

## HACIA UNA AGENDA DE INVESTIGACION SOBRE INICIATIVA EMPRESARIAL

Por **Dr. Henry Gomez Samper**  
**IESA - Venezuela**

Es propicio que sea ICESI el anfitrión de este I Congreso Latinoamericano sobre Espiritu Empresarial. Desde su propio comienzo, el ICESI ha hecho hincapie en la idea de preparar al estudiante de Administración para desempeñarse en el futuro como empresario. Por haberse iniciado con tal misión, ICESI se coloca a la vanguardia de las escuelas que imparten estudios de administración en América Latina.

Como bien lo anota la convocatoria a este Congreso, en varios países del mundo se ha ensayado, con éxito, una estrategia de desarrollo basada en el florecimiento masivo de nuevas empresas y, sobretodo, de nuevos empresarios, lo cual ha encauzado la renovación de las economías de tales países y la proliferación de puestos de trabajo.

También se ha dado el caso que algunas de las grandes empresas del mundo, amenazadas por una especie de arterioesclerosis gerencial, han emprendido un tratamiento para rejuvenecer mediante una buena dosis de espíritu empresarial. Por consiguiente, las escuelas de administración - las menos sordas - escuchan hoy un campanazo, que las alerta sobre la necesidad de incorporar la iniciativa empresarial a sus programas de estudio. ¡ Bienvenido el campanazo !

### EL ESPIRITU EMPRESARIAL ESTA SURGIENDO EN AMERICA LATINA

Lo interesante, lo curioso realmente, es que el Espiritu Empresarial esté brotando en América Latina. Ciertamente no son nuestras Escuelas de Administración las que lo han propulsado. Ni tampoco nuestros ubícuos Ministerios de Fomento, de los que podría decirse que se ocupan de todo salvo de fomentar la creación de Empresas. Pero el hecho es que el surgimiento del Espiritu Empresarial se observa a lo largo de todo

nuestro Continente

A manera de ejemplo, las cifras de Venezuela, lo constatan a pesar del estancamiento económico que ha padecido el país durante los últimos ocho años, el Anuario Estadístico, publicado por el Banco Central, informa que a partir de 1980 se incrementó notablemente el número de nuevas compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada. En efecto, el promedio anual creció de 19.455 nuevas empresas en 1977-79 a 21.507 en 1980-83, hasta alcanzar 30.724 en 1984-85. Estas cifras, por supuesto, no toman en cuenta las actividades pertenecientes al sector informal - es decir, los negocios que operan sin los correspondientes permisos de entidades nacionales y municipales. De acuerdo con estimaciones iniciales, el sector informal de la Economía Venezolana representa, en los últimos años, una fuente de empleo cuya tasa de crecimiento excede marcadamente la del sector legalmente registrado.

El crecimiento de creación de empresas en América Latina es doblemente significativo: primero, porque presagia la entrada al escenario económico de un nuevo estrato empresarial, pero, lo que es más importante, podría dar paso hacia un esquema económico diferente, donde cada vez mayor número de latinoamericanos busca satisfacer sus aspiraciones mediante iniciativas que cristalicen en la creación de empresas.

No es nuestro propósito, en este Congreso, proporcionar explicaciones ni teorizar sobre las causas del florecimiento de la actividad empresarial en nuestro medio. Basta señalar que en Venezuela, entre otros países de América Latina, las nuevas empresas que vienen creándose aglomeran todo tipo de actividad industrial y comercial. Van desde la preparación y venta de meriendas, por parte de amas de casa, hasta la fabricación de productos químicos y componentes de alta tecnología, algunos de los cuales se destinan a los mercados de exportación. Son empresas constituidas por criollos e inmigrantes pertenecientes a todas las edades y clases sociales: jóvenes de las barriadas que no han terminado su educación, profesionales desempleados, artistas y cineastas que combinan su creatividad con éxito económico, funcionarios públicos que abandonan su cargo luego de un cambio de Gobierno y hasta gerentes de larga trayectoria, todos ellos en busca de un nuevo proyecto de vida.

Por lo común, son empresas creadas contra todo tipo de dificultades, donde se destaca la falta de financiamiento. ¿Cómo se instrumenta la gerencia de estas nuevas empresas? ¿Qué podemos aprender de sus experiencias? ¿Qué significa todo esto para las Escuelas de Administración?

#### EL ESTUDIO DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL

El estudio de la iniciativa empresarial abre una nueva veta para profundizar en el conocimiento de la administración. Más significativo aún, brinda un nuevo enfoque para el estudio de la gerencia. Por su carácter estratégico, pienso que este nuevo enfoque podría resultar más apropiado para la escala de nuestras empresas que el

enfoque funcional al cual nos hemos circunscrito, incluso, pudiera ajustarse mejor al escaso conocimiento que tenemos de nuestra realidad gerencial. Pues, como todos sabemos, en América Latina las escuelas de administración han marginado la investigación; por consiguiente, pretendemos enseñar la administración sin conocer la práctica. Esta situación, por demás absurda, se hace evidente, al haber trasladado, casi a ciegas en algunos casos, el enfoque funcional a nuestros programas de estudio de administración; enfoque que ha predominado en las escuelas norteamericanas cuyo ejemplo seguimos.

Por centrar la atención sobre el aspecto estratégico de la nueva empresa, el estudio de la iniciativa empresarial tiene la bondad de atravesar las diferentes funciones de la gerencia. De impartirse con suficiente rigor, podría dársele al educando una preparación más integral. Este adquiriría una visión más completa de la estructura interna de la empresa y de cómo se desenvuelve en el medio. Tendríamos la posibilidad de colocar un estudiante en el mercado de trabajo mejor capacitado para ocupar un cargo de línea. Evitaríamos la crítica de que nuestras escuelas sólo preparan especialistas en Mercadeo, en Finanzas o en Administración de Personal, o a jóvenes que sirvan para desempeñarse como asistentes al Gerente, antes que para ocupar un cargo de Gerencia.

Al cumplir con tal propósito, la asignatura que enfoque la iniciativa empresarial podría contribuir tanto o más a la preparación del Gerente, como la célebre asignatura de Política Gerencial, la que a menudo se emplea, en los estudios de Administración, como broche de cierre.

¿Puede enseñarse la iniciativa empresarial? ¿Cómo hacerlo? Hay muchos que argumentan que el empresario nace no se hace. En lo cual hay algo de cierto, en la medida que esta frase se refiere, antes que a la preparación, a las condiciones del medio que animan o impulsan al individuo a tomar una iniciativa empresarial. La iniciativa empresarial requiere, para nacer y florecer, de un entorno propicio. El terreno más fértil para propiciar la iniciativa empresarial es el de una sociedad urbana y sometida al cambio; justamente lo que caracteriza a la América Latina de hoy. La iniciativa empresarial no prospera en una sociedad rural, tradicionalista y estable.

Por lo demás, el escepticismo que algunos manifiestan a la idea de enseñar el espíritu empresarial se asemeja a las objeciones que, años atrás, escuchábamos sobre la enseñanza de la Gerencia. Ya la afirmación según la cual "El Gerente nace, no se hace" ha dejado de escucharse en un mundo cada vez más poblado de organizaciones, escuelas de administración y centros de desarrollo gerencial. Con el correr del tiempo, pienso que también hemos de perfeccionar nuestros conocimientos sobre cómo preparar al empresario.

#### EL CONTENIDO DE LOS ESTUDIOS

Entonces, ¿Qué es lo que debemos incluir en los estudios? Los fundamentos para la

preparación del empresario probablemente comprenden un proceso de autoreflexión sobre identidad y carrera. Convertirse en empresario significa un compromiso de sacrificar el todo por el todo, de enfrentarse al riesgo y a la incertidumbre, lo que supone una capacidad para sopesar costos y beneficios, tanto sociales como psicológicos.

Habría que desarrollar en el individuo destrezas creativas en la resolución de problemas y el análisis de situaciones opuestas. Idóneos para encarar tal tarea, parecieran ser los casos de gerencia y los nuevos instrumentos pedagógicos, tales como los juegos y los ejercicios de simulación.

El resto de preparación que requiere el empresario, a mi modo de ver forma parte del instrumental gerencial: su capacidad para elaborar un proyecto de negocio, es decir, el llamado "business plan", ideado de tal forma que satisfaga las exigencias de los aportadores del dinero, ayude al empresario a entender el nicho del mercado que espera explotar y defender, y que a la vez le permitan anticipar los requerimientos de efectivo en el tiempo. Otros aspectos de su preparación comprenderían su capacidad para servir como agente de cambio organizacional de la empresa a medida que el éxito la mueva hacia la ampliación, y su capacidad para aprovechar los instrumentos de información y control.

Lo crucial, si es que hemos de impartir estudios sobre la iniciativa empresarial, sería que tal esfuerzo se vincule con la realidad. La iniciativa empresarial no se puede llevar a efecto ni en el laboratorio ni en la Academia y estudiarlas significa conocer, muy de cerca, los pasos del empresario que se inicia, sus aciertos y desaciertos, los momentos cuando requiere apoyo y aquellos cuando puede volar solo. En América Latina, sabemos que se hará difícil alcanzar tal vinculación. Nuestros profesores de Administración desconfían de la empresa y muy pocos de ellos se han acercado al mundo de la práctica. Es de esperar, sin embargo, que esté a nuestro alcance animar a los profesores, al menos a documentar la experiencia del pequeño empresario que se inicia, aquel que opera fuera del ámbito de los grandes grupos industriales y financieros, o de las empresas multinacionales. Desde luego, facilitaría tal propósito disponer de un presupuesto de investigación que permita reconocerle honorarios a los profesores que preparen la requerida documentación y material docente.

#### QUE INVESTIGAR?

Cuál sería la agenda de tal investigación? Yo propondría comenzar por temas que algunos calificarían como pedestres. Conocer los primeros pasos que toma el empresario requiere conocer las fuentes de capital que utiliza y compararlas con las que podrían estar a su alcance, averiguar cómo asigna los recursos con que cuenta al dar estos primeros pasos, cómo aprende el teje maneje, es decir, cómo va adquiriendo el "knowhow" para manejar su empresa, cuan difícil, realmente, es sacar los permisos para que su empresa aparezca registrada y cumpla con los trámites legales establecidos para proteger la sociedad, y finalmente, cómo se desempeña en la pelea: cómo defiende el nicho del mercado que se ha propuesto conquistar, una vez que

empresas establecidas observan su intento de penetrar lo que, en América Latina, invariablemente tiende a ser un mercado pequeño e imperfecto. Otro orden de conocimientos se relaciona con el apoyo que los organismos oficiales y privados le brindan a los nuevos empresarios, la medida en que éstos saben que pueden acudir a tales instituciones y la medida en que pueden aprovechar los servicios que los mismos ofrecen. Descubrir esta información permitirá determinar el papel de apoyo que las escuelas de administración podrán prestarle al nuevo empresario, más allá de la actividad docente.

Hay, por supuesto, otros aspectos de la iniciativa empresarial, menos "pedestres" que los anteriores, sobre los cuales conviene recabar información y analizarla. Comprenderían información sobre quienes son los nuevos empresarios, cuáles son sus antecedentes, qué motivos los induce a llevar adelante su proyecto y cuáles causas parecen explicar los fracasos. También conviene reunir información sobre la contribución que las nuevas empresas aportan al desarrollo de la economía, a la ocupación de mano de obra, a las exportaciones, etc. Sin embargo, pienso que este orden de conocimientos, en lo que atañe a las escuelas de administración, podría ser atendido en una etapa posterior a los de carácter estrictamente administrativo.

La investigación a realizarse sobre la iniciativa empresarial se solapa con la que ha venido desarrollándose sobre dos áreas de conocimiento que son particularmente relevantes para las escuelas de administración de nuestros países: me refiero a la gerencia de la pequeña y mediana empresa y la gerencia de las empresas de propiedad familiar. Al recabar información sobre cualquiera de estos dos temas, analizarla y sistematizarla, se nutrirán y ampliarán los conocimientos sobre la puesta en marcha de una empresa. De igual manera, un mayor conocimiento de la iniciativa empresarial aportará luces a la gerencia de la pequeña empresa y al gran poblado de empresas latinoamericanas formadas y regidas por núcleos familiares.

Cabe advertir que apoyar a los nuevos empresarios no debe ser el único propósito de llevar adelante la investigación sobre la iniciativa empresarial. En nuestros países, el Estado desempeña y seguirá desempeñando un papel dominante, tanto en el orden social como en el económico. Por consiguiente, los lineamientos que puedan desprenderse de la investigación a realizar sobre la iniciativa empresarial también deberán contribuir a la formulación de políticas públicas. ¿Cuál debe ser el apoyo que el Estado deba prestarle al nuevo empresario? ¿Cómo instrumentarlo? ¿Cómo inciden sobre el nuevo empresario las medidas oficiales tomadas en función de una política social?

#### LA INICIATIVA EMPRESARIAL Y LA GERENCIA

La iniciativa empresarial, en esencia, es el punto de partida de la acción gerencial. Sorprende, en cierto modo, que la investigación sobre tan importante tema se haya descuidado. Pero una vez iniciada esta investigación, habrá mucho todavía por descubrir. Está, por ejemplo, lo relacionado con el proceso de rejuvenecer una

empresa estancada. ¿Vale la pena encargar una nueva actividad a tales empresas o conviene condenarlas al cierre y asignar la nueva actividad a una nueva empresa?

¿Qué opciones hay para estimular el cambio en una empresa decadente? y cuando hayamos terminado de dilucidar tales temas, nos queda el de distinguir entre el empresario y el gerente. Pues todos conocemos gerentes de gran trayectoria, que jamás arriesgarían su propio dinero para crear una nueva empresa. Pero a la luz del estado actual de nuestras economías en América Latina, vale la pena preguntar: ¿Es posible ser un buen gerente y carecer de espíritu empresarial?

## LA EDUCACION EMPRESARIAL EN GRAN BRETAÑA

**Por Dr. David Kirby**  
**University of Wales . Gran Bretaña**

Creo que debemos ser un poco como los japoneses, ellos no son muy buenos para desarrollar nuevas ideas, son extremadamente buenos para tomar ideas de otras personas y adaptarlas a su propio medio y a su propia situación.

Lo que voy a hacer hoy es hablar sobre los tipos de desarrollo que se han originado en Gran Bretaña, con la posibilidad de que ustedes puedan encontrar algo de utilidad para que lo puedan aplicar a sus países.

Quiero agradecer a los organizadores por la invitación. También al consejo Británico por enviarme a estar con ustedes, ha sido una experiencia muy interesante. Valió la pena venir a Colombia.

Por otra parte quiero decirles que mucho de los problemas que ustedes afrontan, son problemas que yo también tengo que afrontar en mi propio país. Podemos crear una cultura de empresa?, podemos crear un empresario?, pueden los jóvenes crear negocios o empresas?, o requieren años de experiencia?Cuál es el papel de las Universidades?. El papel de las universidades es el de tratar de crear nuevas empresas.

Quiero felicitar a los organizadores por la preparación de este evento, es el primer Congreso; el primero implica que debe haber un segundo, tercero y cuarto Congreso. Entonces, espero que la iniciativa, el entusiasmo con que ha sido creado este