todos los hermanos por fuera de los temas empresariales y debe evitar que uno de los hermanos le reporte a otro con quien exista una rivalidad muy grande, pues esto será origen de grandes dificultades.

Debe lograr el respeto y la confianza no sólo de los miembros de la familia sino también de los empleados, la junta directiva, los socios, los clientes, los proveedores, las entidades de apoyo; y debe ir estableciendo sus políticas y normas para la etapa de desarrollo empresarial que él va a acometer. Este proceso de cambio requiere un equilibrio difícil entre la velocidad de implementación de sus ideas y la resistencia al cambio de la organización.

La idea de todo este plan de desarrollo de la familia y de la empresa es poder ajustar el ciclo de la empresa con el ciclo de la familia y, sobre todo, con el ciclo de liderazgo. Es conveniente no olvidar que la empresa familiar tiene que ser un negocio con una visión de largo plazo, mientras que la gerencia es un proceso transitorio.

Este plan debe considerar los estados y potencialidades de la familia, de la empresa y del fundador, quien tiene una gran cantidad de temores y de escrúpulos sobre la entrega de su empresa a otra persona.

Muchas veces, el plan de desarrollo de la empresa y de la familia incluye algunas otras opciones diferentes de la sucesión propiamente dicha, como puede ser la liquidación de la empresa, su venta parcial o total. Estos procesos requieren un tratamiento especial que rebasa el alcance de este texto.

Protocolo familiar

Según Lozano,¹⁶ el protocolo familiar es la carta de navegación para las familias que tienen empresas familiares. Es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores de la familia, la relación entre familiares y sus políticas con respecto a las empresas. Es un documento de familia, preparado con la intención de hallar solución a los conflictos que, alrededor de los bienes empresariales, pueda haber. En él, la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y las empresas.

El protocolo familiar no logra que los problemas típicos de la empresa familiar desaparezcan, pero sí ayuda a reducir el número de problemas y a resolver, en forma más objetiva, los que aparezcan.

La inquietud por elaborar un protocolo de familia surge casi siempre de la iniciativa de uno a varios miembros de la familia que consideran procedente comenzar a desarrollar acuerdos familiares sobre el manejo de sus bienes empresariales. Esta iniciativa convoca asambleas o foros familiares en los cuales participan todas las partes involucradas, directa o indirectamente. De estas asambleas o foros debe surgir un grupo de cuatro o cinco miembros que constituyan el consejo de familia; es decir, el comité operativo para el desarrollo del protocolo. Una vez que el consejo de familia elabora documentos, se debe citar a una nueva asamblea familiar, para recibir comentarios y sugerencias. Este mecanismo se debe aplicar hasta que se llegue a un acuerdo definitivo con la gran mayoría de los miembros de la asamblea (lo ideal es que fuese con todos, pero ello no siempre es posible).

Para el desarrollo del protocolo, se debe dar preferencia a los períodos de unidad familiar y empresarial, cuando –ojalá– todavía no se hayan presentado problemas graves. Hay que evitar los momentos en que se está en conflictos de poder o en conflictos familiares intensos. Si éstos existen, lo primero que se debe hacer es una consulta con expertos para tratar de solucionarlos.

Según Lozano, el protocolo debe acoger tantos asuntos como la familia propietaria crea conveniente y haya considerado en las asambleas familiares. Su contenido dependerá, por tanto, de la misma familia, de sus creencias, de sus valores, de su cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen con respecto a la empresa y a sí mismos. No debe ser un documento tan breve que deje a un lado aspectos importantes para el sistema familia-empresa, ni tan largo y detallado que obligue a sujetarse todo el tiempo a él, incluso para asuntos triviales. El protocolo

debe exponer las políticas de vanguardia, los derroteros principales de la relación empresa-familia. Debe contener, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Valores que se van a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de las empresas.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y preservar la armonía.
- Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.
- Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación, integración.
- Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, *joint venture*, etcétera.
- Preparación de las siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares. Capitulaciones.
- Creación de fondos de liquidez. Reglamentación del funcionamiento del fondo. Manejo de activos financieros existentes.
- Políticas para las transacciones de acciones, los procesos de decisión y las propiedades; legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.
- Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.

- Compromiso explícito de los miembros firmantes respecto del funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- Evaluación del desempeño empresarial.
- Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- Consideraciones con respecto a modificaciones del protocolo.

Cómo lograr el éxito en la empresa familiar

El Family Firm Institute¹⁷ indica que más del 30% de las empresas familiares sobrevive el cambio de primera a segunda generación; pero sólo el 12% es viable en la tercera y apenas un 3% está en operación en la cuarta generación. Estas cifras, aunque preocupantes, son bastante cercanas al total de las empresas. Por ello, hablar del éxito en la empresa familiar implica hablar del éxito de la empresa y, en segundo lugar, del éxito en la sucesión. En el capítulo 9 se trató el tema del éxito de la organización, razón por la cual aquí sólo se tratará lo más específico de la empresa familiar.

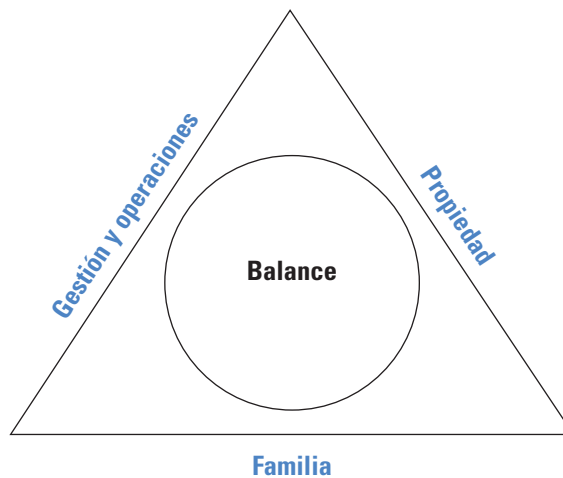
Lansberg¹⁸ genera, al final de su libro, diez recomendaciones importantes para el éxito de la empresa familiar:

1. Analizar en forma integral y detallada todas las opciones que existan para la empresa y realizar una evaluación de las consecuencias de cada opción antes de tomar decisiones trascendentales.
2. Crear un entorno que facilite a todos los miembros de la familia el debate de todos los elementos que configuran el futuro de la empresa y de la familia.
3. Evaluar en forma constante la viabilidad del sueño compartido.
4. Evaluar las decisiones, tanto en el corto como en el largo plazo, y ver sus efectos para la empresa y para la familia.
5. Desarrollar estructuras y procesos de gobierno que permitan planear y llevar a cabo con éxito los procesos de sucesión.
6. Anticiparse a los desafíos futuros y desarrollar políticas para estar preparados ante dichas variaciones.

7. Tener un estilo de liderazgo fuerte pero consultivo con los demás miembros.
8. Tener seguidores responsables.
9. Generar un espíritu inquisitivo y un compromiso permanente con el aprendizaje, la exploración y la investigación.
10. Desarrollar confianza y alentar la colaboración de todos, pues el triunfo o el fracaso de la empresa familiar depende de la capacidad de la familia.

El Family Business Institute utiliza, como modelo de apoyo a las empresas familiares, un proceso que integra con equilibrio los tres componentes de ellas. El gráfico 10.2, tomado del sitio del Family Firm Institute en Internet, presenta ese modelo.

✕ Gráfico 10.2 Modelo del Family Firm Institute



Fuente: www.familybusinessinstitute.com

La base del triángulo es el *sistema familiar*; o sea, las interrelaciones entre los miembros de la familia en general y de los miembros de la familia que hacen parte de la empresa. Procesos efectivos de comunicación familiar, evaluación de personalidad, liderazgo, *coaching*, capacitación y formación, retiros familiares,

efectividad personal, construcción de equipos, desarrollo organizacional y solución de crisis, son elementos vitales de este componente.

Uno de los catetos es la *gestión y la operación de la empresa*. Aquí es necesario tener en cuenta, por un lado, cadena de autoridad, roles, derechos y responsabilidades, áreas operacionales de la empresa; y por el otro, desarrollo de la visión y la misión, formulación de acuerdos, estrategias de salida, compensaciones e incentivos, planeamiento estratégico, planes de sucesión, procesos de mejora, reuniones gerenciales, etcétera.

El tercer cateto del triángulo es la *dimensión de la propiedad* y tiene que ver con el dinero y el poder de los socios de la empresa familiar. Este componente requiere la distinción entre las responsabilidades de la gestión y las responsabilidades de la posesión. Además, se deben tener presente los procesos de distribución de utilidades y de los bienes; ajustar las estrategias tributarias y planear muy bien los procesos gerenciales; hacer equilibrio y justicia con los propietarios que son empleados y los que no lo son, acuerdos de compra y venta, planes de contingencia, etcétera.

El eje de estas tres dimensiones es el balance que permite que estas fuerzas operen al unísono para lograr el éxito.

Resumen

Este capítulo presentó algunos de los aspectos más trascendentales de un tema muy amplio, que merece todo un libro: la gestión de la empresa familiar.

No sólo se indicó, con suficientes argumentos, la importancia de este tipo de empresa en la estructura económica de cualquier nación, sino que se analizaron las principales dificultades que se derivan de la interacción de los sistemas: familia, propiedad y empresa. Se analizaron los cuidados que se deben tener al involucrar familiares como socios y se discutió la caracterización de la empresa familiar y el plan de desarrollo del sistema familiar de la empresa para buscar soluciones al problema de la sucesión de la dirección y de la propiedad.

Por último, se hizo una introducción al tema del protocolo de familia como elemento integrador de muchas de las opciones de solución de las dificultades y conflictos que se dan en una empresa familiar, y se plantearon algunas estrategias para lograr que ella sea competitiva y sobreviva al paso de las generaciones.

Preguntas y ejercicios

1. Investigue, en su ciudad, mediante una muestra de empresas, qué porcentaje de ellas clasificarían como empresas familiares de acuerdo con la definición dada en este capítulo. ¿Hay diferencias por tamaño o por sector económico?
2. Identifique una empresa familiar, en la cual el fundador esté todavía al frente de la misma, y realice una entrevista con él para tratar de detectar los problemas y dificultades que ha tenido en la relación empresa-familia y cómo los ha resuelto.
3. En una empresa familiar, investigue las políticas de contratación de personal y compárelas con las políticas aplicadas a los miembros de la familia. Si hay diferencias, trate de obtener explicaciones y justificaciones para ello.
4. Identifique una empresa familiar que tenga protocolo de familia, revise en detalle la forma en que se elaboró y su contenido.
5. Ubique una empresa familiar de segunda generación –es decir, que los hijos del fundador la estén dirigiendo– e identifique con ellos los aspectos que fueron más difíciles en el proceso de la sucesión de la dirección y en la interacción general con sus padres dentro de la empresa.
6. Identifique una familia que haya perdido su empresa en la segunda o tercera generación e investigue, con varios miembros de ella, qué sucedió y cuáles fueron las causas del fracaso.
7. Si usted está creando una empresa y decide invitar a su esposo(a) como socio(a), ¿cuáles de las recomendaciones de la sección “Asociándose con un familiar” considera decisivo aplicar y cómo lo haría?
8. Si usted está creando una empresa y decide invitar a su hermano(a) como socio(a), ¿cuáles de las recomendaciones de la sección “Asociándose con un familiar” considera decisivo aplicar y cómo lo haría?
9. Elabore una propuesta que usted le haría, al iniciar una empresa, a su hermano-socio, sobre la manera en que, en cualquier momento, valorarían y partirían la empresa.
10. ¿Cuáles deben ser las etapas de obligatorio cumplimiento en un plan de desarrollo empresa-familia si un empresario desea que su empresa llegue en buen estado a sus nietos? ¿Por qué son ellas absolutamente necesarias?

11. ¿Qué elementos prioritarios caracterizan a una empresa familiar en términos de sus políticas administrativas y de sus procesos decisorios?
12. Trate, usando la tipología de Acuña y Olavarrieta, de identificar cambios que se den en las políticas administrativas y en los procesos de decisión a medida que las empresas pasan de tipo 1 a tipo 6.
13. ¿Qué cambios pueden ocurrir en la tipología de Acuña y Olavarrieta al incluir la variable propiedad bajo los panoramas de alta propiedad familiar y baja propiedad familiar?
14. Investigue, con algunos empresarios familiares, cuál es el problema central de estas empresas cuando se requiere financiar la expansión de ellas. ¿Por qué no quieren nuevos socios fuera de la familia? ¿Qué problemas hay con los inversionistas que no son empleados ni miembros de la familia?

Referencias

1. Zaudtke, D.; Ammerman, D. “Empresas de familia: la siguiente generación”, *Oficina Eficiente* N° 76, mayo-junio de 1997 (reproducido de *Management Review*, 1997).
2. Correa, A. “Las empresas familiares, la transición clave de la inmortalidad”, *Revista Abordo*, Aces, 1997.
3. “Dinastías en alerta”, *La nota económica*, 4 de noviembre de 1997.
4. Mass, P. “Relaciones plásticas”, *América Economía* N° 55, octubre de 1991.
5. *The Family Firm Forum*, Saint Louis University, 1994.
6. Kao, R. W. Y. *Family Managed Business*, Toronto, 1992.
7. Lank, A. “Les entreprises familiales ou les must des années nonante”, *Journal le Nouveau Quotidien Suisse*, octubre de 1991.
8. Lozano, M. “Descubramos nuestras empresas familiares latinoamericanas”, *Memorias VI° Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Bogotá, 1992.
9. “Empresa de Familia”, *Portafolio*, mayo de 2000.
10. Serna, G. H.; Suárez, O. E. *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*, Temis, Bogotá, 2005.
11. Gallo, M. A. *La empresa familiar*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Barcelona, 1997.
12. Bork, D. *Cómo trabajar con la empresa familiar*, Editorial Granica, Barcelona, 1997.

13. Acuña, E.; Olavarrieta, S. “Empresas familiares: características y su diversidad”, *Revista Académica* N° 12, 1993.
14. Gallo, M. A. *La empresa familiar*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Barcelona, 1997.
15. Handler, W. C. “The Family Venture”, *The Entrepreneurial Mind*, Brick House Publishing Company, Massachusetts, 1989.
16. Lozano, M. “El protocolo en las empresas de propiedad familiar”, *Estudios gerenciales* N° 74, Universidad ICESI, Cali, enero-marzo de 2000.
17. www.familybusinessinstitute.com, 2007.
18. Berg, L. *Los sucesores en la empresa familiar, como planificar para la continuidad*, Granica, Barcelona, 2000.

Bibliografía adicional

- Aronoff, C. E. “Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future”, en *Family business leadership series*, Business Owner Resources, Marietta, 1998.
- Aronoff, C. E.; Ward, J. L., Astrachan, J. H. *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Marietta, 2002.
- Carlock R. S.; Ward, J. L. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business*, Palgrave, Nueva York, 2001.
- Fleming Q. J. *Keep the Family Baggage Out of the Family Business: Avoiding the Seven Deadly Sins That Destroy Family Business*, Fireside, Nueva York, 2000.
- Gallo, M. A. *Empresa familiar: textos y casos*, Editorial Praxis, Barcelona, 1995.
- Leach, Peter. *La empresa familiar*. Granica, Barcelona, 1996.
- Poza, E. J. *Family Business*, Academic Internet Publishers, Second Edition, Mason, OH, Thomson South-Western, 2006.
- Ward, J. L. “Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership”, en *Jossey-Bass Management Series*, Business Owner Resources, Marietta, 1997.
- Ward, J. L. *Cómo desarrollar la empresa familiar, planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*, El Ateneo, Buenos Aires, 1994.
- Ward, J. L. *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*, Palgrave MacMillan, Nueva York, 2004.

CAPÍTULO 11

E-EMPRESAS

La tecnología de la información y de la comunicación (TIC) ha comenzado a alterar, en sus fundamentos, la manera de hacer empresa y de crear valor económico en formas que no fueron previstas hace una década.

ALAN GREENSPAN (2000)

Introducción

Sin dudas, el desarrollo acelerado de los sistemas de comunicación (telecomunicaciones) y el de los sistemas computacionales han sido los pilares para el rápido crecimiento del sector conocido hoy como tecnología de la información, que ha modificado rápidamente no sólo la forma en que se vive, sino y sobre todo, la forma en que se hacen empresas y actividades empresariales.

La amplia y rápida difusión y aceptación de todas estas tecnologías en la vida diaria de los ciudadanos del mundo –la más rápida en toda la historia del ser humano– ha producido grandes cambios y nuevas definiciones y orientaciones tanto en el ámbito personal como en el ámbito empresarial. Esta revolución, que ha creado la virtualidad y la omnipresencia, ha generado una nueva dinámica que se puede expresar como lo indica el eslogan de Starmedia Networks: “No se requiere **ir** para **estar**”.

A través de herramientas de diversa índole (computadores, teléfonos, PDA, fibras ópticas, bandas anchas, Internet, *intranets*, *extranets*, satélites, sistemas de comunicación, *software* de distintos estilos, los buscadores, etc.), se han construido superautopistas de información que traspasan las fronteras tradicionales de países, empresas y hogares, y permiten que exista una comunidad global de personas y empresas interconectadas, en muchísimos casos en forma inalámbrica, con grandes volúmenes de información en cualquier lugar y a cualquier hora.

El esquema de trabajo de personas y empresas ha cambiado por completo. Se está viviendo una nueva revolución industrial al pasar de una sociedad basada en átomos a otra basada en *bits*. El computador personal y la Internet son comparables con la máquina de vapor de Watt y con la llegada de la energía eléctrica, pues cambiaron en forma sustancial los modos de producción y la organización industrial, la manera de hacer y manejar empresas, la forma de educar, de hacer amistades, de efectuar compras e intercambios, de realizar trámites e, incluso, la forma de divertirse. Este nuevo horizonte de vida, de trabajo y de producción se ha dado en llamar *la nueva economía* (*e-economy*) y en ella han aparecido las nuevas empresas y las nuevas estrategias y procesos operativos empresariales (*e-business*).

En 1999, Andy Grove, director general de Intel, decía: “Esta tecnología es la invención con el mayor poder de transformación en la historia del ser humano, que cambiará absolutamente todo: la forma de trabajar, de aprender, de jugar y,

tal vez, las formas de dormir y aun de hacer el amor. Su velocidad de alteración es marcadamente superior a las tecnologías más disruptivas del siglo XX: la electricidad, el teléfono y el automóvil”.

Por la misma época, Carl Thompson opinaba: “Considero que la capacidad para integrar servicios de información interna y externa con la red representa la siguiente y más importante ola de cambio”. Y Don Listwin, vicepresidente de Cisco, planteaba: “Ésta es la década de Internet”.

Todo indica que estos pronósticos fueron acertados y que nos encontramos inmersos en un nuevo entorno empresarial que ha cambiado radicalmente la forma en que las empresas operan no sólo en el área de compra y venta sino en los procesos administrativos y en su cultura. Este entorno ha dado origen a un nuevo concepto empresarial (*e-business*) y a un nuevo concepto económico (*e-economy*).

La e-economía

Alan Greenspan,¹ en una conferencia sobre la nueva economía, cuando este término apenas se estaba acuñando, dijo:

“Todas las innovaciones tecnológicas de los últimos años han comenzado a generar cambios dramáticos en la forma en que bienes y servicios se producen y distribuyen. Estas innovaciones, ejemplificadas por el sinnúmero de usos de Internet, han generado una tasa muy alta de nacimiento de empresas, muchas de las cuales revolucionan y toman una fracción muy significativa del sistema nacional de producción y de distribución. Los precios en bolsa de estas nuevas empresas y la volatilidad de ellos, hacen que sea muy difícil predecir las tecnologías y los modelos de negocio que prevalecerán en las próximas décadas.

La contribución fundamental de la tecnología de información es la expansión del conocimiento y la reducción de la incertidumbre.

El surgimiento de estas tecnologías de información les ha permitido a las empresas tener información más oportuna y más confiable y, sobre esa base, dedicar menos gente y menos tiempo a actividades que no agregaban valor.

La aceleración en la productividad genera una aceleración significativa en la cantidad de bienes y servicios y en el crecimiento de los ingresos reales para adquirirlos”.

John T. Chambers, presidente de Cisco, manifestó en una reunión en Washington varios años atrás, que la nueva economía es la economía de Internet, que está manejando el crecimiento económico, cambiando los negocios y redistribuyendo la riqueza entre las empresas, los países y la gente, uniformando el campo de juego para cada uno y generando el cambio económico más importante desde la revolución industrial.

El cuadro 11.1 presenta algunas de las diferencias básicas entre la e-economía y la economía tradicional.

✕ Cuadro 11.1 Diferencias básicas

Concepto	Economía tradicional	E-economy
Distancia física	Crea barreras	No es barrera
Mercado	Geográficamente limitado	Globalizado
Tipo de organización	Burocrática	Creativa-innovadora
Estilo administrativo	Lento	Ágil
Decisiones	En unos días	En tiempo real
Recurso escaso	Materia prima y capital	Seres humanos con conocimientos apropiados
Precio	Relacionado con escasez	Relacionado con abundancia
Volumen	Crece aritmética o geométricamente	Crece exponencialmente
Origen del valor	Activos fijos	Capital intelectual
Papel de las personas	Fácilmente intercambiables	Central y valioso
Habilidad central	Capacidad productiva	Capacidad para crear e innovar
Barreras de entrada	Altas	Bajas
Economía de escala	Muy importante	Poco importante
Retroalimentación	Diferida	Inmediata
Fuerza	Músculo-física	Cerebro

Sin dudas, la base de esta nueva economía está en el conocimiento, pues bien sea por contenido, por producto, por procesos o por tecnología, el éxito de estas nuevas empresas y países se sustenta en el conocimiento y las competencias que su grupo humano tenga. Aunque hay un respaldo tecnológico y se deben saber utilizar las tecnologías, el resultado no es sólo tecnológico; aunque hay una necesidad gerencial, el resultado va más allá de la formación gerencial tradicional. Lograr la integración de tecnologías blandas y duras con nuevos estilos gerenciales para poder aprovechar las nuevas oportunidades que hay en el mercado es el punto de partida de estas nuevas economías.

Los ejemplos de la India e Irlanda y las nuevas acometidas de China en estos sectores son manifestaciones claras de cómo nuevas olas de desarrollo pueden provenir de esta nueva concepción.

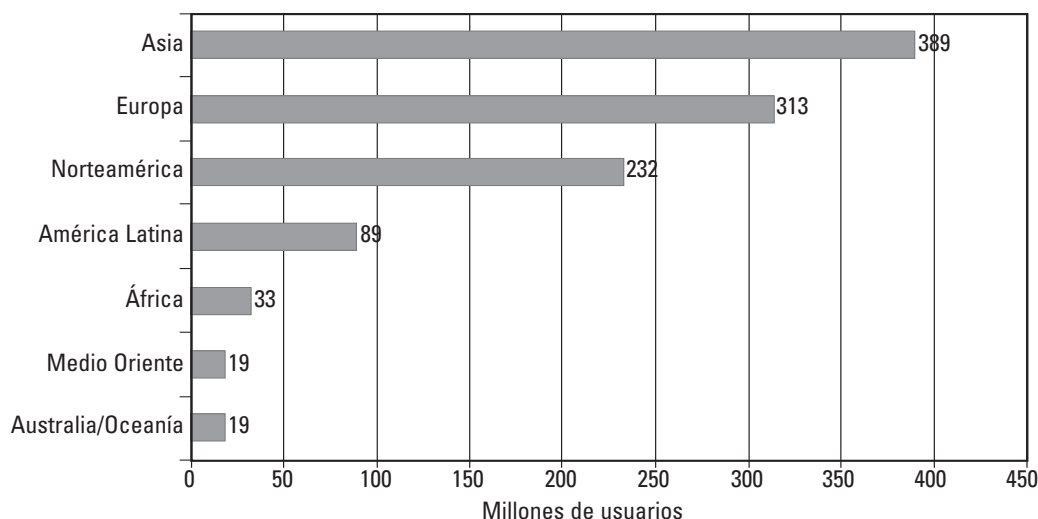
Kevin Kelley², en su *best seller New Rules for the New Economy*, planteó 10 reglas de esta nueva economía:

1. *Abrace la muchedumbre.* A medida que el poder sale del centro, la ventaja competitiva pertenece a aquellos que aprenden a unirse a los puntos de control descentralizados.
2. *Retornos crecientes.* Cuantas más conexiones existan entre personas y cosas, las consecuencias de esas conexiones se multiplicarán rápidamente y, por tanto, el éxito inicial alimentará nuevos logros.
3. *Abundancia y no escasez.* A medida que las técnicas de manufactura perfeccionan el arte de hacer muchas copias, el valor es manejado por la abundancia y no por la escasez.
4. *Siga lo libre.* Cuando la escasez da paso a la abundancia, la generosidad produce riqueza. Al seguir los bienes libres, los precios caen. Lograr la atención humana es lo fundamental, pues es el único bien realmente escaso.
5. *Nutra la red ante todo.* A medida que la red absorbe el comercio, el foco de toda empresa debe cambiar de la maximización del valor de la firma a la del valor de la red. Sólo si la red sobrevive y progresa, la empresa tiene opciones.
6. *Abandone la cima.* Cuando la innovación es rápida, la tarea más difícil es abandonar lo que nos ha llevado al éxito, para escapar de una eventual obsolescencia, pero la más esencial.
7. *Pase de lugares a espacios.* La proximidad física (lugar) se reemplaza por muchas interacciones con muchas cosas, en muchos sitios, en muchos

- momentos (espacios). Las oportunidades para todos los de la cadena se expanden significativamente.
8. *Poca armonía y mucho flujo.* Turbulencia e inestabilidad son la norma en negocios y, por ello, la estrategia más efectiva para sobrevivir es la innovación que rompe selectivamente el *statu quo*.
 9. *Relaciones tecnológicas.* A medida que la tecnología progresa, se observa que aquellas que desarrollan y mejoran las relaciones blandas son las más poderosas.
 10. *Oportunidades antes que eficiencias.* La riqueza se logra más por descubrir y crear nuevas oportunidades que por hacer máquinas y procesos más y más eficientes.

El gráfico 11.1 presenta los millones de usuarios de Internet por regiones en el mundo (estimado a 2007). Según sus datos, esto representa una penetración del 16,6% a escala mundial y un crecimiento global –entre el 2000 y el 2007– del 202,9%. Es importante notar que mientras América del Norte tiene una penetración del 69,4%, América Latina y el Caribe sólo tiene un 16% de penetración, aunque en el período 2000-2007 hayan crecido en un 391,3%.

✕ **Gráfico 11.1 Usuarios de Internet (por regiones)**



Fuente: www.internetworldstats.com, 11 de enero de 2007.

El cuadro 11.2 presenta datos para América Latina al 2004, y muestra cómo la penetración en muchos países de la región es todavía muy baja; por esa razón varios de ellos han formulado políticas para mejorar sus índices de conectividad y, de esta forma, enfrentar los retos que este nuevo hecho económico plantea.

Es necesario que estudiemos muy bien este nuevo enfoque y que desarrollemos formas creativas e innovadoras para su aplicación, que las pongamos en acción y las mejoremos de forma tal que podamos aprovechar, como ya lo han hecho otros países de otras regiones, esta nueva oportunidad de desarrollo.

✖ Cuadro 11.2 Penetración de Internet en América Latina

Por país	Población (est. 2004)	Usuarios de Internet	Crecimiento 2000-2004 (%)	Penetración (%)
Uruguay	3.428.900	1.190.120	221,70	34,70
Chile	15.482.300	4.000.000	127,60	25,80
Costa Rica	4.205.700	800.000	220,00	19,00
Argentina	37.740.400	5.600.000	124,0	14,80
México	102.797.200	12.250.000	351,60	11,90
Brasil	179.383.500	19.311.854	286,20	10,80
Colombia	45.299.400	2.732.200	211,20	6,00
República Dominicana	8.545.300	500.000	809,10	5,90
Ecuador	12.664.700	569.700	216,50	4,50
Panamá	3.042.800	120.000	166,70	3,90
Bolivia	8.879.600	270.000	125,00	3,00
Paraguay	5.469.600	120.000	500,00	2,20
Cuba	11.265.100	120.000	100,00	1,10

Fuente: www.reportedelta.com.

Las empresas en la *e-economy*

Sin dudas, estos cambios han afectado significativamente, a escala mundial, las formas de crear y dirigir las empresas y las formas de crear valor y riqueza.

En los últimos 20 años, muchísimas nuevas empresas han surgido sobre la base de estos conceptos, y también muchísimas empresas tradicionales han cambiado sus modelos operativos para utilizar estas tecnologías. Hemos visto fenómenos, como el de Google, que exceden cualquiera de los datos tradicionales de crecimiento y de valorización empresarial. Y hemos visto también las grandes catástrofes que se presentaron en el período 1999-2001 con la burbuja de las “.com”.

Es interesante recordar que Bygrave³ indicaba en 1999: “Mientras en 1982 ninguna de las personas más ricas de los Estados Unidos provenía de sectores relacionados con tecnologías de información, en 1997, 15 de las 400 personas más acaudaladas tenían negocios basados en tecnología”. También afirmaba que, en 2001, el 38% de los negocios de los Estados Unidos estarían conectados a la Web. En el 2006, según la Comisión Europea,⁴ 52% de las microempresas, 65% de las pequeñas, 68% de las medianas y 71% de las grandes operan con la forma *e-business*, lo cual demuestra que sus pronósticos se han cumplido pero a un ritmo superior al previsto por Bygrave.

Algunas otras personalidades también han opinado sobre el tema.

“La firma tal como se conoce está disolviéndose, inmersa en el siguiente proceso. Por una parte, se comienza el trabajo con estructuras de equipos de alto desempeño conformadas por individuos efectivos; por otra parte, la empresa se convierte en redes organizacionales integradas de clientes y servidores, las cuales llegan a clientes, proveedores, grupos afines e incluso a competidores que se desplazan en la red pública, cambiando la forma como los productos y servicios se crean, comercializan y distribuyen. En términos económicos, este proceso significa nuevos modelos de creación de bienestar y, en términos sociales, nuevos sistemas para la sostenibilidad del desarrollo social y mejoramiento de la calidad de vida.”

DON TAPSCETT

“La corporación que surge ahora se diseña alrededor de un esqueleto, la información, el nuevo sistema integrador de la organización.

Nuestra estructura mental tradicional, de cierta manera, siempre ha percibido las actividades empresariales como una actividad en la que se compra barato y se vende caro. El nuevo enfoque define una empresa como la organización que agrega valor y crea bienestar.”

PETER DRUCKER

“Los directores generales de empresas están pensando hoy en crecimiento, globalización, rapidez, período, competitividad. Ante esto, todos reconocemos que el *e-business* no es sólo un cambio tecnológico, es un cambio fundamental en la forma en que las empresas se conducirán con el apoyo y el soporte de la tecnología. Es una reformulación de comienzo a fin de nuestras empresas para tomar ventaja de un lugar especial en el mercado electrónico.”

LOU GERSTNER (*chairman* de IBM Corporation)

El desarrollo y la aplicación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) ha ido adquiriendo importancia en todos los países y en todos los sectores. La Comunidad Europea⁵ al establecer su iniciativa “2010 Go Digital” indica que “la adopción y la aplicación competente de las TIC es uno de los grandes contribuyentes a la productividad y crecimiento en todos los sectores económicos y la fuerza impulsora de las innovaciones empresariales en los sectores estratégicos”.

Este nuevo devenir empresarial ha sido denominado, a escala mundial, con el término *e-business*, sobre cuya definición y alcance existen muchas versiones.

- IBM⁶ lo define como “un enfoque seguro, flexible e integrado de entregar valor con diferenciación mediante la combinación de los sistemas y los procesos que son la esencia de la operación de la empresa con la simplicidad y alcance de Internet”.
- Wikipedia⁷ explica: “Son métodos que permiten unir los sistemas internos y externos de procesamiento de información en formas más eficientes y más flexibles para trabajar más cerca de los proveedores y socios y para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los clientes”.
- Según Weill & Vilale,⁸ es hacer procesos empresariales sobre una red abierta y, por lo tanto, sustituyendo procesos físicos por procesos informáticos; es mercadear, comprar, vender, entregar, servir y pagar por

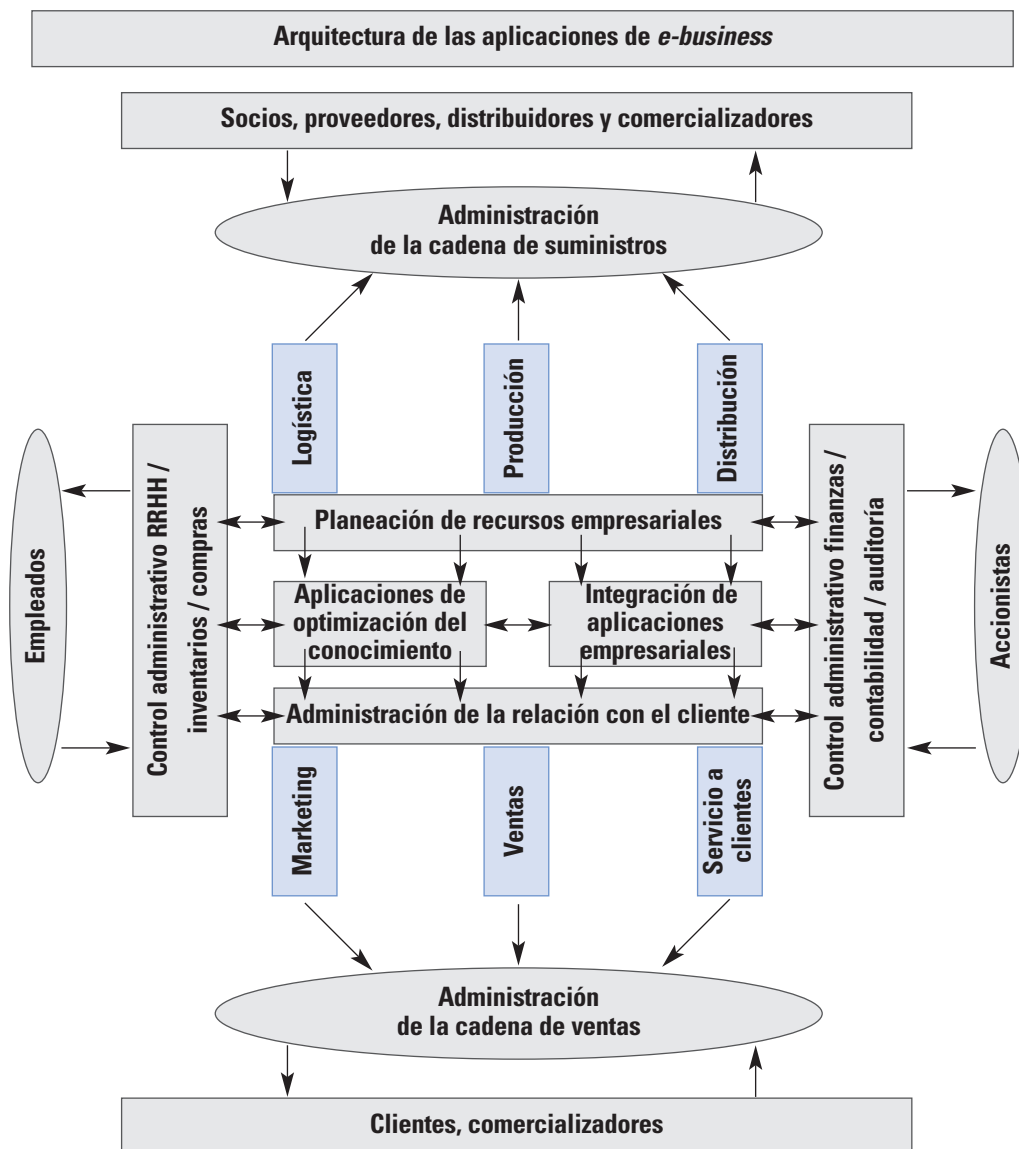
productos, servicios e información a través de una red no propia que une a la empresa con sus clientes potenciales y reales, agentes, proveedores, competidores, aliados y todos aquellos terceros que de una forma u otra apoyan el desarrollo de la empresa. Esto requiere que las empresas migren del lugar físico (*place*) al ámbito virtual (*space*). Esta migración incluye grandes decisiones acerca del modelo a utilizar y la forma de integrarlo con todos los canales de comunicación existentes.

- Según Turban,⁹ el *e-business* puede ser descrito como el proceso de comprar, vender, transferir o intercambiar productos, servicios e información a través de redes computacionales y de comunicación (redes de valor añadidos, redes locales, *intranets*, etc.) y debe analizarse desde tres perspectivas: el grado de digitalización del producto/servicio, el proceso usado y el agente que hace la entrega. Para cada una de ellas hay dos opciones: física o digital.
- En una adaptación de las ideas de Kalakota & Robinson,¹⁰ que aparece en www.monografias.com, se plantea una arquitectura de las aplicaciones del *e-business* con los distintos elementos del entorno empresarial. Como se ve en el gráfico 11.2, el concepto *e-business* es mucho más amplio que los procesos de compra/venta y de atención a clientes usando las redes de información.

Allí también se plantea que el *e-business* debe estar integrando a toda la gestión de la empresa y debe hacer parte de las estrategias de la empresa en su proceso de generación de valor. El gráfico 11.3 presenta este concepto genérico.

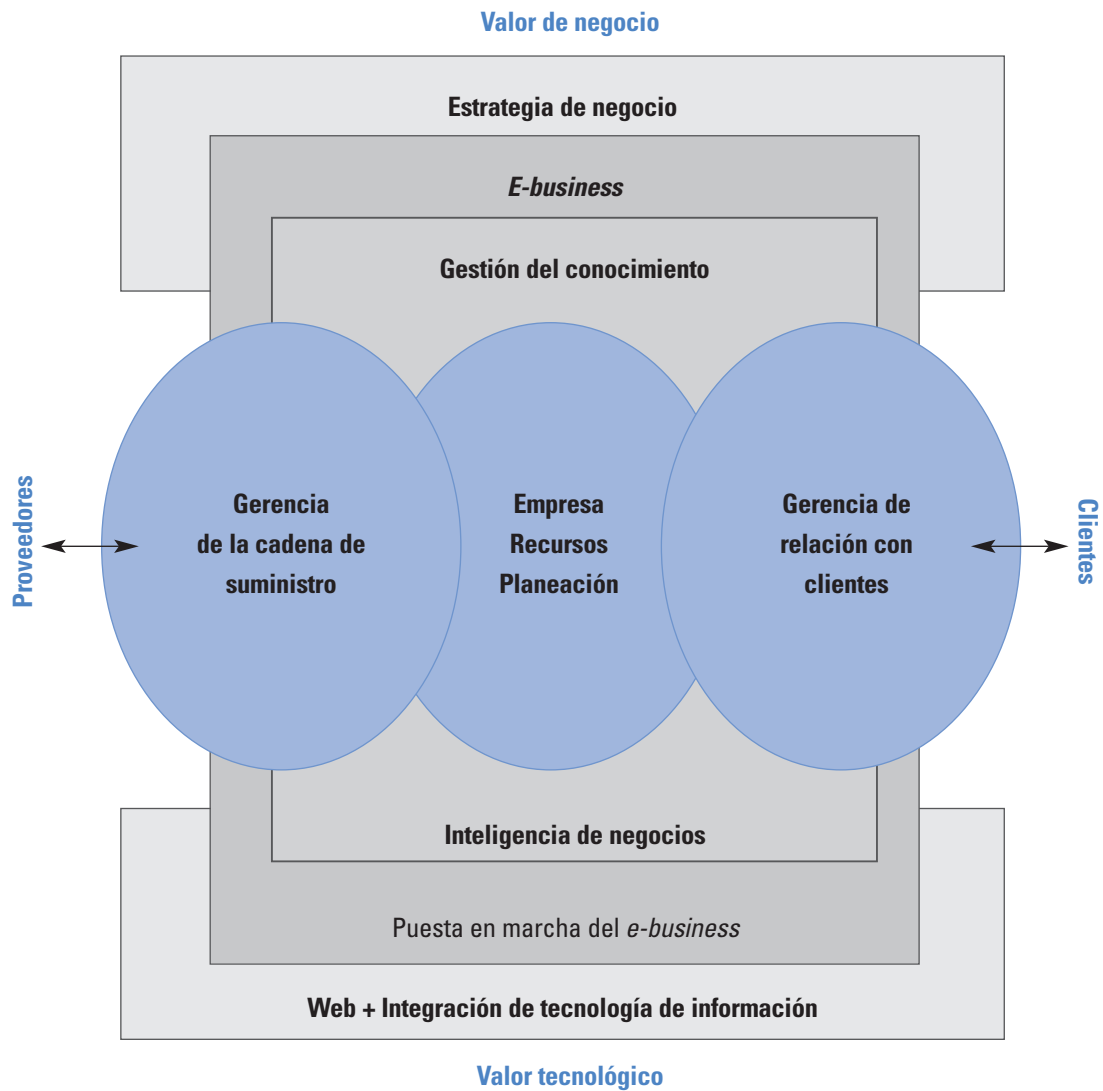
A lo largo de estos años, diversos autores han planteado listas de las ventajas y beneficios del concepto de *e-business*. Los cuadros 11.3, 11.4 y 11.5 presentan una visión ecléctica de todos esos planteamientos.

✕ Gráfico 11.2 Arquitectura de las aplicaciones de *e-business*



Fuente: www.monografias.com.

✕ Gráfico 11.3 Integración de la gestión empresarial con el *e-business*



Fuente: www.monografias.com.

✱ Cuadro 11.3 Ventajas y beneficios del *e-business* para las empresas

- Acercamiento al cliente.
- Reduce costos de publicidad.
- Reduce costos de distribución.
- Reduce costos de producción.
- Reduce costos de materias primas e insumos.
- Reduce costos de diseño.
- Mejora la inteligencia de mercado y el planeamiento.
- Da más oportunidades para encontrar y beneficiarse de nichos de mercado.
- Da acceso a nuevos mercados y da visibilidad a la empresa en ellos.
- Facilita internacionalización y globalización.
- Reduce tramitaciones.
- Fortalece y hace más expeditas las relaciones empresariales (internas y externas).
- Reduce barreras de acceso a clientes y proveedores.
- Reduce y en algunos casos elimina la intermediación.
- Impulsa la competitividad y la eficiencia.
- Permite identificar nuevos proveedores.
- Genera una conducta de valor agregado.
- Cambia el paradigma del trabajo.
- Facilita la comunicación y reduce el costo de la misión y evita interferencias en ella.
- Genera nuevas fuentes de ingreso.
- Utiliza nuevos modelos empresariales.
- Provee nuevos servicios a clientes y socios.
- Mejora la capacidad de respuesta a terceros.
- Mejora la operación de la cadena de valor.
- Amplía tiempo de atención (7 / 24 / 365).
- Reduce el tiempo de tránsito del producto desde su creación hasta su puesta en el mercado.
- Hace más eficiente la gestión de abastecimiento.
- Mejora las relaciones con los clientes.
- Permite especialización del vendedor.
- Da posibilidades de atención especializada al cliente (*customization*).
- Facilita que los materiales de información de la empresa estén actualizados.
- No requiere permiso o gastos de ubicación en cada localidad a la que se llega.
- Genera múltiples beneficios a la imagen empresarial, a la flexibilidad y a muchos factores intangibles.
- Acelera el tiempo de respuesta a la demanda de los clientes.
- Mejora la lealtad del cliente.
- Facilita las relaciones con el gobierno, los accionistas, la sociedad.

Fuente: Adaptado de múltiples autores.

✖ Cuadro 11.4 Ventajas y beneficios del *e-business* para los consumidores

- Mayor selectividad de productos.
- Ubicuidad en muchos mercados.
- Productos y servicios más baratos y de mayor valor.
- Entrega rápida.
- Menor tiempo invertido en la identificación, selección y compra.
- Mejor servicio.
- Productos y servicios personalizados.
- Mayor información sobre los productos y servicios.
- Posibilidad de participar en remates.
- Participación en comunidades electrónicas de compradores.
- Posibilidad de ofrecer sus propios productos y servicios.

Fuente: Adaptado de múltiples autores.

✖ Cuadro 11.5 Ventajas y beneficios del *e-business* para los consumidores

- Posibilidad de hacer muchas actividades a distancia reduciendo la inversión en tiempo.
- Mejores condiciones de vida.
- Nuevas organizaciones para el trabajo.
- Ampliación del mercado de trabajo.

Fuente: Adaptado de múltiples autores.

Turban¹¹ plantea (cuadro 11.6) las grandes diferencias entre una empresa tradicional (*brick & mortar*) y una empresa digital (*e-business*), y todos los alcances que debe tener este concepto para lograr la interconexión con todos los actores del proceso empresarial (gráfico 11.4).

✖ Cuadro 11.6 Diferencias entre una empresa tradicional y una digital

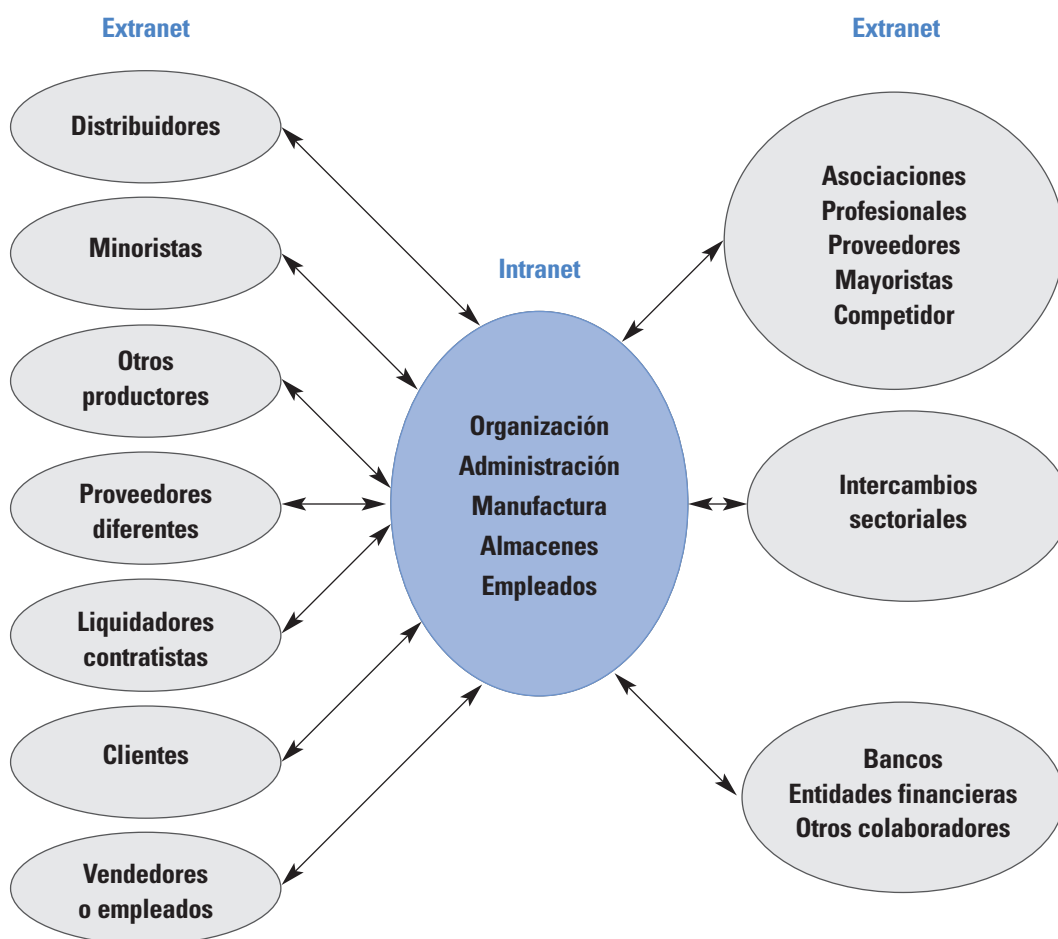
Tradicional	Digital
<ul style="list-style-type: none"> ■ Almacén físico para ventas. ■ Ventas de bienes tangibles. ■ Planeación interna de innovaciones/producción. ■ Catálogos de papel. ■ Mercado físico local. ■ <i>Value Added Networks</i> (VANS) y <i>Electronic Data Interchange</i> (EDI). ■ Subastas físicas y limitadas en tiempo. ■ Transacción a través de agentes. ■ Facturas en papel. ■ Formas de pago en papel. ■ Producción a partir de pronósticos. ■ Producción en masa de productos estándar. ■ Mercadeo basado en asuntos físicos. ■ Voz a voz y publicidad limitada y lenta. ■ Cadena de abastecimiento lineal. ■ Gran inversión para producción en masa. ■ Costos fijos altos. ■ Problemas de ajustes con la proposición de valor de los clientes (costos, valor). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ventas en línea. ■ Venta de bienes tangibles e intangibles. ■ Colaboración en línea para los pronósticos. ■ Catálogos electrónicos. ■ Mercado electrónico global. ■ Internet y extranets. ■ Subastas en línea, en cualquier momento. ■ Transacción a través de informes diarios con servicios de valor agregado. ■ Facturas electrónicas. ■ Transferencias electrónicas. ■ Producción a partir de órdenes. ■ Producción a la orden del cliente. ■ Mercado virtual con afiliados. ■ Mercadeo virtual. ■ Cadenas de abastecimiento basadas en <i>hubs</i>. ■ Menos capital para producir cada orden y pagos antes de producir la orden. ■ Costos fijos bajos. ■ Perfecto ajuste en la proposición de valor del cliente (costo = valor).

Se pueden identificar, en el *e-business*, cuatro grandes categorías.

- a. *E-commerce*: tiene que ver con todas las opciones que las TIC brindan para los procesos de relaciones con clientes externos (*Customer Relation Management*, CRM). Aquí caben los conceptos de mercadeo en línea, atención al cliente, realización de ventas, publicidad en línea, tienda virtual, *mall virtual*, *market places*, catálogos virtuales, estudios de hábitos de clientes; y todo lo relacionado con *Supply Chain Management* (SCM) referido al cliente externo.
- b. *Sistemas internos de gestión*: tienen que ver con todo el planeamiento de recursos (*Enterprise Resource Management*, ERM), manejo de documentos,

- administración de personal, relaciones con socios, relaciones con gobiernos, sistemas de información en línea, *intranets*.
- c. *Sistemas de comunicación*: incluyen *intranets*, *e-mail*, *VoiP*, *chats*, *blogs*, conferencias en red con video, correos de voz, contenido, etcétera.
 - d. *Sistemas de relación con proveedores*: todo lo referido al SCM en el tema de suministros.

✕ Gráfico 11.4 Alcances del concepto *e-business*



Fuente: Adaptado de Turban.

En el estudio “E-business in Europe 2006” se indica que el cumplir con las expectativas de los clientes es, en un 70% de las empresas, la razón que ha estado detrás de la implementación del *e-business*; y que el generar ventaja competitiva es, en un 60% de las empresas, la segunda razón para encarar estos procesos.

El mismo estudio señala también que, en general, las nuevas empresas son más innovadoras, en términos de uso de TIC y de *e-business*, que las compañías más antiguas; también son más transformadoras en términos de introducción de nuevos productos/procesos basados en TIC.

Es claro que el *e-business* va a afectar a todas las áreas funcionales de la organización y que ellas deberán modificar en forma sustancial su esquema operativo para poder atender con efectividad a los nuevos requerimientos. Asimismo, se requiere reentrenamiento del personal y diseño de nuevas formas de trabajo, pues estas realidades de gestión lo impactarán permanentemente.

En este contexto, la innovación gerencial y el espíritu empresarial son tan importantes como las innovaciones tecnológicas.

Recordemos que Adam Smith, cuando describió el concepto de mercado en la *Riqueza de las naciones* (1776), teorizó que si cada comprador conociera el precio de cada vendedor y cada vendedor conociera lo que cada comprador está dispuesto a pagar, todos los que actúan en el mercado podrían tomar decisiones plenamente informadas y los recursos de la sociedad se distribuirían de manera más eficaz, y de esa forma, la competencia perfecta sería una realidad. Internet es el primer medio de intercambio que permite acercarse a ese ideal de competencia perfecta, pues incrementa sustantivamente el nivel de información, elimina los costos de transacción y las barreras de entrada. Bill Gates, en su libro *Camino al futuro*, llama a este entorno “el capitalismo libre de fricción”.

Modelos de empresa en el *e-business*

Bien sea en empresas nuevas o en empresas viejas, la aplicación del concepto de *e-business* ha generado una gran variedad de enfoques sobre la forma de hacer empresa y de llevar a cabo operaciones; mejor aún, se han generado múltiples modelos de empresa (*Business Models*).

Según Rosenbloom & Chesburg,¹² las funciones de un modelo de empresa son:

- Articular la propuesta de valor, que es el valor creado para los usuarios por la oferta tecnológica.
- Identificar un segmento de mercado, que son los usuarios a quienes el producto/servicio es útil.
- Definir la estructura de costo y el potencial de utilidad de la empresa bajo la proposición de valor y bajo la estructura de cadena seleccionada.
- Describir la posición de la firma dentro de la red de valor que une a proveedores y clientes, incluyendo la identificación de competidores y complementadores.
- Formular la estrategia competitiva por medio de la cual la firma innovadora genera y mantiene ventaja sobre sus rivales.

A lo largo de los años, diversos autores han generado variadas categorizaciones para los modelos de empresa en el *e-business*, todas muy interesantes.

Rappa¹³ plantea una taxonomía de modelos de empresa que es importante revisar, sin entrar en todas las especificidades que él desarrolla. Describe nueve categorías básicas: corretaje (*brokerage*), publicidad (*advertising*), información (*infomediary*), venta directa (*merchant*), manufactura (*manufacture*), afiliación (*affiliate*), comunidad (*community*), suscripción (*subscription*), consumo (*utility*). Veamos cada uno de ellos y sus avances:

1. *Corretaje*. Brinda la oportunidad a compradores y vendedores de hacer una transacción de compra/venta con facilidad. Rappa incluye aquí *Market Place Exchange* (Orbitz), *Buy/Sell fulfillment* (Cars Direct), *Demand Collection System* (Priceline), *Auction Broker* (E-bay), *Transaction Broker* (PayPal), *Distributor* (Sears), *Search Agents* (Consumer Report), *Virtual Market Place* (Amazon).
2. *Publicidad*. Provee contenido y servicios mezclados con *banners* y otros tipos de publicidad. Generalmente, pero no siempre, es gratis para el usuario. Rappa incluye aquí: *Portals* (Yahoo), *Classifieds* (Monster), *User Registration* (NY Times Digital), *Query - Basepaid Placement* (Overture), *Contextual Advertising*, *Behavioral Marketing* (Claria), *Content Targeted Advertising* (Google), *Intracommercials* (CBS Market Watch), *Ultracommercials* (Salon).
3. *Infomediary models*. Generan datos sobre los hábitos de consumo de los clientes e información sobre productores. Rappa incluye aquí: *Advertising*

- Networks* (Double Clic), *Audience Measurement Services* (Nielsen), *Incentive Marketing* (Cool Savings), *Metamediary* (Edmunds).
4. *Venta directa de distribuidores a compradores finales*. Rappa incluye: *Virtual Merchant* (Amazon), *Catalog Merchant* (Lanas End), *Click and Mortar* (Barnes & Noble), *Bit Vender* (Apple iTunes Music Store).
 5. *Manufactura*. Implica la llegada directa del productor al cliente. Rappa incluye aquí: *Purchase* (Dell), *Lease, License, Brand Integrated Content* (bmwfilms).
 6. *Afiliación*. Permite establecer conexiones de una página a otra, con beneficios por los direccionamientos efectivos que se hagan. Rappa plantea tres casos: *Banner Exchange*, *Pay Per Click*, *Revenue Sharing*.
 7. *Comunidades*. En ellas, la lealtad a un concepto puede generar compras de productos establecidos o contribuciones voluntarias, suscripciones o publicidad. Rappa incluye: *Open Source* (Redhat), *Open Content* (Wikipedia), *Public Broadcasting* (WCPE.org), *Social Net Working Service* (Flickr).
 8. *Suscripción*. Se cobra una cuota fija para recibir un servicio. Rappa plantea: *Content Services* (listen.com), *Person to Person Networking Services* (classmates), *Trust Services* (Truste), *Internet Service Providers* (America Online).
 9. *Consumo*. Se paga según el consumo que se haga del servicio. Rappa plantea: *Metered Usage*, *Metered Subscriptions* (Slashdot).

Sin dudas, muchas empresas utilizan en forma simultánea varios de los modelos descriptos por Rappa. Resulta interesante observar que, en un lapso relativamente breve, se ha generado una gran variedad de enfoques.

Al aplicar estos modelos, se hacen conexiones entre diferentes grupos:

- a. *B2B (Business to Business)*. Una empresa usa la Red para ordenar materias primas, insumos, bienes de capital, etcétera, de sus proveedores y también para recibir facturas, hacer pagos, etcétera. B2B reduce los costos en tres planos: primero, reduce el costo de compra al permitir encontrar el proveedor más barato y al disminuir el costo de transacción; segundo, mejora la cadena de aprovisionamiento; y, tercero, hace posible un mejor manejo del inventario.
- Esta conexión es una de las más difundidas y la que registra mayor crecimiento. En el caso de Estados Unidos, según datos de www.informedelta.com, se

estima que en el 2004 este modelo llegó a más de US\$ 4 billones, y el crecimiento anual fue: 137,6% (2001), 94,1% (2002), 83,4% (2003) y 42,1% (2004).

- b. B2C (*Business to Consumer*). Un proveedor vende a sus clientes finales sus bienes o servicios (libros, automóviles, ropa, productos financieros, seguros o cualquier otro ítem). Esta opción brinda grandes facilidades al comprador que puede tener una oferta más amplia, comparar precios y, sobre todo, ser más selectivo, al tener más información durante el proceso de compra.

Esta conexión es básicamente *e-commerce*. La página www.zeald.com indica que en el primer semestre del 2000 se vendieron en Estados Unidos US\$ 11.700 millones; en igual período del 2006 se llegó a US\$ 49.300 millones con crecimientos anuales, entre semestres, de al menos 25%.

La OCDE¹⁴ estimó que el *e-business*, en el 2005, representó el 15% de las ventas al detal de los países miembro. El IDC¹⁵ estimó que el *e-commerce* pasó de US\$ 218.000 millones en el 2000 a US\$774.000 millones en el 2002.

- c. B2B2C (*Business to Business to Consumer*). En este caso, un productor de bienes y servicios autoriza a una empresa intermediaria para vender a los clientes. Un buen ejemplo es Kayak.com que, como empresa, conecta no sólo a todas las aerolíneas sino incluso a muchas otras empresas de Internet con los clientes, en el proceso de adquisición de tickets aéreos, reservaciones en hoteles, alquiler de automóviles, vacaciones, etcétera.
- d. B2G (*Business to Government*). Comprende el flujo de operaciones que se realizan entre el gobierno y el sector privado: licitaciones, compras, permisos, asuntos tributarios y legales, trámites, son unas pocas de las múltiples oportunidades que se abren en este proceso.

La reducción en tiempos para realizar trámites, la existencia de información adecuada para cada gestión con el sector gubernamental facilitará enormemente la actividad económica de las empresas y le permitirá al gobierno brindar un mejor servicio a un menor costo. Existe también, claro está, G2B (*Government to Business*).

- e. C2G (*Citizen to Government*). En esta opción, que apenas se inicia, los ciudadanos podrán mejorar, a través de la Red, sus relaciones con los gobiernos locales o nacionales. Podrían presentar declaración de renta, pagar distintos impuestos, hacer trámites legales ante oficinas de gobierno, etc.,

- reduciendo en forma significativa el tiempo que los ciudadanos deben dedicar para atender sus compromisos con el Estado. Resulta obvio que el esquema es de doble vía y, por lo tanto, existe G2C (*Government to Citizen*), que le facilita al gobierno la comunicación con sus ciudadanos.
- f. C2C (*Costumer to Costumer*). Incluye todo el renglón de intercambios y subastas, en el cual una persona ofrece o demanda un bien y recibe opciones de compra o de venta de otros clientes. Existe, claro está, una unidad central que coordina estos intercambios y permite obtener los mejores precios en el mercado, reduciendo los costos de mercadeo y permitiendo las ventas de bienes individuales. El caso de la empresa E-bay es un buen ejemplo de esta situación.
 - g. C2B (*Costumer to Business*). Se relaciona con aquellos casos en que el cliente lanza su oferta por un bien o servicio propio de una empresa. Priceline es un ejemplo ilustrativo.
 - h. B2E (*Business to Employee*). Facilita la comunicación y la generación de ofertas de la empresa a sus empleados. Les da a éstos la opción de adquirir productos o servicios bajo condiciones especiales.

Pero cada día surgen nuevas aplicaciones y variaciones. Algunos autores hablan hoy de *mobil commerce* (*m-commerce*) para referirse a los procesos B2C o C2C que utilizan equipos de comunicación inalámbrica. Otros hablan de *l-commerce*, *Exchange to Exchange* (E2E), *non business ecommerce*, *colaborative commerce*. Pero en adición a estas modalidades aparecen situaciones especiales como el *e-learning* con toda su expansión y su uso a nivel empresarial.

Estos tipos de modelos empresariales son los que permiten los crecimientos fabulosos del sector y producen la mayor colección de millonarios jóvenes que la historia de la humanidad registre. Por ejemplo, Cisco multiplicó por 1.200 el valor de su acción original, en 14 años, luego de los *splits* y las valorizaciones. Estos modelos son también los que impulsan grandes movilizaciones de graduados universitarios hacia la vida empresarial. La Escuela de Negocios de Harvard¹⁶ informa que el 40% de la clase de 1999 se orientó a establecer nuevas empresas o a trabajar en compañías de capital de riesgo, relacionadas con la aparición de nuevas firmas de tecnología.

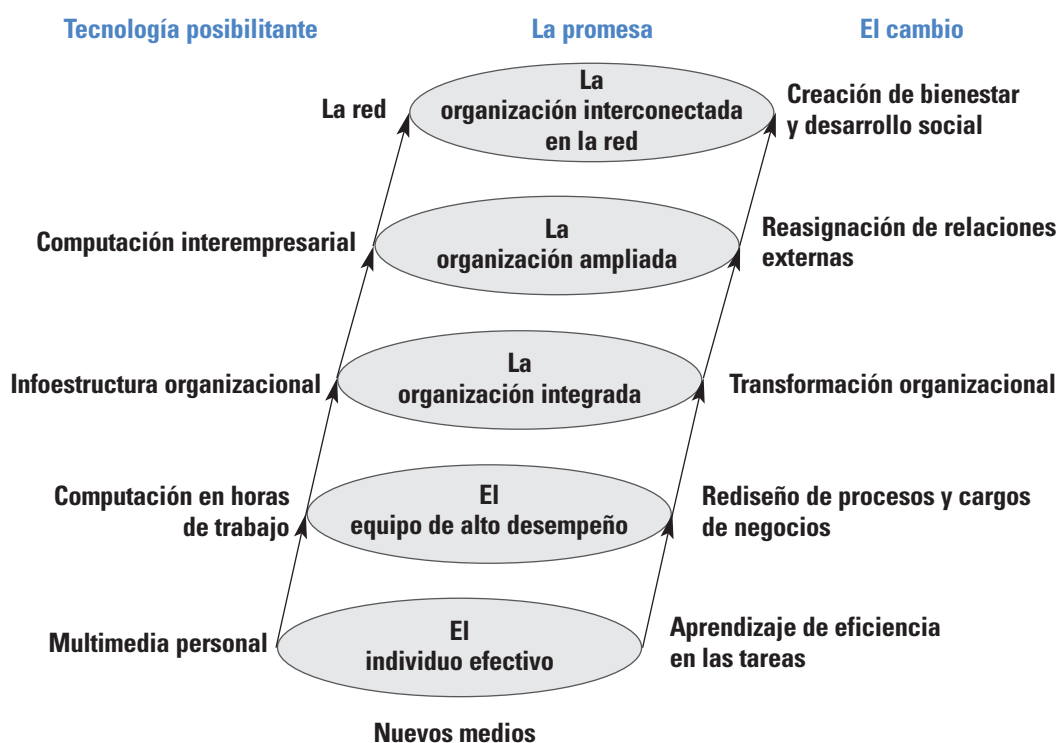
La empresa hacia el *e-business*

El proceso de adecuación que las empresas tienen que vivir para poder llegar a implementar en sus organizaciones el *e-business* es, sin dudas, un proceso en etapas y con requerimientos especiales.

Un autor¹⁷ presentó un esquema de transformación empresarial compuesto por cinco etapas, las cuales se representan en el gráfico 11.5. Sus componentes básicos son:

- *El individuo efectivo*. Plantea no sólo la capacitación y el conocimiento de los seres humanos como elemento vital de esta nueva economía sino también el desarrollo y la aplicación de la tecnología computacional multimedia, para permitirle optimizar el aprendizaje, la realización de todo tipo de tareas en menor tiempo. Sobre todo, le permite ser más productivo.

✕ Gráfico 11.5 Transformación del negocio a través de los nuevos medios



- *El equipo de alto desempeño.* Plantea la necesidad de trabajar en equipos efectivos integrados a los objetivos de la organización, con esquemas menos burocráticos, con flujos de información en red, con una operatividad basada en flexibilidad, innovación, espíritu empresarial y capacidad de respuesta a los clientes, que les permite rediseñar los procesos y las operaciones de la organización.
- *La organización integrada.* Muestra la necesidad de que los sistemas de información dejen de ser medios tecnológicos que procesan operaciones tradicionales de la organización y se conviertan en herramientas para el establecimiento de nuevas formas de operación para la integración real de las unidades y para –a través de la creación de una infoestructura organizacional que proporciona información a lo largo y ancho de la organización– el desarrollo de aplicaciones competitivas que trasciendan a las unidades o equipos autónomos de la empresa. De esta forma, se logra una organización integrada en la cual la formación se halla disponible en forma instantánea por medios electrónicos.
- *La organización ampliada.* Se da cuando las barreras entre empresas desaparecen y surgen nuevas posibilidades de interacción entre ellas. La computación interempresarial es la herramienta que facilita la interacción entre empresas y comunica a la empresa con clientes, proveedores, socios, gobierno, competidores, etcétera. Los intercambios físicos se hacen virtuales y las transacciones son flujos de *bits* en la Red. La cadena de valor se convierte en una red de valor, abierta y en constante cambio.
- *La organización interconectada en la Red.* Se da cuando la empresa logra integrar todas sus operaciones en Internet y hace su máxima contribución al bienestar y al desarrollo. El teletrabajo aparece en su máximo nivel, las oficinas céntricas se desplazan a los hogares o a cualquier sitio geográfico.

Cómo crear empresas en Internet

Deloitte, Touche y Tohmatsu¹⁸ presentan cinco grandes elementos que toda empresa en Internet debe tener:

- a. *Establecer canales directos*. Esto implica disponer de la tecnología (*hardware* y *software*) que permita, a través de la Red, comunicaciones interactivas directas con clientes, proveedores, socios de comercio, empleados, etc. Para que esta comunicación sea atractiva para los clientes, el servicio en línea debe ser óptimo, la información sobre los servicios provistos debe ser excelente, a precios cómodos y con interacción personalizada.
- b. *Crear valor adicional*. Esto implica que los productos/servicios que se ofrecen y se entregan sean de naturaleza tal que el cliente encuentre en ellos algo que no estaba cubierto por las empresas ya existentes: el nuevo nicho de mercado.
- c. *Extender fronteras*. Requiere que la empresa se expanda en cobertura y trascienda fronteras de todo tipo.
- d. *Atraer comunidad*. La nueva empresa debe dedicar mucho de sus energías y recursos al dominio de la información y de los canales de acceso dentro de un sector industrial o de una comunidad que comulgue con el interés de la empresa para lograr que su red crezca rápidamente en usuarios que, conociendo las reglas del juego, sean eficaces para el desarrollo de la organización. Crear pertenencia y alguna lealtad es fundamental.
- e. *Acortar la cadena de valor*. La conexión directa con clientes y proveedores hace posible la eliminación de intermediarios o la realización de actividades que otros hacían.

La revista *Business Technology*¹⁹ presenta un artículo titulado “La forma inteligente de fundar una empresa en Internet” y en él plantea varios puntos que deben ser tenidos en cuenta por todos los que deseen crear una nueva empresa en Internet.

1. Para analizar si tiene sentido su idea, sugiere contestar las siguientes preguntas:
 - ¿Tiene el concepto básico de la empresa efectos positivos que refuercen la Red?
 - ¿Aumenta el valor del producto o servicio a medida que se utiliza o distribuye más?
 - ¿Crece la idea a medida que crece la Web?
 - ¿Existen técnicas de mercadeo innovadoras y basadas en la Web que puedan ser utilizadas para promover el concepto?
 - ¿Está usted en capacidad de adaptarse a los cambios?

- ¿Cuáles son las barreras?
 - ¿Existen cuellos de botella personales que afecten la capacidad de crecimiento?
 - ¿Cuenta usted con una estrategia frente a la contracción del mercado?
2. Para explicar su plan de empresa a inversionistas o socios, usted debe incluir los siguientes elementos:
 - La descripción de la empresa: concepto, modelo, estrategia.
 - El perfil y el número de clientes potenciales y la razón de éxito de su empresa en términos de mercado.
 - El esquema que lo hará atractivo y las estrategias para el éxito de la empresa.
 - Las alternativas para el desarrollo y sus probabilidades de éxito.
 - Los logros que ya se han alcanzado con la empresa.
 - Los empresarios que conforman el grupo empresarial y sus experiencias.
 - La empresa en sí.
 - Los estados financieros.
 3. Busque los *ángeles* que le darán los primeros recursos para financiar su negocio.
 4. Realice la reunión con las firmas de inversionistas y para ello recuerde:
 - Su exposición debe ser concisa y precisa.
 - Demuestre que conoce la empresa.
 - Escuche recomendaciones y sugerencias.
 - Aprenda de la experiencia.
 - Distíngase demostrando su compromiso real con la idea.
 5. Establezca una conexión entre su empresa y la firma de capital de riesgo:
 - Sea prudentemente abierto.
 - Identifique los riesgos y los puntos débiles.
 - Aproxímese a varias firmas para promover la competencia.
 - Busque crear una sociedad con un socio con el que hace química.
 - Verifique las referencias de la empresa de capital de riesgo.
 6. Contrate un escudero:
 - Consiga asistencia legal especializada que le ayude en todas las operaciones que va a realizar: financiación, valoración, opciones, acciones, registro mercantil, estructura logística, propiedad intelectual, etcétera.
 7. ¿Cuánto vale su compañía?

- No presente una valoración a los inversionistas.
 - Consulte a varios inversionistas sobre el valor.
 - Sea muy selectivo en las fuentes de capital.
8. ¿Cómo bautizar su iniciativa?
- Comience cuanto antes.
 - Manéjelo tan sencillamente como sea posible.
 - Evite los clichés.
 - Evite la descripción.
 - Cree una personalidad única.
 - Busque combinaciones inesperadas.
 - Reinvente una palabra real.
 - Cree nuevas palabras.
 - Compruebe que su promesa de marca se equilibra con su capacidad para cumplirla.
9. Garantice su ubicación física:
- Desarrolle parámetros para comparar alternativas.
 - Esté seguro de que el inmueble apoya sus metas comerciales.
 - Busque propiedades con propietarios de su localidad.
 - Conozca bien sus necesidades tecnológicas.
 - Negocie un contrato de alquiler que le dé tanta flexibilidad como sea posible.
10. Baile con un socio:
- Determine el tipo de socio que busca; en qué debe contribuir, qué cualidades debe tener.
 - Formalice el acuerdo mediante un contrato que incluya cláusulas de salida.
11. ¿Cuándo y qué subcontratar?
- Determine qué va a hacer su grupo y qué va a subcontratar. No dedique sus esfuerzos a actividades en las cuales no tiene la preparación y la experiencia para hacerlo.
 - Asegúrese de que el contratista comprende la idiosincrasia de su empresa y de las empresas en Internet.
 - Compruebe el valor que añade el contratista.
 - Formalice los resultados esperados de la labor del contratista.
 - Esté dispuesto a colaborar.

- Trace un plan de independencia.
 - Haga una salida elegante.
12. La segunda ronda de financiación:
- Hágallo antes de necesitar el dinero.
 - Busque más dinero del que necesita.
 - Equilibre el valor y la valoración en cada ronda.
 - Trate de asociar este evento con el logro de alguna meta específica.
 - Esté preparado para su presentación.
 - Seleccione los candidatos.
- En esta segunda ronda, usted debe tener claridad sobre los siguientes aspectos:
- ¿Qué tan fuerte y completo es su equipo?
 - ¿Qué tan atractivo es el mercado en formas de tamaño, crecimiento y condiciones de negocio?
 - ¿Qué tan sólido es su grupo de inversionistas?
 - ¿Cuál es el nivel de calidad de sus clientes?
 - ¿Cuánto riesgo existe en la tecnología y qué ventajas tiene sobre los competidores?
 - ¿Ha logrado alianzas que apuntalan su compañía y brindan una ventaja competitiva?
 - ¿Ha creado usted la percepción de ser una de las nuevas empresas más carismáticas e interesantes?
 - Estado del mercado: ¿expansión, flujo o contracción?
13. Grupo de empleados:
- El primer empleado es el ingeniero de sistemas.
 - Contrate luego a los ingenieros del *software*, desarrollos de Web, gerentes de producto, administradores de red, etcétera.
 - Contralor y director de finanzas.
 - Estrategia corporativa.
 - Mercadeo.
 - Soporte al cliente.
 - Operadores del sistema.
 - Soporte al cliente y a los sistemas.
- Use cazatalentos, sus bases de datos de contacto o las bases de datos de sus colegas. Contacte gente que conozca y en quien tenga confianza.

No espere que exista personal que cumpla 100% el perfil. Una persona inteligente, con el 75% de la calificación, es perfectamente aceptable.

14. La ecuación accionaria: cada proceso de capitalización debe llevar a que los inversionistas, el fundador y los empleados claramente incrementan su valor y, para ellos, debe haber un plan equitativo de compensación accionaria. Jim Clark sugiere un modelo que busca que el conjunto de fundadores y empleados quede con el 50% de la compañía al término de cada proceso de capitalización.
15. Cree un directorio (junta directiva).
 - Defina la estrategia de la empresa.
 - Contrate el personal.
 - Identifique y cultive alianzas claves para la empresa.
16. Lanzamiento:
 - Logre que su mensaje llegue al cliente.
 - Construya marca.
17. Mercadeando su nueva empresa:
 - Tenga un proceso de desarrollo de contenido que haga atractiva su empresa.
 - Diseñe muy bien su página. Use expertos para ello y refleje las competencias modulares de la empresa.
 - Determine un proceso de relaciones públicas para que pueda establecer relaciones efectivas con la comunidad empresarial.
 - Establezca un sistema de comunicación con todos los consumidores que le permita identificar y comunicar ventajas de su empresa.
18. Cree expectativa:
 - Sea consistente (un solo mensaje, una sola voz).
 - Mantenga las cosas claras: simplicidad.
 - Mantenga el mensaje en un buen nivel de relevancia para su comunidad.
 - Logre crear imagen de experto en su sector.
 - Sea visible, salga a la calle.

Santiago Chouy-Oria de *E-business advice* (www.eadviceattglobal.net) plantea como factores claves para tener éxito en estas empresas:

1. Definir exactamente el mercado objetivo al que está dirigido el negocio, concepto que debe ser conocido y entendido por todos; investigar sus gustos, sus hábitos, sus intereses.
2. Integrar todos los procesos que puedan afectarlo.
3. Ayudarlo a resolver sus necesidades pero, al mismo tiempo, guiarlos para que se ayuden a sí mismos.
4. Brindar un servicio personalizado, a la medida.
5. Fomentar la comunidad de clientes.
6. Medir los resultados con frecuencia y hacer las correcciones necesarias.
7. Cuidar la relación con los clientes/consumidores, contactarlos por diversos canales, garantizarles privacidad y rediseñar la estrategia todas las veces que sea necesario, de acuerdo con sus necesidades.

Resumen

En este capítulo se ha elaborado una introducción a una temática que ha tenido una gran expansión conceptual y práctica en los últimos 20 años. La implementación de los conceptos del *e-business* en el diseño y operación de las empresas ha generado una gran variedad de opciones que han modificado sustancialmente la creación y la gestión de las empresas. Se plantean en el capítulo una serie de recomendaciones y de opciones con el propósito de que el empresario pueda identificar mecanismos de apoyo válidos para su empresa.

Preguntas y ejercicios

1. Tome uno de los conceptos del cuadro 11.1 y analícelo detalladamente bajo los dos escenarios (economía tradicional y *e-economy*). Especifique diferencias y similitudes.
2. Investigue en su país las estadísticas sobre número de usuarios, penetración y facilidades existentes para la conectividad empresarial.
3. Investigue en su país las estadísticas sobre el desarrollo de la *e-economy* en términos de valor transado, número de usuarios, frecuencia de uso, segmentos, etcétera.

4. Elabore un ensayo haciendo una cobertura de las posibles desventajas que han tenido los *e-business*. Haga el análisis frente a las ventajas planteadas en el cuadro 11.3. Si hay otros factores, inclúyalos.
5. Elabore un ensayo sobre las desventajas para el cliente que puedan haber generado los *e-business*. Use como referencia el cuadro 11.4. Si hay otros factores, inclúyalos.
6. Visite una empresa que esté vinculada en forma activa a la concepción *e-business* y a otra que siga la concepción tradicional. Identifique diferencias y resultados.
7. Elabore un ensayo explicativo del gráfico 11.2 para una empresa del sector manufacturero.
8. Visite una empresa activamente vinculada a la concepción *e-business* y valide los elementos del gráfico 11.4. Sea específico.
9. Trate de identificar empresas de América Latina que usen alguno de los modelos de empresa propuestos por Rappa y descritos en la sección “Modelo de empresa en el *e-business*”.
10. Investigue estadísticas de su país que permitan observar el desarrollo de operación B2B, B2C, B2B2C, B2G, C2G, C2C, C2B, B2E. Identifique empresas de su país que utilicen cada una de esas conexiones.
11. Identifique un plan de empresa para una nueva compañía con concepción de *e-business*. ¿Qué elementos diferentes tiene ese plan de empresa?
12. Identifique en su país fuentes de financiación y organizaciones de apoyo para la creación de empresas con concepción de *e-business*.

Referencias

1. Greenspan, A. “The revolution in information technology”, *Boston College*, Boston, 6 de marzo de 2000.
2. Kelley, K. *New Rules for the New Economy*, Penguin Books, Nueva York, 1999.
3. Bygrave, W. “Conferencia”, *XIIIº Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Bogotá, 1999.
4. European Commission. “E-business in Europe 2006: Industry perspectives on electronics business development”, www.ebusiness-watch.org, 17 de enero de 2007.
5. Ídem.

6. www.ibm.com, citada por Daniel Amor en *E-business (R)evolution*, H. P. Professional Books, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1999.
7. <http://en.wikipedia.org/wiki/ebusiness>, 17 de enero de 2007.
8. Weill, P.; Vitale, M. R. *Place to Space*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
9. Turban, E.; King, D.; Lee, J.; Viehland, D. *Electronic Commerce 2004: A Managerial perspective*, Pearson - Prentice Hall, Nueva Jersey, 2004.
10. Kalakota, R.; Robinson, M. *E-business 20: Roadmap for Success*, Addison-Wesley, 1999.
11. Turban, E.; King, D.; Lee, J.; Viehland, D. *Electronic Commerce 2004: A Managerial perspective*, Pearson - Prentice Hall, Nueva Jersey, 2004.
12. Rosenbloom, R.; Chesburg, H. "The role of the business model in capturing value from innovation evidence from seros Corporation's Techonology Spinoff Companies", *Harvard Business School Working Paper* 01-002, Boston, 2000.
13. Rappa, M. "Business Model on the Web", [Digital enterprise org/models/models.html](http://Digitalenterprise.org/models/models.html), 17 de enero 2007.
14. Sanz, I. A. "Repercusión del euro en el comercio electrónico", *Boletín Económico*, ICE, N° 2.734, 1-7 de julio de 2002.
15. www.idc.com.
16. Wysinwyg/27/http://www.business2s/2000/04/content/covestory.html.
17. Desafortunadamente, la referencia específica para este esquema fue traspapelada por mí. (N. del autor)
18. Deloitte, Touche, Tohmalsu. "The e-business Tidalwave", <http://www.deloitte.com/tidal-wave/shape.html>:1198.
19. *Business Technology*, April 2000.

Bibliografía adicional

- Dinero "En línea para comprar y vender", N° 246, 3 de febrero de 2006, Bogotá, Colombia.
- Eisenmann, T. *Internet Business Model Text and Cases*, McGraw Hill Irwin, Estados Unidos, 2002.
- European Comission. "E-business in Europe 2006: Industry Perspectives on Electronic Business Developments", en www.ebusiness-watch.org.

- Gillis, J.; Klassen, B. “El Trampolín Digital”, www.atkearney.es/res/pdf, 2002.
- Timmers, P. “Electronic Commerce: Strategies & Models for Business to Business Trading”, John Wiley & Sons, Nueva York, 2000.
- www.alphastandard.net.
- www.commerce.net.
- www.consultoras.org. América - Economía.
- www.datamation.com.
- www.digitaleterprise.org/models/models.html. “Business Models on the Weeb”, 18 de octubre de 2006.
- www.ec.europa.eu/information_society/ecower/ebusines/index_en.htm, 17 de enero de 2007.
- www.eltiempo.com. “Venta de YouTube reafirma segundo boom de las .com”, 14 de octubre de 2006.
- www.gartner.com.
- www.internetindicators.com.
- www.nielsenmedia.com.
- www.technewsworld.com/story/54753.html. “La red en Colombia”, 2 de febrero de 2003.

CAPÍTULO 12

EDUCACIÓN EMPRESARIAL

A todos pertenece lo que piensas.
Sólo es tuyo lo que sientes.
Si quieres que sea tuyo lo que piensas,
has de sentirlo.

FRIEDRICH SCHILLER

Dígame y yo olvidaré,
muéstreme y yo recordaré,
déjeme participar y yo entenderé.

CONFUCIO

La mística o cultura empresarial
no es magia, no es misterio,
no son genes, es una disciplina
y como tal se puede aprender y desarrollar.

PETER DRUCKER

La mayor dificultad en el mundo no es
lograr que la gente acepte las nuevas
ideas, es lograr que olvide las viejas.

JOHN MAYNARD KEYNES

Introducción

Los últimos años del siglo anterior mostraron una tendencia significativa y favorable hacia la modificación de los patrones educacionales. Una frase acuñada durante el nacimiento del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad ICESI de Cali, “Eduquemos para el trabajo y no sólo para el empleo”, ha sido la filosofía que ha guiado gran parte de la acción, tanto de esa unidad académica, como de muchas otras instituciones latinoamericanas que la han acogido como elemento orientador de sus transformaciones.

Para todos es muy clara la diferencia que existe entre el ámbito económico y social del siglo XXI y el vivido en el período 1960-2000. Se sabe, como se indicó en los capítulos anteriores, que la preparación científico-tecnológica y la capacidad innovadora del ser humano harán la diferencia en la nueva época, que hay rápidos desarrollos en la tecnología dura y blanda, que el conocimiento crece a un ritmo nunca antes visto, que ya no existen mercados cerrados, que los productos, los servicios y aun las empresas tienen ciclos de vida cortos y que la sociedad de empleados tradicionales está en sus fases finales; en definitiva, que el entorno de desempeño de los ciudadanos cambió.

Al entrar en el tercer milenio, necesitamos saber que nuestras vidas estarán regidas por la filosofía de aprender y reaprender (aprendizaje continuo), para poder desarrollar una gran variedad de trabajos a lo largo de nuestra vida, para encontrar nichos de mercado para nuestras habilidades y conocimientos, para a partir de ellos crear nuestras propias empresas, nuestros propios trabajos y hacer una contribución positiva al desarrollo de nuestras naciones.

Dentro de este contexto, el sistema educativo debe responder a los requerimientos que la sociedad le va a formular. Por lo tanto, debe estar listo para jugar un papel central en fomentar, promover y crear perspectivas reales de crecimiento y desarrollo. Es claro, y casi incontrovertible, que la capacidad de cada nación para competir en este ambiente globalizado dependerá, en última instancia, de las capacidades empresariales de sus gentes, del número de líderes empresariales capaces de crear nueva riqueza, nuevos empleos y nuevas satisfacciones, y del número de personas innovadoras que tenga la fuerza de trabajo de cada nación. El siglo XXI exige personas diferentes en conductas, valores, normas éticas, habilidades y conocimientos.

Pero ante este cambio debemos hacernos varias preguntas críticas. ¿El foco del proceso educativo se ha ajustado a esas nuevas características? ¿Estamos preparando personas con las competencias empresariales para ser los líderes empresariales de este siglo? ¿Qué ajustes se deben realizar en el sector educativo en términos de diseño curricular y orientación general a fin de formar en cada país latinoamericano a las personas con la competitividad adecuada para garantizar el desarrollo social y económico de nuestras empresas y de nuestros países? ¿Qué competencias (conocimientos, valores, actitudes, creencias, etc.) son las que deben proveerse al estudiante en los diversos ciclos de formación? ¿Cómo lograr que los profesores tradicionales se adapten a los nuevos ideales educativos? ¿Cómo incluir el espíritu empresarial y la cultura empresarial en la gestión de las instituciones educativas?

Este gran cambio exige una educación muy diferente en términos de proceso, de contenido, de objetivos, de metodologías, de resultados, de ambientes de aprendizaje, de recursos y estrategias, de sistemas de evaluación y, en resumen, de todo lo que el término *educación* implica. Este cambio consiste en implementar la *educación empresarial* en contraposición a la *educación tradicional* o “*empleo-manial*”, cuyas diferencias básicas se expresan en el cuadro 12.1.

El cambio es gradual y todos debemos acometerlo, pasando tan rápido como nos sea posible a la educación empresarial. Ésta, sin duda alguna, es la que nos va a garantizar el desarrollo de un grupo numeroso de líderes empresariales capaces de crear las empresas “gacelas” que el desarrollo nos exige y que les podrán dar un ritmo efectivo de crecimiento a todos nuestros indicadores socioeconómicos.

Esta variación del foco educativo, que infortunadamente todavía no es compartida por la totalidad de las instituciones educativas del continente, es la base para producir los cambios estructurales que la cultura latinoamericana requiere, a fin de enfrentar de manera efectiva los retos del desarrollo y la solución real de las necesidades más apremiantes de sus pueblos.

A nivel conceptual, las dudas sobre si el líder empresarial nace o se hace ya están despejadas; tampoco existe ya la discusión sobre si la educación empresarial es una opción para unos pocos o una formación obligatoria para todos los ciudadanos. Sin embargo, se mantienen grandes dudas y diferencias sobre cuál debe ser el proceso educativo a seguir para producir ese ser humano lleno de espíritu empresarial, con las competencias empresariales requeridas para actuar como líder empresarial y para difundir la cultura empresarial.

✖ Cuadro 12.1 Diferencias en enfoques educativos

Educación tradicional	Educación empresarial
Ejecutivos, funcionarios, burócratas.	Líderes empresariales.
Organizaciones grandes y adultas.	Organizaciones en sus diversas etapas de desarrollo y en sus variados tamaños.
Empresas establecidas.	Crear empresas.
Adeptos y seguidores dependientes.	Líderes e innovadores independientes.
Buscadores de seguridad.	Capaces de correr riesgos moderados.
Conocimientos.	Conocimientos y virtudes humanas.
Empleo.	Trabajo.
Dependientes.	Independientes.
Consumidores de empleo.	Productores de empleo.
	Productores de riqueza.
	Productores de satisfacción.
Parte del problema.	Parte de la solución.

En educación empresarial no puede cometerse el mismo craso error que en la educación tradicional: trasladar las ideas, métodos, conceptos, teorías y herramientas desarrollados para culturas diferentes a la local, sin analizar la poca aplicabilidad o aceptabilidad de ellas en nuestra cultura y sin hacer las posibles adecuaciones culturales.

La educación empresarial, como cualquier otra educación, ocurre en un marco cultural específico y un medio ambiente real. Estas condiciones de entrada del sistema establecen las restricciones al formular el proceso educativo y las variables que deben modificarse para lograr los resultados buscados. Recuérdese aquí los estudios de Hofstede, que demuestran que la aplicación de un modelo sólo puede ser exitosa si las características culturales del receptor y del emisor coinciden.

La idea básica detrás de una educación empresarial es alcanzar el desarrollo, en el largo plazo, de más y mejores empresarios que los surgidos en el pasado en América Latina, sin el esfuerzo ni el influjo del sistema educativo. Estos nuevos

empresarios, beneficiarios de una educación empresarial, sabrán mejor cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué empezar sus nuevas empresas, cómo proseguir sus carreras empresariales y cómo maximizar sus objetivos empresariales y su beneficio personal. Todo ello, con una concepción de responsabilidad social que permitirá que los miembros de la sociedad reciban participaciones de las habilidades especiales de estos empresarios.

A nivel mundial, vienen sucediendo grandes cambios en la educación empresarial, que abarcan desde la primaria, la secundaria y la universitaria, hasta la continuada, tanto en procesos formales como informales. América Latina no puede quedar afuera de este proceso, pues ello implicaría sucumbir y dejar pasar lo que tal vez sea la última posibilidad de desarrollo para estos países.

Gabriel García Márquez,¹ premio Nobel de Literatura, en su proclama denominada “Por un país al alcance de los niños”, plantea algunas ideas muy importantes para la educación colombiana y que fácilmente pueden asociarse a toda Latinoamérica:

“Nuestros antepasados no tenían una noción de Estado, ni unidad política entre ellos, pero habían descubierto el prodigio de vivir como iguales en la diferencia.

Dos dones han ayudado a los colombianos a sortear tantas dificultades y contradicciones: uno es el don de la creatividad, expresión superior de la inteligencia humana, y otro es una arrasadora determinación de ascenso personal. Ambos ayudados por una astucia casi sobrenatural.

Nuestra educación conformista y represiva parece concebida para que los niños se adapten por la fuerza a un país que no fue pensado para ellos, en lugar de poner el país al alcance de ellos para que lo trasformen y engrandezcan. Semejante despropósito restringe la creatividad y la intuición congénitas y contraría la imaginación, la clarividencia precoz y la sabiduría del corazón.

Creemos que las condiciones están dadas como nunca para el cambio social, y que la educación será su órgano maestro. Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y que nos incite a descubrir quiénes somos, en una sociedad que se quiera más a sí misma, que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética –y tal vez una estética– para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal, que integre las ciencias y las artes a la canasta familiar, que canalice hacia la vida la inmensa energía creadora que durante siglos hemos despilfarrado en la depredación

y la violencia, y nos abra al fin la segunda oportunidad sobre la tierra. Una educación hacia el país próspero y justo que soñamos y que debe estar al alcance de los niños”.

En ese mismo estudio, en repetidas ocasiones se plantea algo que está plenamente demostrado en la historia del ser humano: el principal recurso de cualquier país es su gente, y el desarrollo, en su concepción más amplia, sólo se logra cuando se provee a los ciudadanos una formación y una capacitación adecuadas. Rodolfo Llinas² lo expresa así: “Es necesario que Colombia se transforme en un país económica y culturalmente más competitivo y justo, y esto implica incrementar sus niveles de ciencia y tecnología, transformar sus sistemas jurídicos, políticos y económicos, pero ante todo reeducar a su gente. Este nuevo proyecto civilizador supone la implementación de un desarrollo estratégico a largo plazo que promueva la cultura y la economía y que fomente la libertad, la igualdad y la prosperidad”.

Estos mensajes obligan a pensar en respuestas válidas para preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo asociar educación con desarrollo económico y social?
- ¿Cómo adecuar la educación para que incentive la creatividad, la responsabilidad, la motivación al logro y para encauzar esa astucia de la que habla García Márquez, de tal forma que ese todo armónico permita mejorar claramente las perspectivas futuras?
- ¿Cómo entrar con posibilidad de éxito en este nuevo orden económico mundial y qué papel desempeña la educación en él?

Nuevo enfoque educativo para formar empresarios

Este continente requiere seres humanos capacitados para actuar en forma independiente e innovadora, recursivos, con capacidad de logro y realización; que estén dispuestos a correr riesgos moderados; que creen nuevas fuentes de riqueza y de empleo; que actúen bajo un marco ético y con un concepto de responsabilidad social intenso. Seres humanos dispuestos a alterar sus empresas cada vez que las condiciones ambientales lo exijan, determinados a definir y a aprovechar todas las nuevas oportunidades que el mercado plantee e interesados

en estar en un proceso de capacitación, actualización, aprendizaje y mejoramiento continuo. Esa debe ser la meta del sistema educativo y el reto de los educadores.

Todos sabemos bien que el empresario es la fuerza impulsora de las nuevas empresas, de nueva riqueza y de nuevos empleos, y que estos últimos sólo son estables en la medida en que el empresario sea capaz de proyectar de manera competitiva su organización en el futuro. Por ello, las dos grandes preguntas que la sociedad tiene que responder son:

1. ¿Cómo obtener desarrollo económico y generar empleos estables?
2. ¿Cómo promover el espíritu empresarial?

Estas dos preguntas requieren acciones muy específicas, pues el espíritu empresarial no florece de manera espontánea; por lo contrario, implica acciones específicas que permitan preparar la tierra, colocar semillas, fertilizar, germinar, brotar, crecer, florecer y cosechar. Se debe recordar que la gente necesita educarse para poder empezar empresas en forma exitosa y que la actitud empresarial de una comunidad depende del volumen de los recursos humanos que hayan sido imbuidos del espíritu empresarial y de las competencias empresariales.

¿Se puede desarrollar el espíritu empresarial o es algo determinado por los genes? Al respecto, existen diversos estudios y opiniones, pero hay evidencia de que el espíritu empresarial puede ser desarrollado y, más aún, puede ser desarrollado a través de un proceso educativo, en términos de mejorar las posibilidades de conceptualizar, iniciar y desarrollar exitosamente una carrera empresarial. Esta evidencia ha llevado a un gran número de universidades en varias partes del mundo a introducir en sus programas académicos actividades orientadas al desarrollo del espíritu empresarial, con resultados que comprueban cada día más la validez del supuesto. Asimismo, muchas empresas han acogido el concepto de *intrapreneurship* como estrategia de desarrollo de su personal. Según Kuratko,³ en el 2004 existían más de 2.200 cursos en 1.600 universidades orientados al espíritu empresarial y a la creación de empresas, 44 publicaciones académicas referenciadas y más de 100 centros universitarios dedicados a apoyar los procesos de desarrollo empresarial en los Estados Unidos. El libro verde sobre espíritu empresarial⁴ presenta algunos datos

adicionales acerca del desarrollo europeo en este tema. América Latina ha empezado el desarrollo y muchas universidades e instituciones ya lo hacen.

Muchos autores han dedicado importantes esfuerzos al tema de la educación empresarial (Vesper, Gibb, Stevenson, Kuratko, Solomon, Ronstadt, Kent, McMullan, Long, Katz, Brockhaus, Bygrave, Levie, Sarasvathy, Varela, Ventakaram), por ello, sería objeto de un libro revisar todas esas concepciones. No obstante, es conveniente revisar algunas de ellas de forma tal que sirvan de base a los educadores de América Latina en los procesos de diseño de sus propios programas.

Según Gibbs:⁵ “El análisis del sector educativo nos lleva a la conclusión de que él se concentra notablemente en el pasado, haciendo énfasis en el origen y el desarrollo de ideas y conceptos y en la síntesis de conocimientos previos. Se orienta a ofrecer conocimientos a una audiencia más o menos pasiva, valida el nivel de aprendizaje mediante exámenes y pruebas escritas. La falta de sentimiento sobre el conocimiento y de objetividad sobre el entorno son elementos básicos del sector educativo. En contraste, el mundo del empresario está muy alejado de estos patrones. Él o ella tiene muy poco tiempo para el análisis crítico del pasado y está claramente consciente de las limitaciones y de la poca productividad de dicho análisis en relación con el tiempo consumido. Vive más preocupado por el presente y el futuro y encuentra formas de esquivar creativamente los problemas o de anticiparlos. La comprensión de los fenómenos se deriva de experiencias personales, apropia el conocimiento mediante la acción y es a través de los resultados de ella que evalúa. Se compromete emocionalmente con los conocimientos, reconoce que otros están en posiciones similares y aprende a tomarlos en consideración. La mayoría de la información que usa para sus decisiones la logra a través de comunicaciones personales y a menudo es el resultado de un debate emotivo que trae el conocimiento de fuentes que lo influyen. Estos intercambios personales se llevan a cabo según la necesidad de manipular los eventos a favor de ciertos resultados. Su mundo es el de las oportunidades y de los problemas, que deben ser enfrentados sólo cuando ellos provean salidas claras o interfieran el logro de lo que se busca. El arte de despreocuparse de problemas es a menudo tan importante como el arte de resolver problemas”. El cuadro 12.2 resume estas dos posiciones.

✖ Cuadro 12.2 Diferencias en enfoques educativos

Educación tradicional	Educación empresarial
El pasado	El futuro
Análisis crítico	Creatividad
Conocimiento	Discernimiento
Aprendizaje pasivo	Aprendizaje activo
Ausencia de compromiso	Compromiso emocional
Manipulación de símbolos	Manipulación de eventos
Comunicación escrita y neutra	Comunicación personal y con influencia
Conceptos	Problemas y oportunidades

Es obvio que este cambio origina una modificación sustancial en los focos del aprendizaje, en el proceso educativo y en la utilización de los aprendidos, como lo indica el cuadro 12.3.

Este cambio es muy drástico, pues no sólo es un cambio en la forma de aprender, sino también en cómo se utiliza lo que se aprende e, incluso, cuál es el contenido. Se debe recordar que el empresario tiene que desarrollar un estilo de aprendizaje que le permita profundizar en aspectos de sí mismo, de sus emociones y valores. Algunas otras recomendaciones de Gibb son las siguientes:

“La clave del éxito empresarial es la habilidad de responder a los clientes y a los *stakeholders* y de adaptarse flexible, rápida y estratégicamente al concepto de producto/mercado/servicio durante los primeros años de la empresa.”

“El método del caso puede ser una forma antiempresarial de enseñanza pues él enfatiza el análisis analítico y racional más que la toma de decisión intuitiva y el experimento creativo.”

“Crear la habilidad de diseñar organizaciones de toda clase y de estimular el uso efectivo de una conducta empresarial.”

“Crecimiento por sí mismo no es aprendizaje, sólo lo es cuando se internaliza por el individuo a través de un proceso de aplicación o pensamiento.”

“El aprendizaje se da por la solución de problemas, por la apropiación de oportunidades, por experimentar y hacer que las cosas ocurran, por cometer errores y, muy especial, *por hacer*.”

✖ Cuadro 12.3 Efecto del foco sobre el proceso y la utilización de lo aprendido

Escuela de negocios	Espíritu empresarial
Juicios críticos sólo luego de analizar gran cantidad de información.	Toma de decisiones con información limitada.
Estudio, comprensión y validación de la información en sí misma.	Comprensión de los valores de aquellos que transmiten y filtran la información.
Descuido de los objetivos de los demás.	Reconocimiento de los objetivos y metas de otros.
Búsqueda impersonal de la verdad mediante el estudio de la información.	Toma de decisiones sobre la base de juicios de confianza y competencia de la gente.
Entendimiento de los principios básicos de la sociedad en el sentido metafísico.	Intento de aplicar y ajustar los principios básicos de la sociedad a la práctica.
Búsqueda de la respuesta correcta con el tiempo para hacerlo.	Búsqueda y aplicación, bajo presión, de la solución más apropiada.
Aprendizaje en el salón de clase.	Aprendizaje mientras y a través de la ejecución.
Toma de información de expertos y de fuentes autorizadas.	Toma de información de muchas fuentes con evaluación.
Evaluación a través de mecanismos escritos de la gente y de los eventos.	Evaluación mediante retroalimentación directa.
El éxito del proceso se mide mediante la calificación del examen.	El éxito del proceso se mide por la solución de problemas y por el aprendizaje a partir de fallas.

Los valores del paradigma docente, según Gibb, son diferentes, como lo indica el cuadro 12.4.

✖ Cuadro 12.4 Valores en el paradigma docente

Tradicional	Empresarial
Orden	Caos
Formalidad	Informalidad
Trabajo bajo control y resultado	Trabajo en confianza
Información	Observación y creencia
Demarcación clara	Flexibilidad y superposición
Planeación	Intuición
Estrategia corporativa	Estrategia táctica
Medidas de control	Lo hago a mi modo
Estándares finales	Desempeño a través personal de observación
Transparencia	Ambigüedad
Experiencia funcional	Holístico
Sistemas	Sentidos y juicio
Autoridad por posición	Compromiso del dueño
Evaluación de desempeño final	Retroalimentación del cliente y del <i>network</i> .

“La educación empresarial debe ser integral y no fragmentada, debe analizar en forma integral, pragmática y racional los diversos elementos de la actividad empresarial mirando las sinergias que puedan existir.”

“Se debe utilizar: aprendizaje por experiencia y por ello aprendizaje basado en problemas, aplicación práctica, casos vivos con empresarios reales, visitas a empresas, simulaciones, ejercicios tipo ‘*outdoor*’, competencias empresariales, concursos, simulaciones de nuevas empresas, etc., deben ser elementos del proceso educativo.”

“Los cursos deben ser flexibles en sus contenidos y concentrarse en el desarrollo de las competencias. Se debe buscar que generen soluciones innovadoras bajo condiciones de ambigüedad y riesgo, que es el ámbito normal de empresas.”

La educación empresarial debe alinearse con la orientación del espíritu empresarial, el cual está enfocado en la innovación continua. Como bien señaló algún autor, las orientaciones del siglo XXI son: *sueñe, cree, explore, invente, sea pionero, imagine*. Kelly⁶ afirma que la riqueza en el nuevo siglo fluye de la innovación y no de la optimización; por tanto, no se hace riqueza perfeccionando lo conocido sino llevando a cabo lo desconocido.

Ronstadt⁷ plantea, entre otras, las siguientes ideas sobre educación empresarial:

“La carrera empresarial es un proceso, con muchas oportunidades de empresa, en el cual existen muchas formas para configurar y ejecutar una nueva idea, la cual, por otro lado, está siempre sujeta a mejoras, un proceso donde el tiempo es el factor limitante no sólo en términos del inicio y de la ejecución, sino también en términos de planeación e investigación de nuevas oportunidades.”

“La diferencia en el momento de inicio de la carrera empresarial implica que un solo curso no sea suficiente si el objetivo es educar a la mayoría de los empresarios potenciales sobre el proceso empresarial. Los cursos electivos sólo alcanzan a una minoría de estudiantes y por ello es necesario que los cursos de todo programa universitario sean con orientación empresarial, pues de otra forma no se logra el efecto buscado. Por este motivo se necesitan cursos obligatorios sobre espíritu empresarial, campos mayores o concentraciones compuestas por varios cursos, y muchos otros componentes extracurriculares.”

“El análisis de oportunidades debe considerar la posibilidad y aun la deseabilidad de muchas oportunidades y de muchos cambios sobre la idea inicial. Así como una carrera gerencial está compuesta por una serie de empleos y posiciones, una carrera empresarial está compuesta por una serie de empresas nuevas dentro de los empresas ya establecidas.”

“Lo que se necesita es un mecanismo de planeación flexible y eficiente en el uso del recurso tiempo, que favorezca la creatividad en vez del detalle, que identifique opciones más que caminos únicos, que haga un compromiso adecuado entre sobreanálisis y subanálisis, uno que admita el dominio de la incertidumbre y nuestra incapacidad de predecir el futuro.”

“Se debe dar el tiempo necesario para investigar, identificar y explorar nuevos corredores de empresas.”

“Como cualquier nueva empresa, la educación empresarial debe dar lugar a respirar, debe tener flexibilidad para desarrollar su producto educacional y protec-

ción para crecer y florecer a una madurez saludable. Su éxito es crítico, no sólo en términos de desarrollo de más y mejores empresarios independientes, sino también en términos de promover el espíritu, la perspectiva y el enfoque empresarial, con el propósito de que se busque la excelencia, el innovar y el ser pioneros. Mientras es posible gerenciar para el declive, la oportunidad existe para ser empresariales y encontrar el camino hacia el desarrollo y la prosperidad social.”

“Los objetivos básicos de los cursos sobre espíritu empresarial son los mostrados en el cuadro 12.5. Esta lista puede ser incrementada, dependiendo de la audiencia”.

“Los programas y los cursos se deben mover desde ser completamente estructurados hasta llegar a ser carentes de estructura, pues al final, los educandos deben ser capaces de actuar en forma totalmente independiente.”

“Los recursos deben desplazarse desde el conocimiento empresarial (el *saber qué y cómo*) hasta el conocimiento del entorno (el *saber con quién*). La necesidad de establecer redes y hacer contactos es un requisito crítico para el éxito empresarial.”

“Al inicio de su programa usted debe:

Conseguir el apoyo total de un líder en su institución que le dé apoyo político y lo proteja de los ataques de los otros grupos.

Conseguir el apoyo y la participación de alguien que conozca el currículo en detalle.

Evitar el uso del emblema *pequeñas empresas*. [Nota del autor: y aléjese totalmente del calificativo *microempresa*.] Su ámbito de acción no es el tamaño de la organización, es el proceso de creación de nuevas empresas, independientes de su tamaño.

Tratar de separar y distinguir su educación de la convencional y ortodoxa.

Evitar el enfoque funcional. Diseñar sus actividades como se indicó, de estructuradas a no estructuradas, de saber cómo a saber con quién.

Mantener control sobre los recursos y sobre las sesiones, especialmente cuando tenga varios instructores.

Mantener el uso de lecturas y el análisis de casos.

Estimular la orientación y el conocimiento del concepto de espíritu empresarial introduciendo pequeños módulos en los cursos iniciales de los programas educacionales.

Desarrollar programas de extensión de manera tal que amplíe su cobertura.

✖ Cuadro 12.5 Objetivos de la educación empresarial

1. Distinguir hechos y mitos del proceso empresarial.
2. Realismo y pruebas en la realidad.
3. Creatividad.
4. Tolerancia de ambigüedad.
5. Identificación de oportunidades.
6. Evaluación de oportunidades.
7. Capacidad de inicio.
8. Formulación de estrategias.
9. Planeación y evaluación de carrera empresarial y personal.
10. Evaluación del ambiente.
11. Evaluación ética.
12. Capacidad de negociación.
13. Establecimiento de relaciones y contactos.
14. Ejecución efectiva del negocio.

Modelo de desarrollo empresarial basado en competencias

Varela y Bedoya⁸ plantean las siguientes ideas:

- La formación de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias cuyo propósito es lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida.
- Se entiende por *educación empresarial* aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones, sean ellas privadas o públicas, con o sin ánimo de lucro, en cualquier sector de la economía,

bajo cualquier estructura jurídica o administrativa, con cualquier objetivo y de cualquier tamaño.

- La educación empresarial no se considera un *bien franquiciable*. Por ello, el modelo de una institución en un entorno específico no necesariamente será válido para otras instituciones en otros entornos, pues las características educacionales de cada institución –sus estudiantes, su contexto socio-económico, su cultura, sus percepciones y todas las variables de desarrollo humano– pueden ser muy diferentes.
- El tema de los recursos disponibles para el proceso formativo también será un aspecto fundamental a considerar, pues ciertos modelos que funcionan muy bien debido al volumen y al tipo de recursos asignados pueden ser no replicables en otro escenario y llevar al fracaso del modelo.
- Por ello, el diseño de un modelo operativo para cada programa educativo no puede consistir en la simple replicación de las experiencias con otros proyectos, en los cuales los objetivos, recursos y participantes han sido diferentes. Es absolutamente necesario que cada institución desarrolle un modelo y unas estrategias formativas y de intervención acordes con su circunstancia.
- Asimismo, se deben considerar metodologías probadas para permitir los niveles de desarrollo de las competencias empresariales (personales y de conocimiento) que se buscan en el proceso.
- El desarrollo de todo modelo educativo de formación de empresarios debe tener en cuenta los siguientes componentes:
 - a. El modelo de transformación y el concepto de espíritu empresarial (capítulo 1).
 - b. El concepto de cultura empresarial (capítulo 2).
 - c. El concepto de líder empresarial (capítulo 3).
 - d. El proceso de transformación en empresario (capítulo 4).
 - e. Los componentes y las etapas del proceso empresarial (capítulos 5 y 6).
- Se define el concepto de *competencias empresariales* como el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, autoconceptos, conocimientos, habilidades) de una persona que se manifiesta en comportamientos definibles, observables y medibles y que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial.

Las competencias empresariales básicas a desarrollar son las indicadas en el cuadro 12.6.

Sin dudas, el desarrollo de cada una de estas competencias implica, por una parte, el desarrollo de elementos de tipo personal y, por otra, el desarrollo de elementos de tipo conceptual. Es necesaria una concepción educativa según la cual las competencias empresariales van alcanzando diversos niveles, los cuales se manifiestan por comportamientos y desempeños alcanzados, y esos niveles se deben ir alcanzando en forma paulatina a medida que el proceso de desarrollo del empresario se va dando. Así, la obtención de cada comportamiento y cada desempeño de un nivel superior debe basarse en el fortalecimiento y en el refuerzo de los comportamientos y desempeños de un nivel inferior. Por consiguiente, cada una de las competencias, tanto en su componente personal como en su componente conceptual, debe formar un continuo a lo largo de las diversas etapas del programa.

Respecto de los procesos formativos, es necesario reconocer que la formación y la acción empresarial requieren tanto de procesos divergentes como convergentes. Los primeros se caracterizan por estar basados en imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones no fundadas en razones y hechos objetivos, uso de la intuición, visión holística y aplicación de hechos cualitativos; los segundos, en análisis, abstracción, respuestas únicas, lógica, decisiones temporales y fundadas en hechos objetivos, de forma racional y sobre hechos cuantitativos.

Esta integración de los procesos convergentes y divergentes de formación, pensamiento y acción, debe ser la herramienta básica que permita el desarrollo de las competencias en sus dos componentes: *personales* y *conceptuales*.

Los procesos formativos deben combinar modalidades educativas. Algunos conocimientos se obtendrán en el aula; otros se adquirirán en laboratorios, en centros de desarrollo tecnológico, en incubadoras, en visitas a empresas e instituciones, en procesos de asesoría, consultoría, mentoría; en fin, en muchos y variados escenarios de aprendizaje y desarrollo.

✖ Cuadro 12.6 Competencias empresariales

Competencia	Definición
Visión de carrera empresarial	Es la formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y la capacidad de ponerlo en marcha, usando la imaginación.
Sensibilidad social	Es comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza; que éste debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
Orientación al logro	Es preocuparse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.
Autoconfianza	Es el optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que asume tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
Amplitud perceptual	Es explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
Flexibilidad	Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.
Empatía	Es comprender las emociones, necesidades e intereses de otros y procurar su apropiada conciliación con los nuestros.
Pensamiento conceptual	Es identificar los vínculos que existen entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están relacionadas en forma directa y construir conceptos o modelos fácilmente aplicables.
Orientación al mercado	Es considerar en forma permanente las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.
Gestión de empresa	Es reunir e integrar de manera creativa los recursos requeridos para iniciar, mantener y acrecentar la actividad empresarial.

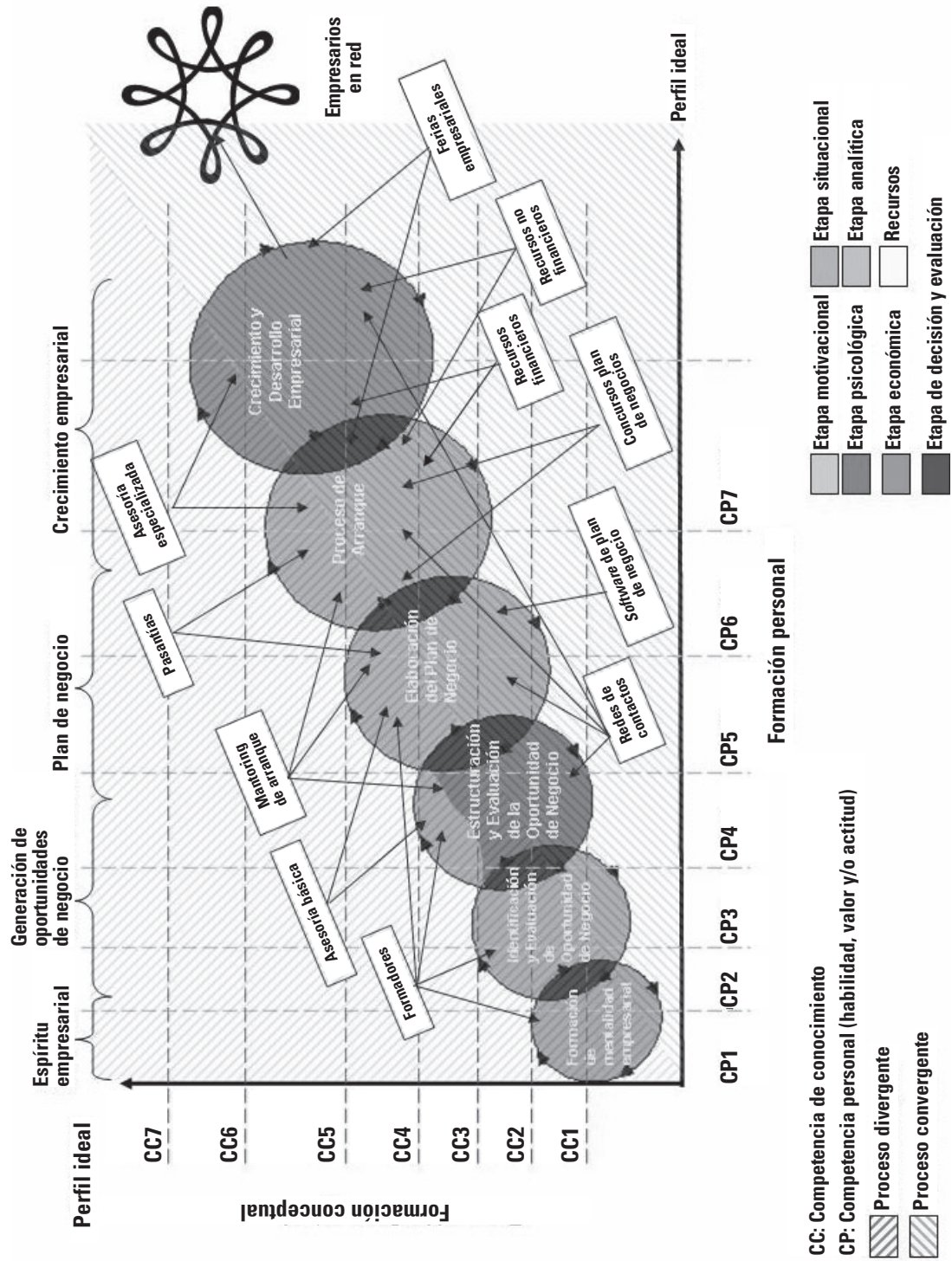
Competencia	Definición
Construcción de redes empresariales	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar sus objetivos empresariales.
Toma de decisiones	Es analizar las diversas alternativas disponibles a fin de determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad por los resultados logrados.
Orientación a la acción	Entendida como la energía, la fuerza, el coraje y la dedicación para llevar a cabo, por iniciativa propia, las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

El modelo básico representado en el gráfico 12.1 muestra en el eje vertical el componente de conocimientos (CC) de cada competencia y en el eje horizontal el componente personal (CP) de cada competencia. Los desarrollos a lo largo de estos ejes se deben entender bajo la noción de un continuo; cuando en el gráfico 12.1 aparece una posición CPj significa que a partir de allí se inicia el desarrollo de una serie particular de competencias y que en las etapas posteriores se realizarán labores de reforzamiento y de complementación de dicho grupo de competencias; lo mismo ocurre con una posición CCj.

La *primera etapa* del proceso es la actividad denominada “Espíritu empresarial, empresario y carrera empresarial”, que busca generar:

- Una actitud positiva hacia la carrera empresarial al entender que el espíritu empresarial es un elemento fundamental en los procesos de transformación y de desarrollo económico.
- Identificar las competencias y recursos que él (ella) tiene y cuáles le faltan para llegar a ser un empresario(a) exitoso(a) y decidir cómo los puede completar.
- Redefinir sus objetivos empresariales de mediano plazo, la secuencia de acciones y decisiones que debe tomar para llegar a ser un empresario.
- Entender lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.

Gráfico 12.1 Modelo conceptual



En esta etapa, el instructor debe utilizar elementos de motivación para lograr que los participantes aprecien los aspectos positivos de la carrera empresarial.

Al final de esta etapa, que es fundamentalmente divergente y que debe generar un cambio de actitud en los participantes, debe existir una primera acción de evaluación y decisión, orientada en este caso a definir el perfil de carrera empresarial del estudiante. Él (ella) tiene que definir si está resuelto, o no, a acometer una carrera empresarial, con todo lo que ello implica en cuanto a esfuerzo, dedicación, aprendizaje, tiempo, recursos, etcétera.

Esta evaluación personal es el primer gran filtro del programa, pues es muy probable que muchos jóvenes, al saber lo que implica el proceso empresarial, decidan no acometerlo en este momento de su desarrollo profesional.

Es necesario entender que no todos los estudiantes están resueltos a realizar el trabajo requerido y que aquí se perderá una parte de la población que inicialmente ingresa al programa, pero que esto es parte del proceso y de la eficiencia del mismo. No tiene sentido seguir con alguien que no está decidido a realizar el trabajo que se requiere.

La *segunda etapa*, “Generación y evaluación de ideas de empresa”, está orientada, fundamentalmente, a la identificación de oportunidades de empresa. Su propósito es, por una parte, brindar a los participantes una serie de técnicas y herramientas que les permitan mejorar sus competencias perceptuales, el uso de sus capacidades creativas, el análisis de tendencias, la lectura de los mercados y otros elementos destinados a identificar las nuevas necesidades, deseos, gustos o problemas que enfrenta un segmento del mercado y que pueden dar origen a una nueva actividad empresarial; por otra, aprender a utilizar mejor sus conocimientos técnicos, su creatividad, su imaginación y su capacidad de innovación en el desarrollo de nuevas oportunidades de empresa que se puedan presentar en el entorno de actuación del futuro empresario.

Esta etapa debe permitir que el empresario en formación identifique *muchas, variadas e inusuales ideas de empresa*. Como dice Timmons, donde otros sólo ven caos, contradicción, confusiones y peligros, él ve el cambio como algo saludable (Drucker) y como algo que le permitirá generar una corriente de acción a lo largo del corredor empresarial (Ronstadt).

Aunque el objetivo de esta etapa dentro del modelo pareciera estar limitado al objetivo inmediato de encontrar ideas de empresa para continuar el proceso, la realidad es que se busca generar una metodología que le sirva al empresario

para que su actitud de identificar ideas de empresa lo acompañe durante toda su carrera empresarial. Esta actitud es una de las que se debe reforzar en forma permanente a lo largo de todo el proceso formativo.

Esta zona, altamente divergente, se debe cerrar con un proceso que permita evaluar dichas oportunidades de empresa mediante la aplicación un esquema específico que, como es obvio, será convergente y estará fundado en los componentes básicos de toda empresa (ver *octaedro empresarial* en capítulo 5), el concepto de empresa, el modelo de empresa y la orientación del empresario.

La *tercera etapa*, “Estructuración y evaluación de la oportunidad de empresa”, se orienta a que los estudiantes estén en condiciones de estructurar una verdadera oportunidad de empresa. Por lo tanto, deberá brindarles una serie de conceptos y de herramientas que definan el nivel de información requerido, en cada una de las variables, para poder estructurar dicha oportunidad. Esta etapa sigue teniendo un alto proceso divergente, pero empieza a involucrar algunos componentes convergentes para facilitar la adecuación de las distintas variables a las realidades y potencialidades del entorno.

De igual modo, esta etapa debe permitir la configuración del equipo empresarial, la definición de términos de referencia para el plan de empresa y el diseño de una planificación para la elaboración del plan de empresa.

Al final de esta fase, como siempre, hay un proceso de evaluación y de decisión para seleccionar el número de oportunidades de empresa que pasarán a la fase siguiente; este proceso debe generar, como producto final, oportunidades de empresa integrales.

La selección debe ser muy estricta, pues la fase siguiente utiliza gran cantidad de recursos y tiene muchos niveles de convergencia. Esto último requiere que los participantes tengan muy claramente definida su oportunidad de empresa y debidamente constituido su equipo empresarial.

La *cuarta etapa*, “Elaboración de un plan de empresa integral”, es de nuevo una fase altamente convergente, que tiene como propósito capacitar a los estudiantes en la elaboración detallada de un plan integral de empresa. Sin dudas, aquí el énfasis está en la búsqueda de la información requerida y en el procesamiento de ésta para cumplir las exigencias que un plan de empresa formal requiere. Durante esta fase, además de los elementos formativos que se deberán brindar a los participantes y de los procesos investigativos que ellos deberán efectuar, se les deberá facilitar: a) la realización de

movilidad empresarial en organizaciones que puedan brindar experiencias enriquecedoras para la futura actividad; b) la asesoría básica que apoyará a las distintas áreas del plan de empresa: mercado, técnica, económico-financiera, administrativa, legal, social, ambiental; c) mentores que ayuden al desarrollo de las competencias propias de la formación personal y de los procesos de apertura de otros elementos de apoyo a los empresarios; d) un *software* especializado para el proceso de elaboración del plan de empresa.

El trabajo que deben realizar los estudiantes es, fundamentalmente, analítico ya que a través de la información recolectada en los diferentes aspectos propios del plan, los participantes estructurarán su empresa, definirán su modelo y sistema de empresa, determinarán las estrategias para cada área funcional, cuantificarán y posicionarán las necesidades de recursos y las formas de consecución de los mismos, y tendrán un plan de acción específico para el montaje y la gestión del nuevo proyecto.

Al final de esta cuarta etapa, ocurre la fase de evaluación del plan de empresa, que contempla procesos de sustentación ante potenciales inversionistas y expertos en la temática. De esta evaluación deberán surgir decisiones firmes, bien sea para acometer la quinta fase o para retornar a algunas de las fases anteriores y rehacer el plan. Esta evaluación debe ser muy objetiva no sólo en el componente calidad, sino también en el componente grupo empresarial.

La *quinta etapa*, “El proceso de arranque”, es, sobre todo, una fase orientada al arranque efectivo de la empresa. Si bien tendrá algunos elementos de capacitación sobre temas de gestión en la nueva empresa, la gran mayoría de los componentes serán de apoyo, bien sea a través de las asesorías especializadas y/o de las mentorías. Sin dudas, este proceso es muy convergente, muy pragmático; con él se busca no sólo conseguir los recursos y montar la empresa, sino también garantizar la supervivencia de ésta en los primeros momentos de acción.

Durante la etapa de arranque se requieren competencias para la gestión de la empresa naciente y, claro está, el apoyo de asesores especializados y mentores. Es muy probable que en esta fase los participantes utilicen el recurso de las ferias empresariales como elemento básico de comercialización y difusión de su empresa; también, incubadoras de empresas, parques científicos, parques tecnológicos, etcétera.

La *sexta etapa*, “Crecimiento y desarrollo empresarial”, está orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa. Estará centrada en los procesos de asesorías especializadas y de mentorías, con el fin de conseguir que el grupo empresarial y la empresa alcancen la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y lograr las metas esperadas.

En esta etapa se espera que el grupo empresarial haya alcanzado su madurez y que disponga de todas las competencias necesarias para liderar el desarrollo de su empresa.

Aquí los conceptos dinámicos de Ronstadt, en términos de estar evaluando el proyecto, la empresa, el entorno y la carrera empresarial, son muy útiles para que el empresario actualice en forma permanente tanto su plan de empresa como las orientaciones de ésta. Durante esta etapa, el grupo empresarial ya se habrá integrado al sistema empresarial de su región y formará parte de redes empresariales útiles al desarrollo del proyecto.

Es importante recordar lo que ya se dijo: éste debe ser un modelo con retroalimentación permanente entre las distintas fases y con acciones circulares en cada una de ellas. Por ejemplo, es muy probable que en algún momento del desarrollo del plan de empresa sea necesario, incluso, cambiar por completo la oportunidad de empresa y regresar prácticamente a la fase 2.

Por otro lado, este modelo tiene un componente de interactividad de los miembros de cada grupo empresarial entre sí, con los miembros de otros grupos empresariales, con los capacitadores, con los empresarios de su sector, con los asesores especializados y generales, con sus mentores y con una serie de organismos de apoyo que al final del proceso permitan tener, más que un cúmulo de empresarios, una red empresarial de jóvenes empresarios integrados al círculo empresarial.

Aquellos participantes y equipos empresariales que no hayan logrado la aprobación de uno de estos procesos de evaluación y decisión pueden volver a presentar su proyecto y, en caso de obtener una evaluación favorable, serán readmitidos en el programa.

El modelo también incluye el efecto de los recursos que se ponen a disposición del programa para lograr el éxito del mismo. Estos recursos son de distinto tipo:

- Los *formadores* que en cada institución tendrán la responsabilidad de ofrecer los seminarios, talleres y cursos definidos en el programa académico

de los estudiantes. Su papel se concreta en las primeras cuatro etapas, pero podrán continuar brindado apoyo en las últimas etapas.

- Los *asesores generales* o *básicos*, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en las etapas de plan de empresa y de proceso de arranque.
- Los *asesores especializados*, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en los procesos de arranque y en los procesos de crecimiento y desarrollo.
- Los *mentores*, que por su experiencia, por su posición y por sus conocimientos pueden desempeñar un papel de mentor, de modelo, de facilitador en muchas operaciones de las empresas, de conformador del grupo empresarial, de facilitador de recursos, etc.; pero, sobre todo, darán apoyo en el desarrollo de los componentes personales de las competencias empresariales.
- La *movilidad empresarial* es un programa especial para que algunos grupos tengan la posibilidad de vivir la experiencia empresarial al interior de otra empresa, bien sea para asimilar componentes tecnológicos o competencias administrativas y gerenciales, o conocimiento del mercado, o para hacer desarrollo de producto/servicio, o cualquier otro elemento de importancia para el éxito del programa.
- Las *incubadoras de empresa* brindarán los elementos aplicativos para lograr el inicio de la operación en sí, además del apoyo de mentores y tutores, y de un entorno empresarial donde puedan integrarse y beneficiarse de los conceptos de red empresarial.
- El *software del plan de empresa* y otros elementos computacionales a los que se pueda tener acceso son elementos fundamentales, en especial en las etapas de desarrollo del plan de empresa, proceso de arranque y proceso de crecimiento y desarrollo, ya que le permitirán al equipo empresarial la realización de proyecciones, simulaciones, análisis de estrategias, etc., que le facilitarán la toma de decisiones sobre el negocio.
- Los *concursos de plan de empresa* brindarán a los equipos empresariales la posibilidad de recibir retroalimentación de jurados expertos en la temática de plan de empresa; les darán visibilidad nacional e internacional; los ayudarán a identificar fuentes de recursos y, sobre todo, a mejorar sus planes de empresa.

- Las *ferias empresariales* dan la posibilidad de mostrar y comercializar los productos/servicios y de establecer las relaciones empresariales que las empresas requieran.
- Los *contactos con los organismos de financiación* facilitan en gran medida los procesos de arranque, de crecimiento/desarrollo que las empresas puedan tener.
- Los *contactos con centros de apoyo no financieros* facilitarán diversos elementos del modelo y permitirán eliminar posibles restricciones.

Algunas ideas pedagógicas

En diversos artículos, Varela⁹ ha recogido ideas sobre la educación empresarial que, en muchos casos, han sido planteadas por otros autores. Estas ideas se presentan a continuación como elementos adicionales que los formadores deben tener en cuenta en los procesos de educación empresarial.

- La educación empresarial debe estar centrada en el estudiante, enfocada en la excelencia, integrada a la realidad y dirigida al desarrollo de competencias personales y profesionales y a extender al ser humano en toda su capacidad mental y personal. Su objetivo central es crear una cultura empresarial que promueva la aparición de empresarios capaces de crear empresas competitivas y sostenibles con responsabilidad social.
- La educación empresarial busca contribuir al desarrollo del ser humano mediante el aporte de contenido y conocimientos, formas de pensamiento, cualidades personales y habilidades de adaptación. Se enriquece de lo que se hace en el salón de clase y de lo que se logra fuera del salón de clase.
- La educación empresarial debe mantener la idea de que el centro de su acción es la persona en toda su extensión y que luego, como segunda finalidad, está el quehacer. *Educación empresarial* es trabajar sobre actitudes; es ayudar a los educandos a definir su papel, sus acciones; a crear su vida.
- La educación empresarial exige el desarrollo de virtudes humanas. Por ello, debe cubrir a toda la sociedad, sin importar tamaño, función, sector,

estructura, etcétera. Dar *espíritu empresarial* es dar un “recurso” que potencia la capacidad de realización del ser humano.

- La educación empresarial es un proceso que permite desarrollar una cultura empresarial; potenciar una actitud empresarial que puede devenir, o no, en el nacimiento de una empresa con finalidad económica, pero que sí debe proveer un concepto de valores personales que lleve al ser humano a un compromiso innovador y trascendente.
- La educación empresarial es un asunto de actitud, de una actitud diferente que no acepta la existente; que es revolucionaria, por lo creativa y constructiva; que debe proveer a mujeres y hombres con capacidad de liderazgo, capaces de definir una visión posible; hábiles para reunir recursos de todo tipo alrededor de su idea; fuertes y decididos en la puesta en marcha de esa visión.
- La educación empresarial tiene que estar orientada a la solución de problemas, a la ejecución de proyectos, a participar en los diversos aspectos de cada área de conocimiento propia al empresario. Tiene que ser, además, un espacio y un tiempo de alta utilidad.
- La educación empresarial debe darle a cada individuo una preparación general, que le abra su mente a muchas oportunidades; pero, sobre todo, debe darle al individuo una manera particular de ser, de hacer, de comportarse.
- En términos de conocimientos, es básico lograr formación en temas como: espíritu empresarial, el proceso empresarial, técnicas de evaluación de oportunidades, mercadeo de productos/servicios para nuevas empresas, comercialización de innovaciones, liderazgo, creatividad e innovación, administración de empresas en crecimiento, planeación financiera para una nueva empresa, plan de empresa, valuación de empresas en crecimiento, estrategia empresarial, mecanismos de apoyo.
- Además, es necesario proveer medios que permitan al educando mejorar sus comunicaciones, aprender a aprender, racionalizar, priorizar, planear, decidir, observar, sintetizar, implementar, organizar, controlar.
- En cada etapa del proceso empresarial es necesario identificar el factor que puede tener el mayor efecto en el éxito empresarial y sobre él se debe fortalecer el proceso educativo.
- La educación empresarial debe implicar el uso de la información disponible en todos los medios, como elemento básico de todos los procesos empresariales.

- En términos del ambiente de aprendizaje, es necesario para el profesor ajustarse a los deseos y necesidades de los estudiantes, crear confianza, cambiar el ambiente, confrontar la conformidad con la innovación, generar interacción de grupo y pensamiento divergente, mantener la espontaneidad y el humor, crear el sentido de no predictibilidad, dar lugar al caos y a la confusión.
- En términos de recursos y estrategias, se recomienda usar equipos humanos, basarse en proyectos, minimizar la “respuesta correcta”, integrarse a la comunidad, mezclar metodologías, dar retroalimentación con frecuencia, aprender de las fallas.
- La evaluación se debe basar en resultados definidos claramente y debe estar ajustada a las características del proceso educativo que se haya formulado.
- Al comienzo del proceso de formación empresarial, se deben proveer al estudiante los elementos básicos que lo motiven a pensar en un cambio de su trayectoria de vida; se debe intentar un desplazamiento que le abra horizontes de trabajo y de desarrollo personal y profesional. Aquí es necesario discutir en detalle los mitos y las realidades de la carrera empresarial; entender la contribución económica, social, política, humana y de desarrollo del proceso y de la acción empresarial; revisar lo correspondiente a algunas de las teorías motivacionales y diferenciar la contribución de cada una de ellas a los distintos factores motivacionales: logro, independencia, autonomía; y ejecutar algunas acciones hacia el desarrollo de esas motivaciones. Pero, sobre todo, es básico resaltar al empresario como el dinamizador de todos los procesos económicos, sociales, políticos y humanos. Cuando el estudiante esté convencido de que ser empresario es un camino útil, sano, provechoso y benéfico, se habrá logrado su motivación hacia una carrera empresarial.
- El desarrollo de las competencias implica intervenir en el interior del estudiante, en su modo de ser, de hacer, de estar, de percibir, de dar, etc.; y, es obvio, esto no se logra con un curso, o un seminario, o un taller. Por ello es necesario un trabajo integral sobre estos componentes, basado en actividades curriculares y extracurriculares que permitan la transformación.
- Trabajar en *espíritu empresarial* es trabajar con personas y para las personas; es inspirar a seres humanos a que busquen su máxima realización; es

cambiar sus actitudes frente a sus metas, a la ambigüedad, al riesgo, a la toma de decisiones. Es promover la creatividad, la innovación, la diversidad, la iniciativa, la búsqueda de oportunidades. Es dar técnicas y procedimientos específicos para la acción empresarial. En resumen, es educación integral del ser humano, la mejor educación que cualquier persona pueda dar y pueda recibir.

Las ideas antes enunciadas llevan a pensar que el mayor reto que debe enfrentar la educación empresarial es el cambio de ciertas ortodoxias educativas que han demostrado no ser adecuadas para preparar al estudiante universitario para actuar en el mundo empresarial y que, por ello, es necesario:

- Mantener una permanente exigencia para que el estudiante se capacite en vender sus ideas, en hacer presentaciones, en mejorar su capacidad de persuasión, en el contenido de sus presentaciones, en la forma de hacerlas, en el uso de medios audiovisuales. El ejercicio de venta de su idea al grupo, la defensa de su plan de empresa, la presentación y discusión de artículos y las lecturas son elementos básicos para este proceso.
- Sacar al estudiante de su presencia pasiva en el salón de clase y orientarlo a que tome la iniciativa en la dinámica de la clase y de actividades interuniversitarias. Los ejercicios de cumplir actividades empresariales reales, de encontrar ideas, de buscar empresarios, de investigar, de preparar y realizar presentaciones, de hacer que la clase dependa en una proporción significativa de él y de sus acciones e iniciativas, mejorarán esta condición. Otra acción importante es darle la responsabilidad por el resultado de sus actos e incentivarle a que se arriesgue a tomar la iniciativa, que sea activo y no reactivo.
- Formar al estudiante en el desarrollo de sus valores éticos, de manera tal que le permitan enfrentarse con el mundo real, con su propio código y no ser víctima de las imposiciones que el sistema le establece. Aquí, más que un análisis tradicional filosófico de la ética o el estudio de un código particular de ética, se requiere recurrir al análisis de situaciones de compromisos empresariales éticos y darle al estudiante la posibilidad de tomar sus posiciones personales. Es básico que el estudiante perciba la importancia de una conducta honesta e íntegra en el mundo empresarial

- Evitar el paradigma de la educación tradicional, el cual siempre ha buscado que el estudiante trabaje con verdades absolutas, con situaciones de tipo binario, y que su proceso decisorio esté basado en hechos totalmente cuantificables y, en gran medida, determinísticos. Se lo debe acostumbrar a tomar decisiones con información incompleta, limitada, ambigua, cualitativa e incierta; y, más difícil aún, entrenarlo en la justificación positiva de esas decisiones. Esta orientación implica reforzar los conocimientos de teoría de decisión, recurrir a simulación, hacer que juegue, que use su intuición, sus sensaciones; hacer que su comportamiento lógico y analítico se conjugue con el conocimiento creativo y de discernimiento. Esta acción se compagina bastante con el proceso de generar actitud de riesgo.
- Múltiples autores han indicado que tanto o más importante que el *saber cómo* es el *saber con quién*; por consiguiente, se debe reforzar en los estudiantes el concepto de red de conocidos, la importancia de las relaciones interpersonales como elementos facilitadores del proceso empresarial. Recurrir a sus redes informales y formales para la búsqueda de ideas, la identificación de empresarios, la consecución de información, el hallazgo de recursos financieros y clientes para sus negocios reales. La realización de empresas en grupo, los ejercicios de integración extracurricular, la elaboración de planes de empresa, etc., son mecanismos de fortalecimiento de dichas relaciones. Asimismo, la existencia de grupos universitarios empresariales o clubes de empresarios, la realización de ferias, exposiciones y congresos, son todos mecanismos de fortalecimiento y expansión de las redes.
- Desde el comienzo del proceso de formación empresarial, se debe desarrollar en el estudiante una estructura de formulación de metas específicas en lo personal, en lo profesional y en lo empresarial, y lograr, junto con el proceso de motivación, un nivel de compromiso y lealtad hacia esas metas. En este aspecto, las visitas de empresarios que cuenten todos los tropiezos que tuvieron y cómo los superaron, básicamente a través de la perseverancia, el compromiso y la determinación de lograr las metas establecidas, es tal vez la mejor manera de fortalecer estos valores. Los profesores también deben dar ejemplos de perseverancia y de determinación en su proceso formativo y no aflojar la presión en la dinámica académica.
- Uno de los elementos básicos del proceso educativo es generar en el estudiante la confianza de que es capaz, suficiente, hábil, diestro en lo que se

le ha enseñado, y que con sus capacidades analíticas, creativas, de relaciones, etc., puede enfrentarse con un problema real y encontrarle solución. Los profesores con calificación política hacen una pobre contribución a este concepto educativo básico, pues el primero en saber que le están regalando el curso es el estudiante; si bien lo *agradece*, sabe que por ese lado del toro nunca podrá torear con confianza. El estudiante debe estar convencido de que todo lo ha logrado, que no se lo han regalado. Esto reforzará su concepción de control interno y le dará confianza en sí mismo y una noción de suficiencia de sus capacidades. Es necesario distinguir entre control interno y orgullo enfermizo, pues este último es una débil coraza de la incapacidad.

- El problema de mejorar la capacidad de correr riesgos moderados es uno de los más difíciles y uno de los que más distingue a la educación empresarial de la convencional, en la cual se trata de evitarle al estudiante todo tipo de riesgos, por temor a que de pronto le pase algo negativo; se le insinúa que cancele sus iniciativas, se llega a promover la idea de que si no opina y no interviene es muy prudente, ya que nunca se equivocará. Esa educación que elimina la iniciativa por el temor al fracaso, también elimina la posibilidad del éxito. En la educación empresarial hay que buscar que los estudiantes se equivoquen y que no sean paralizados por ello, que aprendan de sus errores, que enfrenten situaciones de riesgo y que sufran las consecuencias. Hay que recordar un refrán muy antiguo: “El que no arriesga un huevo, nunca tendrá un pollo”.
- Existen muchas materias en las que se puede promover la actitud al riesgo, pero la probabilidad, la investigación de operaciones, los juegos gerenciales, las simulaciones son, sin dudas, los mejores instructores para este proceso. Los juegos en actividades extracurriculares son otro elemento importante y existen ejercicios para medir y desarrollar la propensión a riesgos moderados. Las técnicas conocidas como “*outdoors*” tienen, por lo general, ejercicios muy apropiados.
- La mayoría de los jóvenes que llegan a la universidad no sólo poseen excelentes condiciones intelectuales –sin dudas, los mejores de las comunidades–, sino que en general son jóvenes sanos, con muy buen nivel energético y muy buena capacidad de trabajo, pero con gran habilidad para hacer el menor esfuerzo posible, pues tienen muchas otras actividades interesantes

en adición a las que los profesores les encomiendan. Esto exige del profesorado desarrollar en los estudiantes una capacidad alta de trabajo y de trabajo bajo presión, que los obligue a poner toda su capacidad en juego. Los profesores no pueden contentarse con mínimos, hay que lograr máximos; es decir, lograr que los estudiantes en los cursos lo den todo. Todo país que es blando y que no lleva una cultura de intensidad de trabajo (calidad y cantidad) es un país condenado al fracaso. Alemania y Japón son dos ejemplos claros de esta filosofía. La idea educacional de flojera copiada de otros sistemas educativos nos ha perjudicado sustancialmente, como los ha perjudicado a ellos, y por eso se debe salir de esas teorías absurdas que promueven la flojera, la falta de responsabilidad y de trabajo. Educar es formar y lograr lo máximo. No hay que contentarse con menos; es necesario tener en mente que el ejemplo de trabajo y de cumplimiento, de dedicación y de apego a una finalidad, lo debe dar el profesor.

- Todo proceso educativo que busque formar individuos de futuro y no esclavos de oficios, tiene que expandir las capacidades mentales de los sujetos de la formación. No se puede seguir con la idea de la educación tradicional, de trabajar sólo sobre el lóbulo izquierdo del cerebro para ciertas personas y sobre el derecho para otras. En este sentido, es absolutamente necesario promover con gran frecuencia que los estudiantes pasen del disco I al disco D y usen sus otros archivos, que les dan cualidades muy diferentes. Es necesario que los cursos de investigación, en vez de sistematizar y encasillar al estudiante, se orienten al desarrollo de sus capacidades creativas e innovadoras. Es básico realizar seminarios para concientizar al estudiante de sus bloqueos a la creatividad y orientarlo hacia unos esquemas variados de pensamiento creativo. Aquí el juego de roles, el teatro, los dibujos, etc., pueden ser elementos valiosos en el desarrollo y el entendimiento de dos virtudes importantes: la creatividad y la innovación.
- La realización del plan de empresa debe ser la gran oportunidad para el estudiante de conocer una empresa en particular, pero de conocerla en todos sus detalles, en todos sus aspectos, y de adquirir experiencias gratuitas de empresarios vinculados con el sector. Esto no se puede hacer en el salón de clase; esto lo tiene que emprender el estudiante en su contacto con el mundo real y en la búsqueda de datos para su plan de empresa.

- La capacidad de solución de problemas es algo que, se supone, debe dar el proceso educativo; pero, en realidad, el proceso educativo tradicional es limitado en este aspecto, pues parte casi siempre de un problema formulado, con datos y con incógnitas definidas, con relaciones causa-efecto preestablecidas, en muchos casos con modelos matemáticos apropiados para la situación en análisis. La educación empresarial demanda ver cómo se le entregan al estudiante *enredos* para que él los desmadeje, los acomode, los interprete, los entienda y les busque solución. Si el estudiante aprende esto, se le habrá dado lo mejor y lo más estable que le pueden proporcionar los profesores. Por favor profesores, no les digan qué proyectos analizar, no les fijen restricciones, no los circunscriban a sus limitaciones, suéltelos, déjenlos que se vayan, que busquen, que investiguen, que se frustren, y luego guíenlos hacia la solución, pero no se la den, que la encuentren.
- En cuanto al conocimiento técnico, se debe profundizar en todos los aspectos de la empresa: comerciales, técnicos, administrativos, económicos, financieros, sociales, éticos e intangibles. Aquí un muy buen curso en evaluación de proyectos y otro en plan de empresa son elementos básicos del área de conocimientos. Pero, como ya se anotó, los estudiantes deben entrar en contacto con la realidad del sector económico que hayan escogido para hacer su plan de empresa. Entusiasmarlos y motivarlos para que aprendan haciendo, para que se acerquen a la realidad local y no dependan sólo de datos o informes fríos de naturaleza global. Que perciban detalles y particularidades de sus empresas en potencia, que se unten, que sepan y hagan conciencia de en qué se están metiendo; que no crean que evaluar un proyecto es cargar datos en una calculadora financiera, en una hoja electrónica o en un programa de computador especializado.
- Sobre identificación y elaboración de oportunidades de empresa, es necesario desarrollar una dinámica educacional integral que diferencie ideas, de ideas de empresa, de oportunidades empresariales; así como generar un mecanismo de evaluación de cada una de ellas, para permitirle al estudiante desarrollar una dinámica clara de producir verdaderas oportunidades de empresas que sean sujetos de un plan de empresa. El análisis de fuentes de ideas y de oportunidades, el uso de bancos de ideas, de oportunidades y de proyectos, los contactos personales, son aspectos que deben

cubrirse en esta etapa, la cual requiere la integración de conocimientos e ideas desarrollados en muchos otros cursos y actividades curriculares.

- Uno de los aspectos que debe aprender todo estudiante de un curso o de una actividad de formación empresarial es la determinación de los requerimientos y de todas las fuentes de recursos: financieros, naturales, materiales, humanos, informáticos, etcétera. Aquí los conceptos de proyección de necesidades y conocimientos de las realidades del ambiente en el cual se va a mover el empresario son vitales y exigibles. De igual modo, son importantes la formulación de estrategias y el establecimiento de metas para la empresa particular de cada estudiante. No se trata de que el profesor gaste n horas de clase para indicar las múltiples líneas de financiación existentes; se busca que el estudiante determine sus necesidades y salga al mundo real, a su entorno, a ver qué puede conseguir y en qué condiciones; se trata de que negocie, de que busque y de que resuelva su problema.
- La zona de clientes con pedidos es la más difícil de lograr, pues aunque los estudiantes hayan tomado varios cursos de mercadeo, investigación de mercados, ventas, estrategias competitivas, etc., en general no son capaces de identificar clientes reales, no teóricos. Aquí de nuevo la sugerencia es enviarlos al mundo real, obligarlos a hacer contacto con sus clientes, a percibir en forma directa sus motivaciones, limitaciones, expectativas, etc., y a tratar de evaluar sensorialmente, al menos, sus posibilidades reales de tener acceso a sus clientes potenciales. Ésta, de nuevo, es una acción de contacto con la realidad, de aprendizaje activo.

Es necesario enriquecer el sistema educacional tradicional con el propósito de que, sin abandonar algunos de los valores culturales básicos, se aproxime a los estudiantes, al mundo real, mediante los aspectos que se mencionan a continuación.

- La inclusión de nuevas tecnologías educativas que complementen la labor del profesor recitador: el uso del computador y de Internet como medio educativo, la aplicación de tecnología multimedia, el uso de libros de instrucción programada, la utilización de videos y de simulación, el acceso a las redes internacionales de información, el empleo permanente, por parte de los estudiantes, de las herramientas computacionales, etc.; todos deben ser elementos corrientes en este nuevo modelo educativo.

- La inclusión de los estudiantes en la solución de problemas del mundo real, con el propósito de que ganen conocimientos y discernimiento, *que aprendan haciendo*.
- El cambio del esquema de enseñanza-aprendizaje, que genera en el estudiante una acción pasiva de simple receptor, por una educación activa, en la cual tanto el profesor como el estudiante estén siempre en el proceso de *aprender a aprender*. Esta debe ser la meta y el objetivo básico de todo proceso educativo, pues es la única forma de garantizar que el profesional esté en capacidad de adecuarse en forma permante a sus necesidades futuras.
- La generación en los estudiantes de una disciplina del trabajo intenso, fuerte y de aprendizaje continuo. El currículo debe ser un gimnasio intelectual en el que el estudiante pague porque lo hagan ejercitar al máximo su mente.
- El entusiasmarlos para que encuentren y exploren los aspectos más amplios de un problema, usando para ello metodologías y procesos de análisis que integren y conjuguen diversas disciplinas.
- El acostumbrarlos a ser capaces de usar datos generados personalmente y a evaluar la bondad de ellos, junto con el manejo de información producida en forma institucional.
- La orientación para que dependan menos de factores externos de información y de la opinión de expertos, y que piensen más por sí mismos y se apropien del conocimiento.
- La preparación para que desarrollen respuestas emocionales a las situaciones de conflicto, entusiasmandoles para que generen decisiones y compromisos de acción en condiciones de incertidumbre y presión.
- La oportunidad de crear vínculos, redes y contactos en el mundo exterior en relación con sus intereses.
- Más oportunidades de que aprendan, flexibilizando el tiempo y la localización del aprendizaje.
- Más ejemplos que les muestren la aplicación exitosa de los conocimientos en la práctica.
- La promoción en ellos del uso de valores, sentimientos y actitudes en la toma de decisiones en adición a la información fría.
- La orientación de sus proyectos en los diferentes cursos, de tal manera que

puedan ser de utilidad en la clarificación de sus ideales empresariales y que les ayuden a llegar a la meta de constituir su empresa.

- El análisis de las ventajas y desventajas del trabajo dependiente, como empleado, y del trabajo independiente, como empresario.
- La concientización de los conceptos de productividad, excelencia, competitividad, desarrollo y respeto del ser humano como elementos básicos de su acción.
- La oportunidad de entender la interacción de cada curso con su profesión, con el mundo real en que se desenvolverán, con la ciencia, con la tecnología, con el desarrollo socioeconómico, con el mundo político; en fin, con el ambiente circundante.
- Manejo, al menos a nivel de lectura, aunque es deseable hasta el nivel de entendimiento oral, de un idioma extranjero, pues las tendencias de globalización y modernización así lo exigirán.
- La generación de un excelente dominio de las técnicas de comunicación oral y escrita. Aquí es vital un gran esfuerzo en redacción, manejo de medios audiovisuales y capacitación en presentación y sustentación de ideas.
- La integración permanente a los procesos investigativos, haciendo que éstos refuercen los procesos docentes.
- La integración permanente con la vida industrial a través de visitas, prácticas, internados, semestres de industrias, intercambios, conferencistas y profesores de las industrias y de los gremios.
- Una formación humanística, orientada a estudiar los desarrollos científicos, culturales y tecnológicos de una o varias culturas o períodos de desarrollo del ser humano.
- El desarrollo de valores y habilidades como: liderazgo, creatividad, innovación, toma de iniciativa, independencia, autodesarrollo, logro, espíritu empresarial, autoconfianza, relaciones interpersonales, toma de riesgos moderados, capacidad de trabajo en grupo, responsabilidad, honestidad, capacidad crítica.
- El desarrollo de una conciencia ciudadana que lo haga partícipe y responsable de las actividades con que su núcleo social se enfrenta.
- El ejemplo de un nivel ético y de conducta profesional alto.

Entre las orientaciones educativas que les debemos dar, están el enseñarles:

- Que cada situación es sujeto de mejora y que, por lo tanto, el buscar y evaluar oportunidades es algo que debe ser una cualidad indeleble y de permanente aplicación.
- A tener una percepción positiva frente al cambio independiente de su posición y/o de sus recursos.
- Que el oráculo ya no existe. Que todos, aun los que se consideren expertos se equivocan. Que la falibilidad del presidente, del gerente, del rector, del decano, del profesor, del jefe, es clara y permanente; por lo tanto, el éxito profesional no debe estar en decir “sí” y en “aplaudir” todo lo que esas autoridades digan, sino en analizar, cuestionar y proponer ideas nuevas.
- A ser atrevidos, en el sentido de que ante una oportunidad, a juicio de ellos ganadora, se lancen tras ellas. Si bien es cierto que deben oír las voces negativas, también deben escuchar las positivas y hacer un balance para decidir si siguen o se paran.
- Que hay muchos caminos al éxito y que éste no se mide sólo por el cargo que se desempeña. Que hay muchos otros indicadores que los harán sentirse exitosos.
- A ser capaces de ver la posibilidad de éxito con un enfoque de riesgo y de tomar las decisiones y las acciones pertinentes con esa base.
- A seguir todas las etapas del proceso empresarial, pero con la libertad de que en la ejecución se salten muchas, si las circunstancias de la oportunidad así lo exige.
- Que las oportunidades deben ser descubiertas, percibidas y creadas, y que para ello deben mirar todas las fuerzas y tendencias económicas y sociales, los problemas no resueltos, las ineficiencias del mercado, los límites de conocimiento, los gustos y deseos, sus habilidades y satisfactores.
- Que no hay que precipitarse y que cada uno se lanza cuando cree que tiene las estrategias, los productos y los recursos; en resumen, la oportunidad. Que los plazos académicos no aplican a las decisiones trascendentales de su carrera empresarial.
- A usar sus capitales: el *humano*, compuesto por talento, educación, conocimiento, tecnología; el *intelectual*, compuesto por creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial; el *social*, compuesto por su red de

contactos, y el *físico*, compuestos por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones, etcétera.

- A identificar y desarrollar su oportunidad y su empresa a partir de estos capitales, los que posee, y no al revés; sino, sale a buscar lo que no tiene y corre el grave riesgo de no conseguirlo. Por lo tanto, debe preguntarse *para qué soy bueno y qué tengo o puedo conseguir* de los capitales antes mencionados, y de allí saldrá la oportunidad.
- A crear sus capitales, especialmente el intelectual y el social.
- Que un error es un evento cuyo beneficio no se ha recibido aún, pero que debe ser capitalizado a favor, generando nuevas visiones sobre mercados, tecnología, gente y procesos; o sea, a innovar sin tener el gran temor del error.
- A trabajar en varias oportunidades simultáneamente y descartar e ingresar oportunidades, en su portafolio empresarial, en forma permanente.
- A aprender en todos los ambientes: los formales y los informales, el salón y la calle, el profesor y los amigos.
- A ver las oportunidades en forma integral en lo económico, lo tecnológico, lo cultural, lo social, lo ambiental, lo administrativo, lo legal y lo financiero; y a dejar de mirarlás por funciones, por compartimientos estancos.
- A preguntarse, a indagar, a cuestionar, a validar, a dudar de lo establecido, a ser revolucionario; pero, sobre todo, a aprender de estos procesos.
- A acometer sus iniciativas con pasión y persistencia, pero también con la capacidad de resistir las dificultades que de ellas se originen.
- Que para poder competir, el empresario del futuro requiere: dirigir al cliente a necesidades no reconocidas, identificar necesidades futuras, construir competencias a medida que se necesitan, y prever los desarrollos a largo plazo en adición a: confianza en sí mismo y en sus ideas específicas, habilidad para balancear su estilo de vida, capacidad de sacrificio, capacidad de toma de decisiones riesgosas con información incompleta, capacidad de mantener equilibrio personal y económico, nivel energético alto para trabajar duro, capacidad de liderar por ejemplo, capacidad de recrear en forma permanente su empresa.
- Que el empresario busca oportunidades que tengan una propuesta de venta única, o sea, que tengan una característica que les dé ventajas claras en el mercado. Recordemos que ser competitivo es la razón de existencia del empresario.

- Que los empresarios son seres muy optimistas, con un gran deseo de logro; ésta es la fuerza que los lleva al éxito.
- A ser creativos e innovadores, a salirse un poco de la sistematización, a dar un poco de espacio a la nueva opción, a la nueva teoría, al nuevo esquema. A aceptar que diferente no es siempre mejor, pero que mejor es siempre diferente.
- A darle muchísima importancia a la conformación tanto del equipo empresarial como del equipo operativo, pues ellos son vitales en el éxito de su empresa.
- Que el espíritu empresarial debe acompañarlos siempre en todas sus actividades, que no es algo que un día se estrena y allí termina su papel, que es algo permanente en su conducta, en sus acciones, en sus decisiones.
- Que el espíritu empresarial, como dice Stevenson, es la búsqueda y el logro de la oportunidad sin preocuparse de los recursos tangibles que el empresario tiene, pero usando todos sus recursos intangibles, que son los más valiosos y los más difíciles de conseguir: ideas, oportunidades, contactos, información, saberes, etcétera.
- Dónde están los recursos tangibles y los apoyos que el gobierno y el sector privado tienen para los nuevos empresarios.
- Que una oportunidad es un estado futuro deseado diferente a lo actual, que implica cambio pero que es alcanzable y que los recursos tangibles sólo llegan a las oportunidades de empresa y no a las ideas no estructuradas.
- A cooperar con otros empresarios y a sentir felicidad por el éxito de los otros. A no tratar de apagar las velas que más alumbran, sino a tratar de llenar el espacio de muchas nuevas luces.
- A reinvertir en la comunidad y a buscar el desarrollo de la misma, pues sólo así se puede llegar a una sociedad un poco más justa.
- A movilizar los recursos, en el sentido de que no se vuelvan sólo activos especulativos, sino que cada día sean capaces de generar más riqueza, más empleo y más bienestar en nuestros países.
- Que el empresario no sólo identifica y crea valor, sino que también lo distribuye.
- Que cuando se necesita cerrar una empresa se debe hacer en forma correcta y ética, pues ese proceso sí les permitirá en el futuro volver a empezar y a contar con el apoyo que ello requiere.

- Que las limitaciones de los negocios se rompen más con imaginación que con dinero.
- Que el futuro de nuestros países está en su capacidad de ser líderes empresariales, y que el desarrollo de sus familias y de sus comunidades depende de su capacidad empresarial, de ese capital humano que les permite generar ideas, desarrollarlas, evaluarlas, analizarlas, volverlas oportunidades y planes de negocio, convertirlas en realidad, obtener los primeros clientes, competir, crecer, etcétera.

La universidad empresarial

La economía del siglo XXI está basada, más que la de cualquier otro siglo, en el conocimiento. Por ello, el tener ciencia, tecnología, información, ingeniería, administración y personal bien capacitado es tan importante para el desarrollo económico y social de una nación como lo fue en siglos anteriores la existencia de recursos naturales y la cantidad de mano de obra. Hoy, es claro que la competitividad entre empresas es la regla y que cada día más esa competitividad está basada en tecnologías intensivas en conocimiento. De igual modo, se sabe que las materias primas tienen serios problemas de precios, pues en muchos casos los precios son decrecientes o, en el mejor de los casos, estables, mientras que los productos con valor agregado basado en conocimiento cada día tienen precios más altos.

Pero, ¿dónde se crea el conocimiento que da sustento al desarrollo que necesitamos? En los países desarrollados ello ocurre en las universidades, en los centros de investigación apoyados por el gobierno y en los organismos de investigación y desarrollo al interior de las empresas. En el caso latinoamericano, casi las únicas opciones existentes y viables en el corto plazo son las universidades y los pocos centros de investigación gubernamentales, pues la mayoría de las empresas no cuenta con unidades de investigación y desarrollo, ni con el personal entrenado para estas labores.

En 1998, el US Council of Competitiveness afirmó: “La nación que estimule y promueva una infraestructura de vínculos entre las empresas, las universidades y el gobierno logrará ventajas competitivas a través de procesos de difusión de información y de la utilización rápida de productos”.

En 2002, el HM Treasury en el Reino Unido, señaló: “En una economía global, impulsada por el conocimiento, el desarrollo de invenciones y de innovaciones son elementos vitales para la competitividad de largo plazo del Reino Unido. Esto requiere un círculo virtuoso de innovación que vaya desde lo mejor en ciencia, ingeniería y tecnología en los laboratorios universitarios y científicos, hasta la explotación exitosa de nuevas ideas, nueva ciencia y nueva tecnología para los negocios”.

En 1991, Stephen Byers, secretario de Estado para el Comercio y la Industria del Reino Unido indicó: “Las empresas y los nuevos negocios empresariales son las máquinas de crecimiento en la economía moderna”.

Como se desprende de estas visiones, en este siglo se le asigna a la universidad, socialmente y en forma explícita, una nueva responsabilidad: ser fuente directa del proceso económico a través de la creación de nuevas empresas, nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos empresarios y nuevas formas administrativas, de capacitación de personal, de generación de valor agregado y de conocimiento. Claramente, se afirma que las habilidades, la creatividad y las capacidades investigativas desarrolladas en las universidades son el mayor factor en los procesos de crear empleos y de impulsar la prosperidad regional y nacional.

La universidad, frente a este mundo altamente competitivo, tiene que cumplir muchos papeles; entre ellos: formar la fuerza laboral con las habilidades apropiadas y relevantes; estimular la innovación; apoyar las mejoras en productividad; enriquecer la calidad de vida de la sociedad; proveer los procesos de generación de conocimiento; generar tecnología; brindar a los individuos la posibilidad de desarrollar su potencial personal y profesional; definir la cultura regional.

Estos hechos exigen de la universidad una serie de cambios en su concepción, en su operación y en sus criterios de evaluación que las obligan a rediseñarse, a fin de convertirse en los catalizadores que den inicio y velocidad a la reacción de transformación social y económica que nuestros países y nuestros conciudadanos demandan.

En muchos países, desde hace muchos años, tanto por las razones anteriormente expuestas, como por las exigencias propuestas y las demandas estudiantiles y profesionales, se ha iniciado el desarrollo de lo que llamaré *universidad con espíritu empresarial*, y que en inglés se denomina *enterprising or entrepreneurial university*.

Precisar el concepto de *universidad con espíritu empresarial* es difícil, en especial cuando se habla de la universidad tradicional. No obstante, existen dos concepciones no excluyentes entre sí: la una plantea que una universidad con espíritu empresarial es aquella en la cual sus alumnos, sus profesores, sus programas, sus directivos y su administración están imbuidos, motivados, educados, orientados y operan con la premisa cultural del espíritu empresarial, y donde los conceptos de creación de riqueza, de valor, de bienestar, de generación de empleos, de creación de empresas son los ejes directores de la política académica; la otra plantea que es una universidad basada en la decisión de que todos sus activos –bienes, servicios, facilidades, conocimientos, experiencia, etc.– son funciones potenciales de ingreso y que, como tales, pueden y deben ser comercializadas.

Sea la una o la otra, o sean niveles de combinación de ellas, el mensaje es simple y directo: las universidades, para cumplir su misión social y financiar su propio mejoramiento, deben tener una orientación mucho mayor hacia el mercado y operar y administrar sus recursos en formas más empresariales.

Y ante ello surge la pregunta: ¿cómo puede cubrir todos esos objetivos una universidad en el siglo XXI, cuando los recursos de la universidad son cada vez más escasos? También existe la posición de quienes sostienen que una universidad orientada en esta forma perderá su razón de ser y su autonomía, que se volverá básico hacer aquello con sabor y valor empresarial, y que el conocimiento por el conocimiento, independiente de su valor, se verá desmejorado.

En enero de 2003, el secretario de Estado para Educación de Inglaterra presentó al parlamento el documento “The Future of Higher Education”. Allí plantea un esquema de desarrollo para la universidad inglesa en el cual se da un balance bien interesante entre la excelencia en la investigación, en la docencia y en el cubrimiento poblacional, con los recursos disponibles y con las relaciones universidad/empresa. En este documento se afirma: “Nuestra capacidad nacional para dirigir el proceso de cambio depende en forma crítica de nuestra universidad, nuestro éxito en el futuro depende de movilizar más efectivamente la imaginación, la creatividad, las habilidades y el talento de todos nuestros ciudadanos; dependemos de cómo usemos el conocimiento para construir la fortaleza económica y la armonía social”.

La estructura de una universidad empresarial debe estar conformada por:

- a. Un *Centro de desarrollo del espíritu empresarial*, que se encargue de la creación de la cultura empresarial; del cambio de patrón de comportamiento de profesores, alumnos y administradores; de la creación de un currículo empresarial; de la generación de concursos que estimulen la creatividad, la innovación, la invención y la generación de oportunidades empresariales; del establecimiento de concursos de planes de empresa; de proveer asesoría en los procesos de formulación de planes de negocio.
- b. Un *Centro de generación de empresas*, que permita que las nuevas empresas cumplan los procesos de *spin-out*, *spin-off*, *start-out*, y puedan iniciarse y despegar. Éste puede incluir procesos de preincubación, de incubación y aun de parques científicos y tecnológicos. En esta acción la universidad se puede asociar con otras universidades, con entidades de desarrollo, con empresas de capital de riesgo, con entidades financieras, etcétera.
- c. Un *Centro de comercialización* de los derechos de propiedad intelectual, que apoye todo lo asociado al logro de patentes, licencias, derechos de autor, franquicias, derechos de adaptar y transformar tecnologías, explotación de inventos, innovaciones y resultados de investigación. Recordemos que los activos más valiosos de la universidad son los derechos de propiedad intelectual (IPR).
- d. Un *Centro de extensión*, que se encargue de comercializar los desarrollos y las capacidades de la universidad para prestar servicios de diverso tipo al sector empresarial.

Existen muchísimas formas de acción empresarial que las universidades con espíritu empresarial pueden aplicar para crear ese entorno de generación de cultura empresarial.

De las actividades de investigación es necesario que resulten varias acciones:

- Procesos de *spin-out* de nuevas empresas basadas en nuevas tecnologías.
- Procesos de generación de patentes que luego puedan ser comercializadas por medio de otras organizaciones.
- Procesos de generación de derechos de autor a través de publicaciones en los distintos medios.
- Procesos de adaptación y transferencia de tecnologías.

De las actividades de docencia deben surgir:

- Nuevos programas formales más adaptados a las realidades empresariales de cada región.
- Nuevas metodologías para agilizar los procesos de formación y capacitación y para llegar a nuevos mercados.
- Nuevos programas no formales, bien sean abiertos y/o a la medida de una organización.
- Nuevos materiales académicos que permitan renovar las actividades docentes.

De las actividades de extensión –quizá sea necesaria una organización muy especial para la comercialización de todos los productos universitarios, lo que se debe entender como una acción de transferencia de conocimiento–, deben surgir:

- Identificación de las necesidades del sector empresarial y de las unidades académicas capacitadas para resolver tales necesidades.
- Contratos de servicios para las empresas de los laboratorios, plantas piloto, equipos de investigación.
- Mercadeo de las capacidades de los profesores en la solución de los problemas empresariales.
- Mercadeo de todas las tecnologías y de todas las innovaciones desarrolladas al interior de la universidad.

Los obstáculos que se le plantean a la universidad respecto de la generación de empresas son, según Kirby:¹⁰

- Burocracia organizacional.
- Procesos de decisión lenta.
- Falta de liderazgo empresarial en la alta dirección universitaria.
- Falta de incentivos para motivar el cambio.
- Falta de ideas.
- El tema no es visto como central.
- Falta de talento empresarial.

- Falta de ítems a ser mercadeados: calidad de la investigación, de las facilidades, problemas de calidad y motivación del personal.
- Contradicciones ideológicas y conceptuales.
- Incompatibilidad potencial entre educación, compromiso de aprendizaje, investigación y actividades empresariales.

Entre las razones por las que fallan las relaciones universidad-empresa, se pueden mencionar, según Kirby:¹⁰

- La distancia que existe entre estas dos culturas.
- Pocos académicos con las capacidades y la motivación para empezar una empresa.
- Las buenas ideas son para los “*journal*” de investigación.
- Falta de recursos para invertir en el desarrollo de nuevas ideas.
- Los académicos no desean abandonar la universidad ni tampoco “dar” o “vender” sus ideas.
- Los inventores académicos son, en muchos casos, malos empresarios y peores gerentes.
- Los departamentos académicos no dan tiempo para trabajar en las empresas.
- Falta de incentivos para cambiar la actitud de los profesores y de los departamentos.
- No hay recompensas para “*intrapreneurs*”.

Son varias las conclusiones que se tienen claras en los procesos de educación empresarial y de la universidad empresarial:

- Que el espíritu empresarial tradicional, y no las modas gerenciales, es la fuerza impulsora del desarrollo de personas, empresas, regiones y naciones.
- Que el espíritu empresarial manifestado a través de empresas innovadoras es el responsable de todos los procesos significativos de creación de riqueza, de empleo y de bienestar.
- Que el espíritu empresarial es un activo que ha tenido la humanidad desde siempre y que sus atributos y características se mantienen más allá de los cambios de los tiempos, de la tecnología, de los sistemas políticos.
- Que las organizaciones que se gerencian manteniendo la idea del espíritu empresarial son las que progresan con rapidez.

- Que el espíritu empresarial es sencillo, es simple, sin grandes combinaciones de palabras, pero que es profundo y vital, que no se queda en el oropel.
- Que el preocuparse por el cliente, el preocuparse por la calidad, el escuchar las ideas e inquietudes de los clientes, el innovar, el tener una visión de largo plazo, el reconocer la actividad productiva de los empleados, son los principios sencillos y permanentes que guían a las empresas prósperas.
- Que el crear valor, el innovar, el crecer permaneciendo pequeño, el mantener la urgencia del mejoramiento continuo, el mantener las cosas simples, el hacer que las personas sientan el trabajo como algo personal es, ha sido y será la mejor orientación administrativa, que siempre superará a tantos adornos sin sustancia que hoy pretenden ser nuestra salvación.
- Que sólo una nueva generación de verdaderos empresarios capaces de innovar en productos y en servicios, en formas organizativas, en dirección, podrá dar a nuestras sociedades los empleos, la riqueza y el bienestar que tanto necesitamos y nos merecemos.
- Que la educación empresarial es la herramienta macroeconómica más eficiente y menos explotada por el gobierno y el sector privado para el desarrollo de las economías locales. Esto da la oportunidad al sector educativo de liderar el cambio.
- Que la universidad tiene muchas posibilidades de trabajo con los integrantes del sector empresarial y que éstos la enriquecen intelectual, humana y financieramente.
- Que es absolutamente necesario cambiar el rol de una universidad aislada en lo académico a una universidad integrada con la vida económica de las regiones, y ello requiere que se hable de una universidad con *espíritu empresarial*.
- Que la universidad del siglo XXI debe ser capaz de satisfacer las necesidades de la economía regional y nacional, desarrollar competencias de alto nivel para el trabajo, aumentar su cobertura –muy baja en la mayoría de los países latinoamericanos–, ofrecer programas más flexibles, apoyar a los estudiantes más pobres, incrementar la calidad y los resultados de su investigación, aumentar el número de *spin-outs*, licencias, franquicias, patentes y dar apoyo empresarial, jugar un papel más activo en la creación de empleos y de los procesos de prosperidad, proveer una fuerza de trabajo mayor y mejor entrenada.

- Que se necesita un currículo empresarial y una universidad empresarial. Hay que acabar la segmentación entre profesores con orientación académica y profesores con orientación empresarial. La academia tiene que producir los elementos que permitan transformar la empresa.
- Que la universidad tiene que tener en su funcionamiento interno todas las virtudes del espíritu empresarial (*entrepreneurship*).
- Que la universidad debe producir la mejor base intelectual. Éste es el mejor activo de cualquier país, y es un activo difícil de comprar. Por tanto, la universidad tiene que desarrollar y proveer los conocimientos que la sociedad requiere para su desarrollo.
- Que la universidad debe educar a los líderes, los descubridores de nuevos conocimiento y de nueva tecnología, los que sean capaces de cambiar las estructuras sociales, económicas y políticas.
- Que la universidad debe dar resultados concretos a la región para que pueda ser vista como una entidad útil. Por ello, debe estar relacionada con el sector productivo, con el sector gobierno y con la sociedad donde opera.
- Que las universidades tienen un rol en el proceso de estimular y apoyar el establecimiento y crecimiento de nuevas compañías; en trabajar con las compañías existentes tanto en la aplicación de las últimas tecnologías, como de las tecnologías ya probadas, y en colaborar con las empresas en el desarrollo de su fuerza laboral en los niveles técnico y profesional.
- Que la universidad tiene que ser la universidad de transformación, de conocimiento, de producir innovación, de producir cultura.
- Que el compromiso de las universidades en el desarrollo regional, social y económico es crítico, no sólo por su aporte y su información, sino también por su papel de líder neutro.
- Que la universidad tiene que trabajar también en la formación de nuevos funcionarios públicos que el ambiente empresarial requiera.

Por ello, hoy vuelvo a invitar a los universitarios latinoamericanos a que asumamos el reto de impulsar desde la universidad un cambio significativo en nuestras instituciones educativas. Ello, a fin de que seamos capaces de producir en el largo plazo todos los empresarios exitosos que nuestros países demandan y de crear una cultura empresarial que llegue a todos nuestros conciudadanos. Así,

seremos parte de la solución y ayudaremos a encontrar la ruta del éxito, del progreso, de la superación y del bienestar que nuestras comunidades están buscando desde hace mucho tiempo.

Recomendaciones para los profesores universitarios

Son muchas las tareas que tenemos por delante los profesores, pues, infortunadamente, en muchos países los profesionales que más hemos sufrido el proceso de burocratización somos los profesores. En ese sentido, considero necesarias las siguientes recomendaciones:

- Revisar detalladamente nuestros currículos e involucrar en ellos la opción empresarial, como un camino paralelo a la opción empleo, y los temas relacionados con todo tipo de empresa.
- Revisar nuestros métodos de enseñanza y dejar al estudiante algún campo para la innovación, la identificación de oportunidades, etcétera.
- Promover en el estudiante el papel que desempeña la pequeña y mediana empresa y no dedicar todo nuestro esfuerzo al análisis de industrias monstruosamente grandes, que crean en el estudiante una dependencia y reverencia hacia lo gigantesco y un desdén por lo pequeño y mediano.
- Promover que los trabajos realizados por los estudiantes en los diversos cursos, y muy especialmente en los proyectos de grado, estén orientados a la constitución de una empresa.
- Dar a todas las profesiones una visión aplicada al mundo económico y social. No se trata de introducir un curso de micro o macroeconomía, y mucho menos uno de sociología o política; se trata de que, como profesores, veamos los problemas con un enfoque global y no sólo desde los elementos técnicos específicos de nuestra profesión.
- Presentar a los estudiantes, desde el comienzo de su carrera, las posibles orientaciones profesionales disponibles, sin dejar de incluir, claro está, el camino empresarial. Según el caso, colocar al estudiante como gerente de su propia empresa y no ponerlo siempre en el papel de empleado.
 - Diseñar programas de capacitación para los propietarios y empleados de las mipymes a fin de que sean mejores empresarios.

- Realizar pasantías de estudiantes y de profesores en dichas mipymes para que conozcan la realidad empresarial.
- Formular y ejecutar proyectos de investigación apropiados para conocer las características y dificultades de las mipymes y proveer soluciones acordes con su realidad.
- Reforzar las virtudes y valores positivos: amor al trabajo, amor a la independencia, amor a la producción, amor a la excelencia, amor a la innovación, amor a la creatividad, amor a la toma de riesgos, amor a la elasticidad y a la flexibilidad, amor a las virtudes positivas.
- Investigar la vida y los logros profesionales de los profesionales de la región que son empresarios e invitar a esos colegas a que les presenten a los estudiantes su acción; este esquema de modelos y puntos de referencia es básico en el proceso de desarrollo del espíritu empresarial, pues crea en el estudiante la noción de que el evento empresarial es factible.
- Promover en el estudiante el deseo de actualizarse siempre en ciencia y tecnología y de buscar en ellas una fuente permanente de ideas.
- Invertir tiempo y esfuerzo durante el proceso educativo para entrenar a los estudiantes en la identificación de oportunidades, en el desarrollo de alternativas operacionales, en nuevas formas de solución de problemas. Por tanto, la innovación, la creatividad, la búsqueda de oportunidades y la generación de soluciones deben ser elementos básicos de todo el proceso formativo.
- Traer a clase una perspectiva amplia que le permita al estudiante ver y entender cómo la ciencia, la tecnología y la ingeniería interactúan con la economía, la sociedad, la política y el entorno en general.
- Imbuir a los estudiantes de un espíritu abierto al autoaprendizaje, al uso de todos los medios modernos de información (base de datos internacionales, Internet, etc.) y a la aplicación intensa del computador. Esto implica centrar el objetivo de la labor del profesor en enseñar a pensar, a crear soluciones alternativas, a adquirir la información necesaria, a definir qué es lo que hay que diseñar y no dedicar todo el esfuerzo a realizar cálculos.
- Capacitarse en educación empresarial con el propósito de que, independiente de lo que enseñen, los profesores puedan transmitir los conceptos básicos del proceso empresarial.

- Establecer contactos con el sector empresarial, de tal forma que los profesores tengan una mejor perspectiva del mundo empresarial y la puedan transmitir a los estudiantes.
 - Orientar a los estudiantes hacia prácticas, pasantía y trabajos en la pyme, pues allí están sus verdaderas posibilidades.
 - Desarrollar tecnologías blandas y duras que ayuden a las pymes a ser competitivas y sostenibles.
- Realizar investigación sobre los temas relacionados con el proceso empresarial, a fin de demostrar, en su región, la falta de validez de los denominados *mitos del proceso empresarial* que se analizaron en el capítulo 3.
- Estudiar las ventajas y riesgos que el evento empresarial representa en lo personal, profesional, social y económico.
- Dedicar tiempo a la formulación y análisis de posibles empresas y oportunidades que se dan en el país y, a partir de ello, generar ideas, perfiles de proyecto, proyectos y planes de empresa que puedan servir de orientación y guía a futuros empresarios.
- Pedir al estudiante que realice un análisis muy serio de sus metas y perspectivas profesionales; que no se deje involucrar en los cantos de sirena según los cuales todos los problemas del país se resuelven por división, y que adopte una actitud nacionalista para buscar formas de desarrollo económico y social que le permitan al país multiplicar sus oportunidades de salir de sus dificultades.
- Que los estudiantes revisen muy bien su camino profesional. Que aquellos que piensen en el camino empresarial inicien durante su permanencia en la universidad las actividades que les permitan graduarse con su empresa lista para arrancar.
- En resumen, hay que buscar que nuestro profesional tenga una apreciación real de su misión y un enfoque humanístico de todas sus acciones, y que entienda su responsabilidad social como agente de cambio global de la sociedad, sin limitar su papel a los aspectos científicos y técnicos.
 - Generar programas de asesoría a las mipymes con sus profesores y estudiantes.
 - Prestar servicios de desarrollo tecnológico a las mipymes.
 - Desarrollar tecnologías, equipos y procesos adecuados a las características de las mipymes y que les brinden competitividad.

- Generar cursos, investigaciones y asesorías sobre el tema de gestión de empresa familiar.
- Adaptar y adecuar nuevas tecnologías (blandas y duras) para implementar en la mipyme, y capacitar a los empleados y obreros en el manejo de dichas tecnologías.
- Desarrollar nuevos productos con potencial de mercado basados en el uso de recursos locales.
- Formar asesores y consultores especializados en mipyme para complementar las acciones que, tradicionalmente, la universidad ha venido realizando con la gran empresa vieja.

Resumen

Este capítulo estuvo orientado a plantear los grandes cambios requeridos a fin de estructurar una educación empresarial que permita la formación de líderes empresariales con las competencias necesarias para generar empresas competitivas y sostenibles, con altas probabilidades de éxito, y para liderar cambios empresariales en las organizaciones donde trabajan.

Se hace énfasis en la necesidad de adecuar los programas educativos a las características específicas de los estudiantes y de los recursos disponibles para el desarrollo del proyecto. La idea de este proceso educativo debe ir más allá de tocar y analizar temas de creación de empresas y debe permitir el completo desarrollo de las competencias empresariales, de tal manera que durante su ejercicio el estudiante pueda convertirse en un verdadero empresario.

Preguntas y ejercicios

1. Analice con cuidado su programa académico y trate de identificar aquellos elementos curriculares y pedagógicos que coinciden con el modelo de educación tradicional y los que coinciden con el modelo de educación empresarial.
2. Establezca lineamientos para su área profesional que permitirían que muchos más de sus colegas fueran empresarios.
3. Extienda estas ideas a la educación secundaria y proponga alternativas educativas que permitan integrar el espíritu empresarial a la educación secundaria.
4. Realice lo indicado en el punto anterior, pero pensando en la educación primaria.
5. ¿Qué otras sugerencias tiene usted para que la cultura empresarial se pueda transmitir en forma masiva? Elabore su propuesta.
6. Visite la página www.icesi.edu.co/cdee/educacion, para identificar artículos sobre el tema de educación empresarial, analice uno reciente y encuentre condiciones pedagógicas que puedan ser útiles para su labor.

Referencias

1. Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. “Colombia al filo de la oportunidad”, Presidencia de la República, Bogotá, 1994.
 2. Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. “Colombia al filo de la oportunidad”, Presidencia de la República, Bogotá, 1994.
 3. Kuratko, D. F. “Entrepreneurship Education in the 21st Century from Legitimization to Leadership”. *USASBE National Conference*, 2004.
 4. Comisión de las Comunidades Europeas. *Libro Verde Espíritu Empresarial en Europa*, Bruselas, 2003.
 5. Gibbs, A. “Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training”, *Journal European Training*, M.C.B. Publication, primavera de 1987.
- Gibbs, A. “Creating the entrepreneurial university worldwide: Dowe need a wholly different model of entrepreneurship”, *UK National Council for Graduate Entrepreneurship*, Londres.
- Gibbs, A. “Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: living with;

- dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity". *14th Annual Int Ent Conference*, Naples, 2004.
- Gibbs, A. "Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge: in pursuit of a new Enterprise and Entrepreneurship paradigm for learning". *14th Annual Int Ent Conference*, Naples, 2004.
6. Kelly, K. *New Rules for the New Economy*, Penguin, New York, USA, 1999.
7. Ronstadt, R. "The Educated Entrepreneurs a New Era of Entrepreneurial Education is Beginning", *American Journal of Small Business*, verano, 1985.
8. Varela, R. y Bedoya O. L. *Desarrollo de Empresarios Basado en Competencias Empresariales: El caso Jóvenes con Empresa*, Balas Conference 2006, Lima, Perú, mayo de 2006. Conferencia Internacional "Entrepreneurship in United Europe-Challenges and Opportunities", Bulgarian Association for Management Development and Entrepreneurship, Bulgaria, septiembre de 2006. Conferencia de CLADEA 2006: "Latin American & European Union, Opportunities and Challenges", Montpellier, septiembre de 2006.
9. Varela, R. "Universidad + Educación Empresarial = Líderes Empresariales", *Proceedings 25th ISBC*, São Paulo, octubre, 1998.
- Varela, R. "El desarrollo del espíritu empresarial en las universidades de Cali II" (coautor Jorge Enrique Jiménez). *Memorias del XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. Universidad Icesi - Universidad EAN, Bogotá, septiembre, 1999.
- Varela, R. "El espíritu empresarial como opción de desarrollo profesional", *XI Congreso Iberoamericano de Capacitación y Desarrollo*. Lima, Perú, octubre, 1999.
- Varela, R. "La cultura empresarial como estrategia de desarrollo", *2º Congreso Latinoamericano de Creación de Empresas*, Cali, septiembre, 2000.
- Varela, R. "Entrepreneurial Leader's Education at the Universidad Icesi", *AACSB 2001 Annual Meeting*, Nueva York, abril, 2001.
- Varela, R. "Educación empresarial: el reto del nuevo siglo", *XV Congreso Chileno de Educación en Ingeniería Talca*, octubre, 2001.
- Varela, R. "La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para América Latina", *Creación de empresas – Entrepreneurship – Homenaje al profesor José María Veciana*, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, España, 2001.
10. Kirby, D. A. "Creating entrepreneurial universities a consideration", University of Surrey, diciembre, 2002.

Bibliografía adicional

- Charney, A. y Libecap, G. D. *Impact of entrepreneurship education. Insights: A Kauffman Research Series*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 2000.
- Clark, B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways to Transformation*, Pergamon Press, Londres, 2001.
- Department of Education and Skills (UK). “The future of higher education”. *UK Government White Paper*, Dept. of Education Skills, 2003.
- Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*, Nueva York, Harper & Row, 1985.
- Gartner, W. B. y Vesper, K. H. “Executive forum: Experiments in entrepreneurship education: Successes and failures”, *Journal of Business Venturing*, 9, 179-187, 1994.
- Gorman, G.; Hanlon, D. y King, W. “Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten year literature review”, *International Small Business Journal*, 56-77, 1997.
- Hagen, S. “A perspective on enterprise policy in UK universities”, British Council Seminar, 2003.
- Hills, G. E. “Variations in university entrepreneurship education: An empirical study of an evolving field”, *Journal of Business Venturing*, 3, 109-122, 1988.
- HM Treasury. “Investing innovation: A strategy for science engineering and technology”, HM Treasury, julio, 2002.
- Katz, J. A. “The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education”, *Journal of Business Venturing*, 18(2), 283-300, 2003.
- Kuratko, D. F. “Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st century”, *Coleman White Paper Series*, 2003.
- McMullen, W. E. y Long, W. A. “Entrepreneurship education in the nineties”, *Journal of Business Venturing*, 2, 261-275, 1987.
- Meyer, G. D. “Major unresolved issues and opportunities in entrepreneurship education”, *Coleman White Paper*, USASBE National Conference, febrero, 2001.
- Plaschka, G. R. y Welsch, H. P. “Emerging structures in entrepreneurship education: Curricula designs and strategies”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 55-71, 1990.
- Ronstadt, R. “The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning”, *American Journal of Small Business*, 11(4), 37-53, 1987.
- Ronstadt, R. “The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning”, en C. A. Kent (ed.), *Entrepreneurship Education*, Nueva York, Quorum Books, 1990, pp. 69-88.

- Sexton, D. L. y Upton, N. E. "Evaluation of an innovative approach to teaching entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, 25(1), 35-43, 1987.
- Solomon, G. T. y Fernald, L. W., Jr. "Trends in small business management and entrepreneurship education in the United States", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 25-39, 1991.
- Solomon, G. T.; Weaver, K. M. y Fernald, L.W., Jr. "Pedagogical methods of teaching entrepreneurship: An historical perspective", *Gaming and Simulation*, 25(3), 338-253, 1994.
- Solomon, G. T.; Duffy, S. y Tarabishy, A. "The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis", *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1), 65-86, 2002.
- Stevenson, H. H. "Why entrepreneurship has won!" *Coleman White Paper*, USASBE National Conference, febrero, 2000.
- UNICO-NUBS. "Higher Education – Business Interaction Survey", UNICO, Nottingham University Business School, 2003.
- Ventakaraman, S. "Regional transformation through technological entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 5267, 2003.
- Ventakaraman, S. "Entrepreneurship: creating something new and of enduring value with very limited resources", Darden School, 2003.
- Vesper, K. H. y McMullen, W. E. "Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1), 7-13, 1988.
- Vesper, K. H. y Gartner, W. B. "Measuring progress in entrepreneurship education", *Journal of Business Venturing*, mayo, 403-421, 1997.
- Vesper, K. H. "Unfinished business (entrepreneurship) of the 20th century", *Coleman White Paper*, USASBE National Conference, enero, 1999.
- Vesper, K. H. y Gartner, W. B. "University Entrepreneurship Programs", Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, University of Southern California, 1999.

CAPÍTULO 13

POLÍTICAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Toda generación necesita una revolución distinta.

THOMAS JEFFERSON

Diferente no es siempre mejor, pero mejor
es siempre diferente.

DALE DAUTEN

Introducción

En muchos capítulos de este texto se indicó que el factor básico para el desarrollo de una región o de un país es la existencia de una gran cantidad de empresarios creativos, honestos, innovadores, visionarios, capacitados para superar las limitaciones propias de nuestros países y con una gran motivación hacia la satisfacción de sus metas personales.

Pero estos empresarios no son el producto de un proceso de generación espontánea, ellos no se dan en el vacío o por decreto; ellos nacen, crecen, se desarrollan y se reproducen cuando existe una cultura empresarial, cuando se tienen sistemas educativos que promuevan esa cultura, cuando el sector empresarial estimula la aparición de nuevos empresarios, cuando hay un gobierno que incentiva y apoya, cuando hay un entorno que genera mecanismos efectivos de soporte, cuando, en definitiva, se tiene un sistema de desarrollo de cultura empresarial dispuesto a fecundar, a nutrir y a permitir el desarrollo de esos nuevos empresarios.

La última incógnita que se enfrenta en este texto tiene que ver con la definición de las políticas y acciones que se deben acometer para poder desarrollar esa cultura, ese entorno, esa educación empresarial y esos apoyos del sector gubernamental y del sector privado.

Diversos autores han analizado el tema del desarrollo de políticas que estimulen la cultura empresarial. El estudio de Stevenson y Lundstrom¹ es, tal vez, el esfuerzo más integral para analizar las políticas en 10 países desarrollados. El trabajo de Kantis, Ishida y Komori² compara la empresarialidad en el este de Asia y en América Latina. Ventakaraman³ ha planteado diversos conceptos sobre el tema y de igual forma lo han hecho Veciana⁴, Gibb⁵, Varela⁶, Reynolds⁷, GEM⁸ y muchos otros autores.

Stevenson⁹ indica la necesidad de separar las políticas de apoyo al *espíritu empresarial* y la *creación de empresas* de las políticas de apoyo a la mipyme. Usando el concepto de Reynolds y de GEM de los 42 primeros meses de vida de una empresa como el período propio al nacimiento y la sobrevivencia, se tendría que las políticas de la mipyme deben cubrir los meses siguientes a los 42 primeros, mientras que las políticas del espíritu empresarial deben cubrir las zonas de pre-nacimiento, nacimiento y sobrevivencia del proceso empresarial, con el objetivo fundamental de incrementar la oferta de empresarios y de nuevas empresas.

El cuadro 13.1, adaptado de Stevenson, muestra los fundamentos de una política de desarrollo del espíritu empresarial y de creación de nuevas empresas.

✖ Cuadro 13.1 Elementos de política

Motivación	Habilidades	Oportunidades
Promoción de la cultura empresarial.	Reducción de barreras de entrada.	Financiación para el inicio.
Promoción del valor del empresario.	Desarrollo de entorno apropiado.	Garantías.
Reducción del estigma por falla.	Desarrollo de competencias empresariales.	Capital semilla.
Educación empresarial	Aplicación del proceso de creación de empresa a diversos grupos.	Créditos.
	Desarrollo de oportunidades de empresa.	Incubadoras.
		Mentorías.
		Redes empresariales.
		Control de apoyo.

La cultura empresarial

Desde los primeros capítulos se resaltó la importancia de ciertas creencias, valores, actitudes y atributos en el quehacer de los empresarios, y se han asociado esos elementos al término cultura empresarial

“La cultura es la programación mental colectiva de una comunidad en un entorno específico, y representa el conjunto de valores, creencias, convicciones e ideas que la comunidad ha adquirido a lo largo de sus experiencias vitales.”¹⁰

Allan Gibb¹¹ define la cultura empresarial como “el conjunto de valores, creencias y actitudes que refuerzan la convicción de la validez del esfuerzo independiente como medio de éxito y autosatisfacción”.

Esta cultura empresarial se manifiesta en todas las facetas de la vida humana y, a su vez, permite que algunos eventos empresariales, no necesariamente con sentido de empresa con lucro, se den. En el capítulo 1 se definieron las culturas transformadoras como aquellas culturas que habían sido capaces de producir cambios en cualquier faceta de vida del ser humano.

La cultura empresarial permite a muchas personas ser empresarios aun sin tener empresas con finalidad económica. Por ello, es posible ser y actuar como empresarios en los sectores cívicos, religiosos, culturales, filosóficos, políticos, científicos o educativos, igual que en los sectores económicamente productivos. De allí que el concepto de *espíritu empresarial*, manejado a lo largo del texto, es algo básico en toda sociedad, algo que debe llegar a todos los miembros de la comunidad para darles la capacidad de manifestarlo en diversos escenarios.

Como el foco central de este texto son las empresas competitivas y sostenibles, se continuará analizando la cultura empresarial en su aplicación particular a ellas, pero debe quedar claro que estas aplicaciones pueden hacerse a otras áreas empresariales con relativa facilidad. Por otro lado, una vez adquirida la cultura empresarial, sea con foco de lucro o con foco social, es fácil para el poseedor hacer el tránsito a los otros sectores.

Gibb¹¹ plantea que la cultura empresarial en el área de empresas tiene cinco componentes fundamentales:

1. La existencia de numerosas personas vinculadas a la vida empresarial que puedan servir de modelos para ser imitados y superados por las nuevas generaciones. Estos modelos deben ser conocidos por los jóvenes durante su proceso formativo.
2. La existencia de oportunidades de trabajo, en especial para los jóvenes estudiantes, en empresas exitosas, a fin de que se familiaricen con ese tipo de organización y rompan las barreras y los mitos que impiden a la mayoría de las personas lograr las nociones de *deseabilidad*, *factibilidad* y *logro del estado de empresario exitoso*.
3. La existencia de oportunidades, para los jóvenes en formación, de practicar las diversas tareas y adquirir los conocimientos fundamentales del manejo administrativo de una empresa exitosa.

4. La existencia de oportunidades, en particular para los jóvenes, de ejercitar y desarrollar los atributos y características empresariales, y de sentir el refuerzo positivo de la sociedad a sus logros.
5. La existencia de oportunidades, especialmente para los jóvenes, de construir redes de personas conocidas que les den el refuerzo necesario para acometer la tarea de ser empresario. Estas redes deben permitir contactos con clientes, proveedores, distribuidores, fuentes y organismos de apoyo, contactos informales, etcétera.

Estos cinco componentes son básicos en la formación de los jóvenes y, obviamente, en la generación de una cultura empresarial, cuyos objetivos a largo plazo pueden medirse en función de:

1. El número y la calidad de las empresas que se inician.
2. La tasa de éxito de las empresas iniciadas.
3. La tasa de crecimiento de las empresas establecidas.

El logro de los tres objetivos antes mencionados implica tres etapas:

1. Establecimiento de la cultura (desarrollo del espíritu empresarial).
2. Iniciación de empresas.
3. Desarrollo de empresas.

Políticas de desarrollo del espíritu empresarial y creación de empresas (cultura empresarial)

Al formular políticas, es muy importante usar un enfoque integral que permita tocar todos los frentes de acción y todos los componentes que el proceso empresarial requiere. Por lo tanto, y como se indicó en el capítulo 2, las políticas se deben aplicar sobre el ser humano para producir empresarios capacitados y sobre el entorno para producir las circunstancias apropiadas para que el empresario actúe y dé así origen a las empresas.

Estas políticas deben ser comprensivas, integrales y basadas en la educación empresarial y en la construcción de la cultura empresarial. Ellas están soportadas

por tres grandes actores: el sector educativo, el sector gobierno y el sector empresarial, los cuales deben integrar esfuerzos para lograr el éxito.

Aunque muchas de las acciones que se plantean a continuación pueden tener más de un actor y deben ser acciones integradas por los tres actores básicos, se ha hecho el ordenamiento pensando en el actor que debe liderar la acción.

Sector educativo

El sector educativo es, sin duda, el elemento básico de toda transformación cultural. Por ello es absolutamente necesario que se transforme y que tenga en su consideración los cambios indicados en el capítulo anterior.

El proceso de desarrollo empresarial debe cubrir todas las etapas del proceso educativo, pues lo básico es tener personas con iniciativa y con capacidad empresarial, para que el desarrollo real se dé en todos los puntos.

Entre las múltiples acciones concretas que deben ejecutarse en este sector están las siguientes:

- Creación de cátedras, centros y departamentos académicos en las universidades orientados al desarrollo del espíritu empresarial, siguiendo los lineamientos indicados en el capítulo anterior.
- Implementación en los currículos de pregrado y de posgrado del área de espíritu empresarial.
- Creación de programas de pregrado y de posgrado específicamente orientados a la formación de líderes empresariales.
- Creación de programas de pregrado y de posgrado para formar, capacitar y actualizar a los empresarios y los gerentes de las pymes.
- Implementación de centros de investigación y de educación continuada en las áreas propias al espíritu empresarial (creación de cultura empresarial, iniciación de nuevas empresas, gestión de pymes, gestión de empresa familiar, etcétera).
- Orientación de los proyectos de grado, de pregrado y de posgrado hacia la creación de nuevas empresas.
- Introducir en los currículos de secundaria y de primaria, cursos y actividades extracurriculares que permitan el estímulo y el desarrollo de los

valores propios del espíritu empresarial y la adquisición de conocimientos básicos sobre economía, administración y empresa, a través de visitas a empresas, así como de empresarios y de experiencias empresariales.

- Incluir en los programas de formación y actualización de docentes de todos los niveles educativos un ciclo de formación en espíritu empresarial, con el propósito de que los profesores ayuden a cimentar la idea en el estudiante.
- Realizar convenios con los gremios empresariales para mejorar las relaciones del sector educativo y del sector empresarial para permitir pasantías y visitas tanto de estudiantes como de profesores y empresarios.
- Capacitar profesores y directivos universitarios, de secundaria y de primaria en educación empresarial y en todos los aspectos propios para fomentar la formación de empresarios.
- Desarrollar textos de nivel universitario, secundario y primario que permitan la formación en esta área.
- Desarrollar programas formativos en espíritu empresarial para grupos desfavorecidos y con poca oportunidad de acceso a estas áreas académicas y profesionales.
- Realizar programas empresariales para las escuelas de padres y los clubes de madres.
- Realizar investigaciones que permitan conocer las verdaderas dificultades del empresario naciente y proponer soluciones a las mismas.
- Generar y difundir los valores propios de la cultura empresarial y producir la información que permita a los medios de comunicación promocionar el espíritu empresarial y a los empresarios.
- Orientar la educación hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos y de la convivencia cotidiana.
- Acometer un trabajo investigativo de recopilar información de volumen, precio, especificaciones y posibles compradores de productos importados o exportados para que de allí los profesionales y los estudiantes seleccionen ideas para explorar.
- Usar las asociaciones profesionales y de padres de familia como organismos de acopio de ideas y proyectos empresariales y de personas interesadas en llevar a cabo proyectos, tanto como inversionistas y/o como operadores. Esto implica básicamente la creación de un *club de empresarios* en el

que se expongan ideas y proyectos, se establezcan canales de comercialización, se brinde asesoría a los más novatos, se junten inversionistas con personas de ideas, etcétera. Esta acción, más que las bolsas de empleo, pueden hacer de los colegios profesionales algo dinámico, algo con vida, algo con contribución real a los afiliados.

- Integrar empresarios a los comités de currículo con el propósito de que pueda tenerse una visión adicional en estos procesos.
- Dedicar tiempo a la formulación y al análisis de oportunidades y de empresas que se puedan establecer en el entorno.
- Proveer al gobierno y al sector empresarial, a partir de procesos investigativos, ideas y proyectos que faciliten el desarrollo de la labor del empresario.
- Desarrollar *software* aplicable a las condiciones tributarias contables y económicas de cada país para la elaboración de planes de empresa.
- Aprovechar sus instalaciones físicas, edificios y laboratorios y sus recursos humanos para impulsar procesos de pre incubación de empresas.

En resumen, el sector educativo debe impulsar una nueva generación de empresarios que estén en condiciones de crear muchas y mejores empresas: competitivas, sostenibles, generadoras de riqueza, empleo y bienestar. Para ello, como se indicó en el capítulo anterior, se requiere que la educación empresarial se aplique en todos los niveles educativos y a todos los grupos humanos sin excepción.

Sector gobierno

Sin dudas, el sector gobierno tiene un papel preponderante en el desarrollo de la cultura empresarial, no sólo en los procesos generales de apoyo a los sectores económicos como tales, sino también en la formulación, implementación y apoyo de programas específicos para estimular la aparición de nuevas empresas. Entre las principales acciones están:

- Formulación e implementación de un programa de Estado para promover, impulsar y establecer una cultura empresarial.
- Creación de programas, fondos y centros nacionales, regionales y locales de desarrollo empresarial, de innovación y de desarrollo productivo.

- Adopción de políticas generales y específicas y de reglamentaciones y normas, concebidas en forma deliberada y sistemática, para estimular activa y resueltamente la creación, la consolidación, el crecimiento, el desarrollo, la transformación y la multiplicación de las empresas de toda índole.
- Utilizar deliberadamente los programas de inversión y de gastos públicos y las actividades y proyectos de la administración pública para propiciar la creación de nuevas firmas y organizaciones empresariales.
- Dar flexibilidad a la legislación laboral tradicional para permitirles y facilitarles a los profesionales nuevas formas y modalidades de trabajo.
- Crear un banco de proyectos en el cual existan ideas, planes de negocio, perfiles industriales y proyectos específicos, de tal manera que el interesado pueda tener puntos de partida.
- Establecer un sistema nacional de información empresarial, en el cual pueda recogerse la información bibliográfica que sobre datos de mercado, tecnología, costos, etc., se encuentren en el país. Este sistema permitirá la consecución de información en forma rápida y eficiente por el empresario potencial. En un futuro, este sistema deberá conectarse con bases de datos internacionales, a fin de permitir un mayor volumen de información para el empresario.
- Crear una bolsa de oportunidades en la cual, periódicamente, se publiquen las demandas y ofertas nacionales e internacionales de tecnologías, productos, materias primas, etcétera.
- Crear un *banco de consultores* que pueda, en un momento dado, asesorar al nuevo empresario en cualquiera de las actividades necesarias en la creación de una empresa.
- Crear un esquema de avales, en la forma de fondo de garantías, que ayude al nuevo empresario profesional en sus relaciones con los intermediarios financieros.
- Robustecer los programas de apoyo a empresas muy pequeñas, empresas comunitarias, cooperativas y empresas asociativas de trabajadores.
- Establecer líneas de financiación apropiadas para nuevas empresas con condiciones de períodos de gracia, esquemas de intereses y de pago apropiados para esos negocios.
- Apoyar los procesos de exportación.
- Financiar procesos de investigación científica y tecnológica.

- Apoyar la creación de infraestructura de apoyo para los nuevos empresarios: incubadoras, parques tecnológicos, parques industriales, zonas francas, etcétera.
- Desarrollar la infraestructura (telecomunicaciones, transporte, puertos, energía, agua, gas, cadenas de frío, etc.) que permita mejorar la competitividad nacional.
- Erradicar los procesos corruptos de tramitación y de contratación.
- Darle al trabajo empresarial un tratamiento tributario más justo y estimulante, con el fin de propiciar la capitalización del trabajo y la asociación de éste con el capital.
- Crear estímulos tributarios al ahorro para la creación de empresas y a la capitalización de utilidades hacia el fortalecimiento de las empresas.
- Formular e implementar una ley integral de apoyo y fortalecimiento para el sector de las pymes.
- Reducir la dificultad, la tardanza y los costos de los trámites, permisos, inscripciones, registros, etc., que las empresas deben realizar ante el gobierno.
- Facilitar el acceso de los nuevos empresarios a las compras de productos y servicios que el Estado realiza.
- Fortalecer los mecanismos de apoyo para que los inventores puedan registrar sus desarrollos científicos y tecnológicos.
- Buscar apoyo internacional con gobiernos, organizaciones, grupos empresariales y universidades a fin de realizar la transferencia de programas y experiencias asociados al desarrollo de la cultura empresarial.
- Buscar recursos internacionales para la creación de líneas de crédito específicamente orientadas a nuevas empresas.
- Generación de estadísticas y apoyo a proyectos de investigación encaminados a medir: nacimientos, muertes, fusiones, reorientaciones de las nuevas empresas. Igualmente, la contribución económica y social de ellas.
- Apoyo financiero a los centros de desarrollo empresarial.
- Ajuste de las leyes antimonopolios, tributarias, de concordatos, etc., para apoyar la empresa naciente.

Acciones como las anteriores le permitirán al gobierno cumplir su función de facilitador, de incentivador y de promotor de nuevas actividades empresaria-

les, y olvidarse de sus tradicionales intentos de ser el solucionador de los problemas de desempleo a través del crecimiento de burocracia o de empresas ineficientes. Es importante que el gobierno, en general, identifique muy bien dónde es promotor y estimulador y dónde es actor; pues muchas veces pretende actuar en áreas que no son de su competencia.

De igual modo, es muy importante que los funcionarios de gobierno identifiquen las acciones que generan desarrollo empresarial, den apoyo a todas ellas y no incurran en hacer políticas de desarrollo empresarial en “nichos” o en “segmentos súper específicos”, pues terminan ahogando el proceso. Hay que actuar con la noción de productividad como elemento base y no con la noción de politiquería que, con gran frecuencia, formula proyectos inviables e improductivos.

Sector empresarial

El sector empresarial debe desempeñar un papel muy activo con el propósito de tener la oportunidad de ser gestor del desarrollo. Para ello debe, como toda empresa, encontrar esquemas que favorezcan el crecimiento en términos del número y de la calidad de los empresarios activos en el país.

Uno de los requisitos básicos para que el espíritu empresarial florezca y dé frutos es la existencia de un ambiente propicio y motivador hacia la vida empresarial. Evidencia a escala mundial muestra que en aquellas comunidades donde el ser empresario se aprecia y se considera una misión y una profesión destacada, existe una mayor propensión a que nuevas personas se vuelvan empresarios y refuercen con su éxito la apreciación positiva de la comunidad hacia la vida empresarial.

En América Latina, infortunadamente, ha existido un fenómeno contrario. En algunos casos, se ve al empresario o como un mal necesario, o como un depredador, o como un explotador; lo cual origina que el modelo del empresario exitoso no siempre irradia la noción de algo que deba ser imitado.

Con estos propósitos en mente, el sector empresarial debe acometer, entre otras, las siguientes acciones:

- Diseñar campañas publicitarias que resalten la importancia del sector privado y de los empresarios, creen confianza en el futuro del país y en el avance de la vida empresarial.

- Generar campañas educativas masivas sobre el sector empresarial y la vida empresarial.
- Crear distinciones al mérito empresarial tanto a nivel público como a nivel privado; que requieren, para ser efectivas, que se otorguen a empresarios y no a gerentes, que se otorguen por méritos empresariales exclusivamente sin consideraciones partidistas, sociales o raciales.
- Establecer un concurso a nivel universitario para premiar al estudiante que elabore el mejor plan de empresa para el montaje de una empresa en el país. El premio debe ser el capital semilla para que la lleve a cabo y la participación de empresarios exitosos en la financiación y dirección de la empresa. El ganador tendrá el derecho prioritario de ir comprándoles a los empresarios sus acciones.
- Establecer una *feria de empresarios*, igual que existen las *ferias de la ciencia*, para que los empresarios juveniles tengan la oportunidad de exhibir y vender sus productos y, de esa forma, sentir un apoyo y un aliento. Sin duda, deben existir premios y estímulos para aquellos empresarios jóvenes que exhiban los mejores conceptos empresariales.
- Conformar grupos multidisciplinarios de reflexión para analizar, en cada país, opciones de desarrollo para el sector empresarial.
- Integrar un grupo pequeño de trabajo, compuesto por personas que, por su formación o su experiencia, han podido conocer relativamente mejor que el promedio los factores determinantes del desarrollo empresarial del pasado y del desarrollo potencial del futuro, para que asesoren al gobierno en la formulación de las políticas.
- Realizar encuentros nacionales de reflexión para examinar las diferentes alternativas de promoción del desarrollo empresarial.
- Apoyar a las organizaciones creadas para promover el autotrabajo de profesionales y técnicos.
- Estimular aquellas virtudes, aptitudes, actitudes y destrezas del ser humano que son propicias para crear empresas.
- Incluir entre los modelos de conducta ejemplar al fundador de empresas, al creador de riquezas y de fuentes de trabajo, al forjador del progreso.
- Proporcionar la constitución o el establecimiento de la casa empresarial en las distintas comunidades municipales, pero muy especialmente en las más pequeñas, y de clubes empresariales en las más grandes.

- Crear un *banco de inversionistas*, constituido por empresarios y ejecutivos de la comunidad que pudieran estar interesados en la inversión de recursos en estos nuevos negocios. Este banco de inversionistas suministrará al nuevo empresario una lista de personas que pudiesen estar interesadas en participar en una empresa en particular, y el nuevo empresario las contactaría, a título personal, para que participen como socias de la empresa.
- Crear centros de innovación y centros de productividad donde se puedan realizar los procesos básicos de diseño y desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, y donde se fomenten las acciones hacia el desarrollo de mecanismos de mejoramiento de la operación de las empresas, de tal manera que sean más productivas y más competitivas.
- Crear organismos especializados en brindar asesorías y consultorías en los temas de gestión administrativa a los empresarios de la pyme.
- Realizar foros que reúnan inversionistas, empresarios potenciales, individuos de ideas, inventores, etcétera.
- Organizar el proceso de franquicias, de tal manera que exista un banco de información sobre las disponibles para los posibles empresarios y una asesoría especializada que les permita seleccionar, negociar e implementar en forma adecuada la franquicia adquirida. De igual modo, deben existir facilidades para aquellos empresarios que planeen franquiciar sus negocios.
- Crear programas de desarrollo empresarial que den apoyo técnico-económico a toda persona que quiera iniciar su nueva empresa.
- Fomentar las bolsas de subcontratación y las bolsas de compra.
- Establecer fondos de capital de riesgo que les permitan a las nuevas empresas resolver sus limitaciones financieras sin incurrir en altos niveles de endeudamiento.
- Crear, por el sector privado, un fondo de capital semilla que apoye temporalmente al nuevo empresario, le permita iniciar su negocio y le dé la oportunidad de comprar de nuevo el aporte de ese fondo privado.
- Buscar *ángeles*, entre los empresarios dispuestos a apoyar financiera y administrativamente a personas que estén trabajando en el surgimiento de esa nueva empresa.
- Crear conexiones en mercadeo. Los organismos privados y públicos deben mantener canales de información de sus necesidades y brindar la opción a estos nuevos empresarios que tengan acceso a esos medios. Hay

necesidad de evitar acciones de monopolio y tratar de crear un mercado, especialmente en los campos del sector público, lo más abierto posible. El papel de los organismos promotores del comercio exterior es básico en este proceso de establecimiento de vínculos comerciales.

- Apoyar la aparición de incubadoras de empresa, tanto en forma de incubación abierta como cerrada y en los distintos sectores de la economía.

Algunas recomendaciones adicionales

Como se indicó, las políticas de desarrollo del espíritu empresarial son múltiples. Por ello, hay aspectos que es necesario mencionar, porque hacen parte del entorno en que se mueven los tres actores ya mencionados: educación, gobierno y empresas. Para dar cierre a este capítulo, listemos algunas de esas políticas adicionales o de conceptos asociados a las políticas.

- Las políticas deben estar alineadas con los recursos de todo tipo que su implementación exige.
- Las políticas deben llevar a acciones concretas y éstas se deben entregar a los actores más calificados para ponerlas en marcha.
- Las políticas parten del entendimiento y de la aceptación de que los empresarios son la clave de la competitividad, de la creación de riqueza y de la creación de empleos.
- Las políticas tienen que cubrir los temas de motivación, formación y ejecución bajo un concepto de mejora de clima y de cultura empresarial.
- Las percepciones de deseabilidad y de factibilidad, del valor social del ser empresario y de las facilidades para entrar y permanecer deben ser elementos de toda política orientada a mejorar las condiciones de vida y de desarrollo de la comunidad.
- Las políticas tienen que distinguir entre programas orientados a mejorar el ambiente de las empresas existentes y programas orientados a mejorar el ambiente de nacimiento y desarrollo de nuevas empresas.
- Las políticas deben abarcar a todos los componentes, a todos los grupos humanos, a todos los sectores económicos. No se deben aplicar políticas de “nicho”, pero sí apoyar los “nichos” que resulten.

- Las políticas deben considerar la formación de los recursos humanos necesarios para la ejecución de los programas. Hay que formar educadores, asesores, consultores, tutores, mentores, financistas, etc., para lograr que los programas tengan probabilidades de éxito.
- Es necesario hacer medición de resultados, pero hay que entender muy bien los horizontes de tiempo que tiene el desarrollo de una cultura y de una empresa. Los análisis de resultados deben ser longitudinales, y a mediano y largo plazo.
- Una parte importante de la política debe ser la conformación de redes empresariales que sirvan como elemento de apoyo a todos los componentes del proceso.
- El tema de financiación, con todas sus variantes y componentes, debe ser tratado en detalle y se deben establecer mecanismos muy claros. Es posible que se necesiten instituciones financieras muy diferentes a las tradicionales.
- La política debe incluir procesos masivos de difusión en diversos medios: TV, radios, periódicos, noticieros, cine, revistas, Internet, medios visuales, etc., que destaquen el papel del empresario, los éxitos de los nuevos empresarios, y muy especialmente de los empresarios jóvenes.
- La política debe apoyar procesos de comparación y seguimiento de resultados tanto nacionales como internacionales (procesos como GEM y similares).
- La política debe apoyar la oferta de programas y acciones que permitan la aparición de la cultura y así se equilibrarán la demanda y la oferta.
- La política debe desmitificar el proceso empresarial y facilitar los componentes del mismo.
- La política debe incluir la conversión de empleados actuales en empresarios que hagan uso de su conocimiento y de sus experiencias.
- Las políticas deben aplicarse desde el nivel nacional hasta el nivel local.
- Las políticas deben fomentar la diversificación del tejido económico regional.
- La política debe facilitar los *spin off* y los *spin out* que surjan de los centros de investigación y de las universidades públicas y privadas.
- La política debe hacer uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) tanto para los procesos formativos como para los de apoyo.
- La política debe apoyar la aparición ordenada y coherente de parques

científicos, parques tecnológicos, parques de investigación, incubadoras abiertas y cerradas y, en general, de todos los aspectos de infraestructura que apoyen la aparición de las empresas.

- La política debe incluir un reentrenamiento de los funcionarios públicos y privados que intervienen en los procesos de creación de empresas.
- Las políticas deben disponer recursos para el desarrollo de las instituciones que impulsan y ejecutan la política. La financiación de cátedras profesorales, el cubrimiento de gastos administrativos y la formación del personal deben ser elementos aceptables en todo presupuesto de acción.
- Para ser efectivos, los programas de gobierno diseñados para impulsar y apoyar la actividad empresarial deben estar cuidadosamente coordinados y armonizados, con el propósito de evitar confusión y de apoyar su utilización por aquellos a quienes se orientan los programas.
- Para la mayoría de los países, las más grandes y más rápidas ganancias en los procesos de iniciación de empresas pueden lograrse al incrementar la participación de las mujeres en estos procesos.
- El desarrollo continuo y de largo plazo de la actividad empresarial requiere un compromiso y una inversión importante en los niveles de educación postsecundaria.
- El desarrollar las habilidades y capacidades requeridas para comenzar una empresa debe ser parte integral en todos los programas educacionales y vocacionales y en todos los niveles educativos.
- Con independencia del nivel educativo, el énfasis debe ponerse en el desarrollo de las capacidades individuales para identificar, desarrollar y aprovechar las nuevas oportunidades que el mercado plantee.
- La capacidad de una sociedad para aceptar las diferencias de ingreso asociadas con la actividad empresarial, es una característica propia del establecimiento de una cultura empresarial.
- El gobierno, los funcionarios públicos y los líderes de opinión tienen un papel cultural en la creación y el estímulo de una cultura que valide y promueva el espíritu empresarial a través de la sociedad.

Resumen

El logro de los objetivos de una cultura empresarial llena de innovación y responsabilidad social requiere la formulación, implementación y evaluación de políticas integrales específicamente orientadas al desarrollo del espíritu empresarial, a la formación de nuevos empresarios y al nacimiento de empresas competitivas y sostenibles.

Este capítulo presenta una serie de ideas que deben constituir la política y una serie de recomendaciones para su ejecución. Sin dudas, toda política está asociada a los recursos para implementarla; por ello, en América Latina es necesario lograr que las asignaciones presupuestales sean acordes con las realidades locales y con las políticas que se planteen.

Preguntas y ejercicios

1. Identifique y describa las instituciones existentes en su país que apoyan directa y específicamente los procesos de creación de nuevas empresas.
2. Identifique y describa las entidades educativas (escuelas, colegios, universidades, centros de educación continua, escuelas vocacionales, etc.) de su país que tienen actividades académicas específicas para desarrollar el espíritu empresarial.
3. Identifique y describa los programas de gobierno que existen en su país para apoyar al nuevo empresario que requiere.
4. De las ideas planteadas en este capítulo, ¿cuáles no tienen una entidad u organización que las desarrolle en su país? Justifique la necesidad o no de esa actividad y de la entidad. Si usted ve posible que una entidad existente desarrolle esa actividad, indique en qué forma podría hacerlo.
5. ¿Qué ideas adicionales considera usted que deben complementarse en su país para poder lograr el desarrollo del espíritu empresarial?

Referencias

1. Stevenson, L. y Lundstrom A. "Patterns and Trends in Entrepreneurship/SME Policy and practice in ten economies", *Volume 3 of the Entrepreneurship Policy for the Future Series*, Swedish Foundation for Small Business Research, Estocolmo, 2001.
2. Kantis, H.; Ishida, M. y Komori, M. *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*, BID, Washington, 2002.
3. Ventakaraman, S. "Regional transformation through technological entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 5267, 2003.
4. Veciana, J. M. "Políticas europeas para favorecer los procesos de creación de nuevas empresas: problemas, dilemas, programas, niveles y tendencias", *Memorias XVII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*, Universidad ICESI-Universidad Latina de Panamá, Panamá, 2006.
5. Veciana, J. M. *La creación de empresas: un enfoque gerencial*, La Caixa, Barcelona, 2005.
6. Varela, R. *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*, Pearson Educación de Colombia, Bogotá, 2001.
7. Reynolds, P.; Levie J.; Autio E.; Hay M. y Bygrave, B. "Global Entrepreneurship Monitor", Babson College, 1999.
8. Global Entrepreneurship Monitor 1999-2005 Executive Report, Babson College - London Business School, Kauffman Foundation, Boston 1999-2005.
9. Stevenson, L. Políticas de desarrollo empresarial en el mundo, XV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Universidad ICESI, Bogotá, septiembre, 2002.
10. Hofstede, G. "Motivación, Leadership and Organization: Do American Theories Applied Abroad?", *Organizational Dynamics*, verano, 1980, AMACON.
11. Gibb, Allan. "Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training", *Journal of European Training*, M.C.B. Publications, primavera, 1987.

Bibliografía adicional

- Acs, Zoltan, J.; Carlsson, Bo y Karlsson, Charlie. “The Linkages Among Entrepreneurship, SMEs and the Macroeconomy”, en Z. Acs, B. Carlsson y C. Karlsson (eds.), *Entrepreneurship, Small & Medium Sized Enterprises and the Macroeconomy*, Cambridge University Press, UK, 1999, pp. 3-42.
- Audretsch, D. B. “Entrepreneurship policy and the strategic management of places”, Max Planck Institute & Indiana Institute, 2001, en: David Hart (eds.), *The Emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-ups and Growth in the U.S. Knowledge Economy*, Cambridge University Press.
- Audretsch, D. B.; Thurik, R.; Verheul, L. (eds). *Entrepreneurship: determinants and policy in a European – U.S Comparison*, Springer, New York, 2002.
- Audretsch, David y Thurik, Roy. “Linking Entrepreneurship and Growth”. STI Working Papers 2001, Directorate for Science, Technology and Industry, OECD, mayo, 2001.
- Audretsch, David y Thurik, Roy. “What’s New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies”. *Industrial and Corporate Change*, 2001, 10 (1), pp. 267-315.
- Stevenson, L.; Lundström, A. *Beyond the Rhetoric: Defining Entrepreneurship Policy and Its Best Practice Components*. Swedish Foundation for Small Business Research, Estocolmo, 2002.
- De, Dennis. “Foretelling Entrepreneurship in Europe”, en A. LUNDSTRÖM Y L. STEVENSON, *Entrepreneurship Policy for the Future*, Estocolmo, Swedish Foundation for Small Business Research, 2001, pp. 107-128.
- European Commission. *Report on the Implementation of the Action Plan to Promote Entrepreneurship and Competitiveness*. Brussels, 27.10.2000, SEC (2000), 1925-Vol. 1. (2000)
- European Commission. *Fostering Entrepreneurship in Europe: Priorities for the Future*. Communication from de Commission to the Council, Bruselas, 07.04, 1998.
- Scottish Enterprise. *Generating Entrepreneurial Dynamism. A New Approach for the Scottish Enterprise Network: The Strategy Explained*, 2002.
- Kirchhoff, Bruce A. *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*. CT, Praegar Publishers, 1994.
- Lundström, A. y Stevenson, L. “Entrepreneurship Policy for in the Future”, SME Forum, Vaxjo, marzo, Swedish Foundation for Small Business Research, Estocolmo, 2001.
- Lundström, A. y Stevenson, L. “On the Road to Entrepreneurship Policy”, Swedish Foundation for Small Business Research, Estocolmo, 2002.

- National Commission on Entrepreneurship. "High-Growth Companies: Mapping America's Entrepreneurial Landscape", National Commission on Entrepreneurship, Washington, D.C., julio, 2001.
- NFIB. *Small Business Policy Guide*. Washington, DC, noviembre, 2000.
- OCDE. *Entrepreneurship and Local Economic Development, Programme and Policy Recommendations*. OECD, París, 2003.
- OCDE. *Entrepreneurship in a Global Economy: Strategic Issues and Policies*. In Progress Draft Background Report. The Bologna Process, OECD, Budapest Workshop, Budapest, 2003.
- Small Business Service. "Think Small First: A National Strategy for Supporting Small and Medium Sized Enterprises in the UK", Department of Trade and Industry, octubre, 2000.
- Seazzu, G. *Gli inventivi a favore dell'autoimprenditorialità*, Sviluppo Italia S.p.A., Seminar on Business Creation, Ferrara, 2003.
- UNIDO. "Policy Benchmarking in the Developing Countries and the Economies in Transition: Principles and Practices", UNIDO, Viena, enero, 1998.
- Wennekers, Sander y Thurik, Roy. "Institution, entrepreneurship and economic performance, en A. Lundström y L. Stevenson, *Entrepreneurship Policy for the Future*, Swedish Foundation for Small Business Research, Estocolmo, 2001, pp. 51-87.