

# Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial



## CDEE

Centro de Desarrollo  
del Espíritu Empresarial

*Volumen 3*

## Políticas para Pyme y Gestión de empresa familiar

Rodrigo Varela V. Ph.D.  
Editor

**Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial**

**Volumen 3**

**Políticas para Pyme y gestión de empresa familiar**



# Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial



# CDEE

Centro de Desarrollo  
del Espíritu Empresarial

Rodrigo Varela V. Ph.D.

Editor

Volumen 3

**Políticas para Pyme  
y Gestión de empresa familiar**

Santiago de Cali, 2011

Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial  
Volumen 3  
Políticas para Pyme y Gestión de empresa familiar

ISBN: 978-958-8357-51-5

© Rodrigo Varela V. PhD.  
rvarela@icesi.edu.co

2011



© Universidad Icesi – Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial  
Calle 18 No. 122-135. Cali.  
Teléfono: (2) 555 2334  
[www.icesi.edu.co/cdee](http://www.icesi.edu.co/cdee)  
[cdee@icesi.edu.co](mailto:cdee@icesi.edu.co)

Todos los derechos reservados

Diagramación:  
Impresora Feriva S.A.  
Calle 18 No. 3-33  
PBX: 524 9009  
[feriva@feriva.com](mailto:feriva@feriva.com)  
[www.feriva.com](http://www.feriva.com)  
Cali, Colombia



# Contenido Volumen 3

Los autores .....	7
Introducción .....	11
Políticas de espíritu empresarial y desarrollo de pyme, con referencia en particular a economías de transición .....	15
<i>David Smallbone</i>	
Política empresarial en el Reino Unido .....	45
<i>Frank Martin</i>	
Políticas y Programas de Desarrollo Emprendedor: El estado del conocimiento en América Latina .....	81
<i>Hugo Kantis</i>	
Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: Evidencia empírica y políticas públicas .....	101
<i>José Ma. Veciana Vergés</i>	
El optimismo y el azar: explicaciones del crecimiento de nuevas y pequeñas empresas .....	133
<i>David J. Storey</i>	
El gobierno efectivo de las empresas familiares .....	153
<i>Robert H. Brockhaus</i>	
Caja de herramientas para el gobierno corporativo en las grandes empresas familiares .....	165
<i>Frank Hoy</i>	
La educación doctoral en el área de empresas familiares .....	185
<i>Melquicedec Lozano P.</i>	





## Los autores

---

**David I Smallbone:** Es profesor de Small Business and Entrepreneurship y Associate Director del Small Business Research Centre en la Kingston University, del Reino Unido. Ha sido profesor visitante en muchas universidades europeas y asiáticas. Fue presidente del European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB) y es en la actualidad presidente mundial del International Council for Small Business and Entrepreneurship. Recibió un doctorado Honoris Causa de la Universidad de Lodz, Polonia. Ha publicado profusamente sobre temas relacionados con el desarrollo de pequeñas y medianas empresas y ha estado involucrado en numerosos proyectos de investigación en países del este europeo y de Asia en transición hacia economías de mercado.

**Frank Martin:** Es profesor en Entrepreneurship (Senior Teaching Fellow) de la Universidad de Stirling, y Director de programas de posgrado en dicha institución. Tiene un MBA de Strathclyde University y un M.A. de University of Glasgow. Ha recibido la distinción *Entrepreneurship Business Awards Scotland*. Es investigador asociado honorario de la Universidad de Glasgow y ha sido el autor de un conjunto de textos y artículos en el área del desarrollo de la pequeña y la mediana empresa.

**Hugo Kantis:** Es el director de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con especialización en Pymes y del programa de desarrollo emprendedor de la Universidad Nacional General Sarmiento, de Argentina. Tiene un Ph.D. de la Universidad Autónoma de Barcelona. Ha realizado numerosas investigaciones sobre la Pyme y el desarrollo empresarial en América Latina. Fue consultor para el Banco Interamericano de Desarrollo y para diversas entidades de gobierno en América Latina. Ha publicado varios libros y reportes de investigación. Profesor invitado y conferencista en muchas universidades latinoamericanas y europeas.

**José María Veciana:** (q.e.p.d.) Fue profesor emérito de la Universidad Autónoma de Barcelona, en la cual fundó y dirigió el programa doctoral europeo en Entrepreneurship y Pequeña Empresa. Recibió su Doctor Rerum Politicarum de la Johann Wolfgang Goethe – Universität de Alemania. Fue presidente del European Council for Small Business y director del International Council for Small Business and Entrepreneurship y decano

de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Barcelona. Presidente de la Conferencia RENT. Su producción académica en artículos, informes y libros ha sido un referente permanente para todos los investigadores en las áreas de espíritu empresarial y de pequeña empresa. Fue miembro de la European Foundation for Management Development y recibió la distinción *Wilford L. White Fellow* del International Council for Small Business and Entrepreneurship.

**David Storey:** Es profesor de la Universidad de Sussex, del Reino Unido. Ha sido profesor de las universidades de Manchester, Reading y Durham. Fue profesor visitante de Sidney University. Recibió el *International Award for Entrepreneurship and Small Business Research del Swedish Council* y el *Wilford White Fellow del International Council for Small Business and Entrepreneurship*. Es un *Fellow del EIM*. Obtuvo su Ph.D. en Economía y ha recibido dos doctorados honorarios. Ha sido miembro del Small Business Council del Reino Unido y consultor para muchas organizaciones y países (BID, Australia, México, Nueva Zelanda, Dinamarca, Banco Mundial, Trinidad y Tobago, Jamaica, Unión Europea). Ha publicado muchos trabajos en sus áreas de investigación: política de Pyme, desarrollo de cultura empresarial, creación de nuevas empresas, empresas de base tecnológica.

**Robert Brockhaus:** Es profesor emérito de la Saint Louis University, donde dirigió el Jefferson Smurfit Center for Entrepreneurial Studies, y ocupó la silla empresarial de la Coleman Foundation. Actualmente es director del Brockhaus Group, LLC, que provee consultoría a empresas de familia en todo el mundo. Ha recibido distinciones como el *Hughes Award*, de USASBE; *First National Entrepreneurship Research Advocate*, de la SBA; *Wilford L. White Fellow*, del ICSB. Fue presidente mundial del International Council for Small Business and Entrepreneurship. Conferencista internacional y profesor invitado en muchas instituciones. Su producción intelectual, de artículos y libros, ha sido fuente de referencia permanente para muchos investigadores. Ha participado en múltiples comités y conferencias organizadas por el gobierno de los Estados Unidos para formular políticas para el desarrollo de la pequeña empresa.

**Frank Hoy:** Es Paul Beswick Professor of Entrepreneurship y director del Collaborative for Entrepreneurship and Innovation en Worcester Polytechnic Institute. Tiene un Ph.D. de Texas A&M University. Fue decano del College of Business Administration de la Universidad de Texas, El Paso (UTEP), donde fundó los Centers for Entrepreneurial Development, Advancement, Research and Support. Fue profesor en Georgia State University y ocupó la silla Carl R. Zwerner Professor of Family-Owned Businesses. Fue editor de las revistas *Entrepreneurship Theory and Practice* y *Journal of World Business*. El ICSB le concedió la distinción *Wilford White Fellow*, y también es *Fellow del Family Firm Institute* y del International Family Enterprise Research Academy. Tiene numerosas publicaciones en sus áreas de investigación: empresas de familia, franquicias y tecnología.

**Melquicedec Lozano:** Es actualmente director de investigaciones y profesor del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE), de la Universidad Icesi. Es candidato a doctor en Creación y Dirección de Empresas (UAB, Barcelona, España, y Växjö University, Suecia). Máster en Creación y Dirección de Empresas (UAB, Barcelona, España). Ha sido profesor visitante en la Universidad de Castilla la Mancha y de Córdoba, España, y en la Universidad de Concepción, Chile. Coautor de los libros *Crear empresas: misión de todos*, editado por la Universidad Icesi, y *El nuevo rostro empresarial*, editado por el BID. Autor de más de cincuenta artículos sobre entrepreneurship y empresas familiares. Conferencista y consultor nacional e internacional en estas áreas. Recibió el *Premio UDEM Adalberto Viesca Sada 2009 a la investigación en empresa familiar latinoamericana*, otorgado por la Universidad de Monterrey, México.





# Introducción

---

Para el tercer volumen de la colección “ Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial”, se decidió enfrentar dos hechos que son vitales en los procesos de desarrollo de las empresas , una vez que estas han sido creadas : la” Gestión de la Pyme” y la “Gestión de la Empresa familiar” . En relación al primer tema, se consideró relevante incluir artículos que fueran desde la generación de políticas de apoyo a la Pyme hasta las actividades de gestión de la empresa naciente y los procesos de crecimiento de la misma; en relación al segundo tema se decidió incluir artículos sobre el gobierno de la empresa familiar y un artículo sobre la necesidad de hacer formación avanzada en esta area de conocimiento.

En lo que hace relación a Políticas para PyME y Creación de Empresa se incluyeron tres artículos.

En el primero de ellos David Smallbone hace un análisis profundo de las razones de éxito y fracaso de estas políticas en países del Este Europeo, en Rusia y en China y las compara con los modelos tradicionales en los países desarrollados, derivando una serie de recomendaciones que pueden ser muy útiles para los países de América Latina.

Frank Martin hace un análisis crítico de las políticas que se han aplicado en el Reino Unido, identificando factores claves para el éxito de las mismas y los problemas que algunas de ellas han tenido.

El caso latinoamericano es analizado por Hugo Kantis, basándose en diversos estudios regionales que él ha realizado, que le han permitido hacer comparaciones con países asiáticos y con algunos países desarrollados de Occidente.

Referente al desarrollo de PyME y su gestión se incluyeron dos artículos:

David Storey nos aporta un par de conceptos muy novedosos en el tema de la gestión, que eliminan muchas de las ideas tradicionales sobre el crecimiento de

las empresas: el papel del optimismo del empresario y de su capacidad de jugar en un entorno aleatorio como elementos vitales para los procesos de crecimiento empresarial.

El Dr. José María Veciana, quien nos abandonó el año pasado, demuestra en su artículo porque tuvo ese gran reconocimiento como académico, maestro y amigo, al explicar con profundos argumentos el papel de la Innovación Empresarial en la sociedad de conocimiento y al darnos una serie de recomendación para la política pública de la creación de empresas y de Desarrollo de PyME.

En lo que hace relación a la empresa familiar se han incluido tres artículos.

El primero de Robert Brockhaus, discute en detalle, basado en su larga experiencia como consultor en esta área los diversos mecanismos que se requieren para un Gobierno efectivo de la empresa familiar.

El segundo de Melquicedec Lozano P, plantea la urgencia de empezar a pensar en programas de educación avanzada en el área de la empresa familiar y hace una propuesta bastante innovadora para establecer un Doctorado en esta área de conocimiento.

Frank Hoy, comparte en su artículo toda una serie de herramientas de gestión que pueden y deben ser aplicadas, en la empresa familiar, para su correcta dirección y operación.

De nuevo, como lo hemos hecho en los volúmenes anteriores, debemos reconocer y agradecer la contribución de muchas personas y entidades al éxito de este volumen:

A todos los autores que amablemente acogieron nuestro llamado y sacaron tiempo de sus difíciles agendas académicas para escribir sus artículos o para lograr permisos de sus editores previos para replicar su publicación en esta colección. Igualmente debo agradecerles inmensamente por aceptar que la distribución de esta colección se pudiese hacer de forma gratuita y renunciar a sus merecidos derechos pecuniarios por su producción intelectual.

A todas las revistas y editoriales que nos autorizaron a incluir en esta colección, artículos y/o capítulos, que ellos ya habían publicado,.

A la Universidad Icesi por todo su apoyo a todas las actividades del CDEE y en especial a este proceso académico permitiéndonos usar muchísimo tiempo para que el proyecto fuese realidad y recursos para su publicación

A los colegas del CDEE – Icesi: Melquicedec Lozano, Ana Carolina Martínez, Mónica Franco, Luís Miguel Álvarez, Andres Felipe Otero, María del Pilar Rivera, Carolina López, Alba Tatiana Peña, Juan David Soler que una vez recibidas las primeras versiones de las traducciones hicieron contribuciones editoriales muy valiosas para darle cuerpo académico y orientación específica a ellas.

A los traductores: Olga Lucia Bedoya, Luís Miguel Álvarez, Viviana Rodríguez, Nelly Manosalva, Hugo Taborda que hicieron la primera aproximación al español de los artículos que estaban en inglés y francés.

A mis secretarias Claudia Bahamon y Diana C. Cartagena B, que ayudaron significativamente a los múltiples procesos de edición que se requirieron para llegar a este producto final.

A Jaime Alexandrovich y a todo el personal de Feriva, por toda su contribución editorial.

Esperamos que este tercer volumen, sea de utilidad para todos y los motive a esperar los siguientes volúmenes que harán parte de esta colección.

RODRIGO VARELA V. Ph.D.



# Políticas de espíritu empresarial y desarrollo de pyme, con referencia en particular a economías de transición



DAVID SMALLBONE  
*Reino Unido*

## Introducción

En los últimos años y en todo el mundo, los formuladores de políticas públicas han mostrado gran interés en el Espíritu Empresarial, pues su contribución al crecimiento económico y al desarrollo se reconoce cada vez más en todo el mundo. Esto se refleja en el surgimiento del proyecto *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que se concentra en estudiar la relación entre el Espíritu Empresarial y el desarrollo económico y que en el 2008 ya incluía cuarenta y tres países, y contaba con el apoyo de los formuladores de políticas nacionales de Espíritu Empresarial (Bosma *et al.*, 2008). Los informes recientes del GEM han intensificado su atención en las implicaciones que tienen las respuestas a la encuesta del proyecto sobre formulación de políticas públicas. Las ediciones especiales de *Entrepreneurship Theory and Practice* (en el 2008) y del *International Small Business Journal* (en el 2009) muestran el interés actual de los académicos de este campo en cuestiones relacionadas con políticas públicas.

Mientras la importancia económica del Espíritu Empresarial va en aumento, la naturaleza de las inter relaciones entre este y el desarrollo económico no es tan clara, sobre todo por la variedad de contextos sociales en los cuales se da el proceso empresarial. Varios autores han argumentado la necesidad de investigar sobre el tema con el fin de reconocer la heterogeneidad de las condiciones del medio ambiente, los resultados y las conductas que existen con respecto al proceso empresarial, como parte de un mayor énfasis en la necesidad de reconocer el arraigo del Espíritu Empresarial en contextos sociales específicos (Davidsson,

2003; Baker *et al.*, 2005; Smallbone y Welter, 2006). Este argumento es pertinente en una discusión sobre la función de la política pública, ya que las políticas y acciones gubernamentales son un elemento importante que contribuye a las condiciones externas en las que se puede encontrar el proceso empresarial y que, por lo tanto, hacen parte del ámbito social. Este trabajo está orientado a analizar las políticas sobre Espíritu Empresarial de las cuales hasta hace poco la empresa privada estaba ausente.

A pesar de que el Espíritu Empresarial resulta de la creatividad, el impulso y el compromiso de los individuos, el Estado tiene una gran influencia en el ambiente en el cual se pueden desarrollar las iniciativas empresariales y las pequeñas empresas privadas. Cualquiera que dude sobre ello debe observar con atención la situación en algunas de las antiguas repúblicas soviéticas (tal como Bielorrusia), donde las reformas del mercado han sido lentas o se han implementado parcialmente, para evidenciar no sólo el efecto que ejerce una falta de compromiso gubernamental con la empresa privada sobre el número de empresas que pueden empezar un intercambio comercial, sino también sobre sus características y patrones de conducta. Tal perspectiva acentúa la importancia de la influencia que el Gobierno puede ejercer sobre el desarrollo de la empresa privada, que se extiende más allá del énfasis convencional en el uso de medidas de apoyo directas, enfocadas en empresarios y pequeñas empresas.

Esto plantea preguntarse qué deben contener las políticas para desarrollar el Espíritu Empresarial y las Pyme, y cómo aplicarlas, tanto si el foco es el Espíritu Empresarial como si son las Pyme. Una interpretación limitada podría ser: “iniciativas de políticas diseñadas para ayudar específicamente a las Pyme” (Storey, 1994: 253), mientras que una visión amplia incluye las diversas maneras como las políticas y acciones gubernamentales pueden impactar el desarrollo del Espíritu Empresarial y de las Pyme. El argumento se aplica a economías de mercado maduras, pero es particularmente importante en economías de transición y en aquellas en vías de desarrollo, en las que algunas de las condiciones del llamado marco de trabajo del Espíritu Empresarial (OCDE, 1998) no han sido aún instauradas. Una consideración sobre las regulaciones en estos países proporciona una perspectiva diferente al llamado a una “mejor regulación”, que en la actualidad es una prioridad política en la Unión Europea (EU), pues en las etapas tempranas de las economías de transición existen necesidades básicas para tener una regulación efectiva que facilite el desarrollo del Espíritu Empresarial productivo.

De acuerdo con Smallbone y Welter (2001a), una visión amplia del papel de la política pública en el desarrollo del Espíritu Empresarial debe incluir:

- i. La política macroeconómica, debido a que el ambiente macroeconómico afecta la voluntad y la habilidad de los empresarios (y de los empresarios potenciales) para invertir sobre todo en proyectos que pueden demorar un tiempo en producir retorno sobre la inversión.
- ii. Los costos del cumplimiento de las normas legales y reglamentarias, que pueden afectar de manera drástica y desproporcionada a las empresas más pequeñas.
- iii. Las políticas tributarias, que incluyen tanto la carga total del impuesto como el costo de cumplimiento, que se puede ver afectado por la frecuencia con la cual se hacen cambios al régimen tributario y los métodos utilizados para su recaudo.
- iv. La influencia del Gobierno en el desarrollo de instituciones para el mercado, como bancos y otros intermediarios financieros, así como en organizaciones de apoyo empresarial y de capacitación.
- v. La influencia del Gobierno en el valor asignado a la empresa y al Espíritu Empresarial en la sociedad, que en el largo plazo se ve afectado por factores tales como el plan de estudios y los métodos de enseñanza en el sistema educativo a todos los niveles, la posición del Gobierno hacia la empresa, y la propiedad privada, y la conducta de políticos y funcionarios del Gobierno en sus relaciones con el sector privado.
- vi. La intervención directa diseñada para ayudar a las pequeñas empresas a superar las desventajas relacionadas con su tamaño.

Al adoptar una visión amplia del papel de la política pública con relación al desarrollo del proceso empresarial, Smallbone y Welter (op cit) se concentran más en el impacto potencial de una variedad de políticas y acciones gubernamentales en el desarrollo del Espíritu Empresarial, que en las políticas dirigidas a empresarios o a Pyme. El argumento es potencialmente fuerte, considerando el hecho de que las regulaciones gubernamentales afectan a todas las empresas, mientras que las que probablemente se beneficien de las intervenciones directas de apoyo siempre parecen ser una minoría. Esto aplica en economías de mercado maduras pero tiende a ser particularmente relevante en países en vías de desarrollo y en transición, donde el sistema regulador contiene, con frecuencia, muchas

deficiencias y en los que son comunes las llamadas “brechas de implementación” en relación con las medidas directas de apoyo.

En cuanto a regulaciones, hace ya mucho tiempo se reconoció que “*las políticas que son totalmente neutras en intención y en administración pueden estar lejos de ser neutras en sus efectos debido a las diferentes circunstancias de las empresas grandes y pequeñas*” (Comité Bolton, 1971). Se pueden identificar dos tipos de costo que el Gobierno les fija a las empresas: primero, aquellos que caen de manera directa sobre las empresas, como contribuciones de seguridad social de los empleadores u otros impuestos; segundo, los costos de cumplimiento de los requisitos reguladores particulares, que se pueden considerar “indirectos” (Bannock & Peacock, 1989). Los costos de cumplimiento resultan del tiempo necesario para entender los requisitos reglamentarios de la legislación para llevar a cabo el papeleo necesario y para capacitar y pagar al personal con el fin de realizar los trabajos adicionales derivados de ello. A pesar de que alguna evidencia de investigación en economías de mercado maduras sugiere que el efecto negativo de la regulación en el desempeño de las pyme algunas veces se exagera (Kitching, 2004), el tema sigue siendo importante en economías de transición y en vías de desarrollo (Aidis, 2005) si se va apoyar y a facilitar el desarrollo del proceso empresarial productivo (en el sentido de Baumol).<sup>1</sup>

Otro importante tema de definición se relaciona con la diferencia (si existe) entre políticas para el Espíritu Empresarial y políticas para las pyme, que de alguna manera refleja debates más amplios en la literatura científica en cuanto al uso de los nombres “Espíritu Empresarial” y “Pyme”. En teoría, el Espíritu Empresarial se refiere a la creación de nuevas empresas, tal como Wennkers y Thurik (1999) lo definen: “*La habilidad manifiesta y la voluntad de los individuos, bien sea solos o en equipo, dentro y fuera de organizaciones existentes, para, primero, percibir y crear nuevas oportunidades económicas (nuevos productos, métodos de producción, esquemas organizacionales y combinaciones de producto-mercado); y segundo, introducir sus ideas en el mercado, frente a la incertidumbre y otros obstáculos, tomando decisiones en cuanto a la localización, forma y uso de recursos e instituciones*”. Sin embargo, en la práctica la denominación “Espíritu

---

<sup>1</sup> Baumol (1990) diferenció entre actividades empresariales productivas o deseables, tales como innovación, y actividades improductivas tales como búsqueda de rentas o el crimen organizado.

Empresarial” se usa con frecuencia de manera menos estricta para incluir a personas que trabajan por cuenta propia y a dueños de pequeñas empresas. Algunas veces se usa también por razones pragmáticas, tales como disponibilidad de datos en formas más simples, aunque en algunos países donde las raíces del concepto Espíritu Empresarial están en estudios sobre pyme (como en el Reino Unido), se ha sugerido que los investigadores han sido lentos en focalizarse en el proceso de creación de empresas y en asumir el lenguaje del Espíritu Empresarial y se han concentrado más en un cuadro descriptivo del sector de las pyme ya establecido (Blackburn y Smallbone, 2008).

Estrictamente, “la política de Espíritu Empresarial” enfatiza en la creación de nuevas empresas más que en las existentes, así como en un ambiente más amplio para el proceso empresarial y en las fuerzas que influyen en el suministro y demanda de los empresarios. Lo que esto significa en la práctica se puede ilustrar haciendo referencia a Stevenson y Lundstrom (2005), quienes después de haber analizado las medidas de políticas de Espíritu Empresarial en diez economías de mercado maduras, identificaron seis áreas de énfasis:

- i. Promoción de una cultura de Espíritu Empresarial y de actitudes favorables hacia él.
- ii. Integración de la educación empresarial en los colegios y en todos los niveles educativos después de secundaria.
- iii. Reducción de las barreras de entrada e impulso de medidas que faciliten el ingreso de empresarios al mercado.
- iv. Provisión de capital semilla.
- v. Apoyo a las empresas para su arranque, como programas de mentorías, incubadoras de empresas, etc., que tengan como meta aumentar el número de nuevas empresas locales.
- vi. Esfuerzos dirigidos a incrementar la participación en nuevas empresas de grupos específicos con baja representación, por ejemplo: minorías étnicas, mujeres, jóvenes.

Se puede argumentar que las diferencias entre políticas de Espíritu Empresarial y políticas de Pyme tienen importantes implicaciones, en particular si el énfasis se da al Espíritu Empresarial como un proceso. Aunque autores como Scott Shane (2003), Per Davidsson (2006) y otros han desarrollado el

enfoque del Espíritu Empresarial como un proceso, la idea no es nueva. Por ejemplo, Birley (1985) anotó hace veinte años que “el Espíritu Empresarial no es un evento sino un proceso que puede tardar muchos años para evolucionar y dar frutos”. Aunque varios autores han proporcionado marcos de trabajo para analizar los factores involucrados en este proceso, se pueden diferenciar de manera amplia los que plantean llegar a la decisión de desarrollar una empresa a partir de una idea original y los que están en el proceso de reunir los recursos necesarios para empezarla. No obstante que el enfoque de la mayoría de las políticas aquí incluidas que han intentado apoyar la creación de nuevas empresas se ha centrado en el segundo factor, se podría afirmar que una estrategia para elevar el número y calidad de nuevas empresas creadas debería prestar igual o mayor atención a la fase de precomienzo y a los llamados empresarios nacientes.

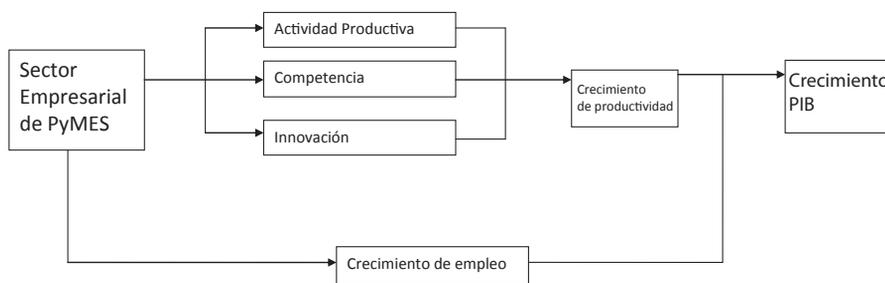
El objetivo de este trabajo es evaluar el papel del Estado en relación con el desarrollo del Espíritu Empresarial en economías de transición. La importancia del tema se extiende más allá de un interés limitado al proceso de transición, dado que se argumenta que todos los estudiosos del proceso empresarial necesitan reconocer la heterogeneidad de los ambientes en los cuales el espíritu empresarial se da, y el Estado juega un papel determinante al influir en la naturaleza del ambiente para los empresarios. Al mismo tiempo, mientras se comparte un punto de partida común en lo que se refiere a la planeación centralizada, existen grandes diferencias entre los países en transición, pues se reflejan distintos niveles de compromiso por parte del Gobierno en cuanto a reformas de mercado y a los procesos de transición. Como resultado, se reconocen tres grupos de economías de transición: las antiguas repúblicas soviéticas que son ahora parte de la Comunidad de Estados Independientes de la Commonwealth –CIS–, los países de Europa Central y Oriental que ahora son miembros de la Unión Europea (UE), y China.

El resto del trabajo está dividido en cuatro secciones. La sección 2 se refiere a las razones fundamentales de políticas para promover o facilitar el Espíritu Empresarial y el desarrollo de las pyme en el mercado de economías maduras y de transición. Las secciones 3 y 4 analizan la experiencia de las antiguas repúblicas soviéticas y de los países de Europa Central y Oriental, respectivamente, con respecto a la influencia de políticas gubernamentales en el Espíritu Empresarial. La sección 5 presenta un análisis de la experiencia de la política en China, seguida por las conclusiones (sección 6).

## El caso de una política para el espíritu empresarial

Un caso económico de políticas de intervención para promover el Espíritu Empresarial y el desarrollo de las pyme se basa, en general, en una combinación de logros eventuales de bienestar en la sociedad como un todo y en las “fallas” del mercado que afectan la habilidad de los empresarios y de las Pyme para lograr su contribución al desarrollo económico. En la UE, por ejemplo, la llamada Agenda de Lisboa<sup>2</sup> compromete a la UE en el apoyo del Espíritu Empresarial como parte de su estrategia para transformar la economía europea en una que sea tanto competitiva a nivel internacional como socialmente inclusiva y basada en el pleno empleo. El plan de acción del Espíritu Empresarial<sup>3</sup> al dar seguimiento a estas ideas considera que el proceso empresarial debe desempeñar varias funciones: primero, como un conductor de innovación, competitividad y crecimiento; segundo, como un medio facilitador de la inclusión social; y tercero, como un vehículo para el desarrollo personal de los individuos. Como tal, quienes dictan la política en la UE ven el Espíritu Empresarial como un motor de la economía europea y como un medio de autorrealización e inclusión para los ciudadanos de la Unión. En lo que compete a quienes hacen la política en la UE, el reto empresarial para Europa es reducir la amplia brecha de productividad con Estados Unidos, lo cual sugiere que Europa no está aprovechando su potencial empresarial.

**Figura 1:** Conexión entre las Empresas y el Desempeño Económico



Fuente: Modificado del original del UK Small Business Service

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/growthandjobs/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm)

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/action\\_plan/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/action_plan/index.htm)

La Figura 1 describe los vínculos entre el Espíritu Empresarial y la conducta de una economía. El diagrama sugiere que un sector de las Pyme con Espíritu Empresarial contribuye a la competitividad económica y al crecimiento del PIB a través de tres procesos principales. Primero, el índice de rotación productivo de los clientes, que se refiere a los procesos de nacimiento y muerte de las empresas. Este proceso empresarial es productivo y contribuye al crecimiento de la productividad a nivel macro, si la productividad de las nuevas empresas nacientes es superior a la productividad de las empresas que no sobreviven. El segundo proceso importante es la competencia entre empresas, que se ve como el impulsor del incremento de la productividad. En otras palabras, se espera que la creación y el crecimiento de nuevas y pequeñas empresas impulsen la productividad al actuar como un incentivo competitivo para otros negocios y a fomentar mejoras en calidad y eficiencia. El tercer vínculo es la innovación, puesto que las empresas buscan competir con otras empresas mediante innovación a través del desarrollo de ventajas competitivas que no se basan en el precio. El crecimiento de empleo se presenta como consecuencia del crecimiento competitivo y productivo de la empresa.

Quienes hacen las políticas en la UE también ven el Espíritu Empresarial como un medio para reducir la exclusión social, lo cual no sólo involucra el aumento de ingresos y la reducción de la pobreza material entre los individuos y las comunidades en desventaja, sino que también se extiende a las perspectivas y oportunidades de vida, que van en aumento. Administrar una empresa propia puede ofrecer un medio potencial de elevar los ingresos para las personas dependientes y para los individuos que realmente inician una empresa, pero también puede brindar una autorrealización, en particular en contextos en los cuales las alternativas son poco atractivas. Los empresarios pueden también contribuir a crear oportunidades de empleo para otros. Dado que las Pyme crean empleo fundamentalmente en su comunidad, pueden ofrecer empleos en áreas donde las oportunidades de empleo alternativas están limitadas, así como contribuir a la provisión de servicio local y generar (así como demandar) capital social. Pero también existen evidencias en sentido contrario, ya que algunas pequeñas empresas pagan bajos salarios, ofrecen pobres condiciones de trabajo y contratan de manera tal que confinan cualquier beneficio laboral a amigos y familia. En pocas palabras, el Espíritu Empresarial puede contribuir a aumentar la inclusión social para algunos, pero no es un remedio para la exclusión social (Blackburn y Ram, 2006).

Se podría argumentar que la competitividad y las agendas de inclusión social no son mutuamente excluyentes, ya que en una economía empresarial se nece-

sita movilizar el Espíritu Empresarial en todas las secciones de la sociedad, en particular en países donde hay necesidad de elevar el nivel general de Espíritu Empresarial. También se podría argumentar que una economía competitiva es necesaria para generar la riqueza que se requiere para elevar los estándares de vida de todos, aunque una sociedad competitiva no es necesariamente una sociedad incluyente.

En economías que se encuentran en alguna fase de transformación de la planeación centralizada a una que tiene como modelo la concepción del mercado, las bases fundamentales de las políticas para facilitar el Espíritu Empresarial y el desarrollo de las Pyme tienen algunas dimensiones adicionales. El punto de partida para cualquier razonamiento de este tipo es el proceso de transformación en sí mismo, que involucra un cambio en la forma dominante de la propiedad de pública a privada, una liberalización de mercados y la creación y operación efectiva de instituciones de mercado. Un cambio de propiedad de pública a privada se puede lograr mediante la privatización de las empresas que antes eran estatales, pero también por medio de la creación y desarrollo de nuevas empresas privadas, lo cual ha mostrado ser un elemento más dinámico. Visto de esta manera, las políticas para incentivar y facilitar el desarrollo del proceso empresarial privado son una parte integral del amplio proceso de reformas del mercado.

Un caso más específico de políticas para promover el Espíritu Empresarial y el desarrollo de las Pyme se basa en los roles que ellos juegan en una economía de mercado emergente. Estos incluyen generación de empleo para contribuir a absorber algo de la mano de obra liberada de las grandes empresas de propiedad del Estado, como resultado de la restructuración económica. Mientras que los críticos han señalado la falta de sostenibilidad de algunos de los empleos generados por pequeñas empresas en economías de transición, debido a la marginalidad de muchas de las empresas creadas (Scase 2003), y la incapacidad para compensar totalmente la magnitud de la pérdida de empleos en empresas grandes, los estudios empíricos han mostrado de manera consistente el fuerte crecimiento del empleo de nuevas empresas privadas comparado con otros tipos de empresas en estos ambientes.

Un sector de las Pyme productivo puede también contribuir al desarrollo de una estructura económica más diversificada, cuando una economía se aleja de la planeación centralizada. Esto incluye restructuración sectorial, ya que una de las características de las estructuras económicas que evolucionaron durante el

período socialista fue el énfasis en la manufactura (en particular en la industria pesada) a expensas de otros sectores. La expansión inicial de la actividad de las Pyme en los sectores de servicio contribuyó a ampliar el portafolio de servicios disponibles a los consumidores, así como a cambiar el equilibrio de actividades en el lado de la oferta económica.

Una de las funciones de las Pyme en las economías de mercado maduras es ser fuente de innovación. Hasta cierto punto las empresas privadas pequeñas han sido responsables de introducir nuevos productos y servicios a mercados emergentes en los países de Europa Oriental, aunque una de las principales limitantes de ello fueron los sistemas de innovación que se desarrollaron débilmente. Bajo el socialismo, los sistemas nacionales de innovación se centraron en las necesidades de las empresas grandes de propiedad del Estado, con su esfuerzo innovador típicamente orientado hacia las necesidades del complejo industrial militar. Mucha de la actividad innovadora se emprendió en los institutos de investigación que operaba el Estado. Como resultado, el colapso del sistema que ocurrió después de 1990 dejó un vacío en lo que respecta a los sistemas innovadores apropiados a un sector privado emergente.

Es claro que las bases de las políticas públicas para promover el Espíritu Empresarial y las Pyme, así como las prioridades de las acciones de las mismas, van a variar según las fases del desarrollo de la economía del mercado. Esto se investigará en las siguientes secciones al contrastar las experiencias de las economías en transición de los Estados Independientes del Commonwealth (CIS), Europa Central y Oriental y China.

## La experiencia de la política en las antiguas repúblicas soviéticas

La experiencia en muchas de las antiguas repúblicas soviéticas durante los últimos veinte años puede utilizarse para ilustrar la influencia limitadora del Gobierno en el desarrollo del Espíritu Empresarial privado, a pesar de que ahora la empresa privada es una actividad legal. La evidencia de estudios empíricos en las antiguas repúblicas soviéticas, como Rusia, Bielorrusia y Ucrania, sugiere que muchas empresas se han establecido, han sobrevivido y a veces incluso han crecido *a pesar* del Gobierno. En este caso el Espíritu Empresarial de los individuos se refleja en su creatividad para administrar recursos y en su flexibilidad para adaptarse a ambientes externos hostiles, lo cual ha dado como resultado

la creación de algunas empresas y el crecimiento de unas pocas (Peng, 2000, Smallbone y Welter, 2001b, Yan y Manolova, 1998). El problema es que en estas situaciones el número de empresas se mantiene pequeño y su contribución al desarrollo económico en términos de empleos, innovación y generación de ingresos es más bien limitada. Como consecuencia, en situaciones en las cuales las reformas del mercado han sido lentas o solo parciales, el ambiente externo (y en particular el contexto institucional) se vuelve un factor crítico que afecta la naturaleza y magnitud del desarrollo empresarial, dado que el Gobierno aún tiene que crear las condiciones del marco de trabajo para que el desarrollo del sector privado sea integrado y sostenible.

Uno de los mejores ejemplos en el cual esto aplica es Bielorrusia, donde el ambiente que opera para la empresa es en la actualidad uno de los más hostiles en el mundo. Con base en una evaluación del Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo (EBRD), Bielorrusia es uno de los países en transición donde el progreso ha sido muy lento para introducir las reformas requeridas para establecer una economía de mercado. Junto con Turkmenistán, Bielorrusia está en la parte inferior del cuadro que el EBRD elaboró sobre esto y así ha sido durante muchos años (EBRD, 2005),

El enfoque para la administración macroeconómica en Bielorrusia ha implicado mantener la mayor parte de los recursos productivos bajo el control del Estado, sumado a un fuerte sistema administrativo que abarca todos los niveles de gobierno. Las consecuencias negativas desde una perspectiva empresarial han incluido sobrerregulación, la cual se asocia con el deseo del Estado de ejercer control sobre los bienes productivos y las transacciones en la economía, que han llevado a su vez a sistemas complejos y costosos para la inspección y control de las empresas. Las consecuencias negativas también han incluido frecuentes cambios de las reglas que rigen la actividad empresarial (leyes, decretos, regulaciones), lo que aumenta la incertidumbre que enfrentan los empresarios, lo mismo que el costo de cumplimiento. En la mayoría de los indicadores de la encuesta *Doing Business* del Banco Mundial, Bielorrusia parece enfrentar costos laborales superiores no relacionados con el salario, y cargas administrativas mayores a las de otros países pos socialistas (Banco Mundial, 2007).

Otras limitantes adicionales para el desarrollo empresarial en Bielorrusia son los controles de precios, que afectan la rentabilidad de las empresas; un sistema bancario ineficaz y distorsionado, y una gran multitud de empresas privadas en

algunos sectores de la economía, debido a la privatización limitada. Más aun, la legislación inadecuada e implementada de manera imperfecta agrava la situación. Las leyes de bancarrota no se hacen cumplir a las compañías estatales, lo cual significa que algunas empresas grandes de propiedad del Estado continúan operando a pesar de que están arrojando pérdidas, con las implicaciones de no pago a proveedores y por consiguiente, afectando oportunidades empresariales de proveedores potenciales. El funcionamiento continuado de las Pyme en bancarrota ilustra los efectos indirectos de políticas y acciones gubernamentales en el desarrollo del Espíritu Empresarial, junto con los efectos directos, que en Bielorrusia han incluido una tendencia creciente del Gobierno a emitir leyes restrictivas y regulaciones para las empresas que no son propiedad del Estado, impidiendo así el desarrollo eficaz del sector privado.

Desde comienzos de la década de los noventa el ambiente económico general en Bielorrusia ha sido una limitante adicional para el proceso empresarial, debido al efecto combinado de múltiples tasas de cambio, restricciones a las importaciones y exportaciones; pobre acceso a préstamos y la crisis de finales de los noventa causada por el colapso del rublo ruso. Aunque el Gobierno afirma que apoya las Pyme a través de la creación de un ambiente legal apropiado para la actividad empresarial, la provisión de préstamos blandos y el establecimiento de una infraestructura asesora, en la práctica son pocas las acciones políticas positivas que se han llevado a cabo de manera consistente y las líneas de crédito no se han establecido totalmente. Para abreviar, se puede decir que existe una “brecha de implementación” con respecto a la llamada “política para las pequeñas empresas” en Bielorrusia, fenómeno ya reportado en otras economías pos socialistas como Moldovia (Smallbone *et al.*, 1999). Una típica explicación de ello es el fracaso para asignar un presupuesto que apoye los pronunciamientos de la política de pyme, lo cual a menudo se refleja en una falta de compromiso político con el desarrollo del sector privado, así como en una deficiencia en la formulación de la política.

El ambiente hostil para las empresas privadas en Bielorrusia (y la contribución a ello del Estado) se ilustra de manera clara al hacer referencia al aumento de la regulación a la actividad de la pequeña empresa después de 1996, lo cual forzó a muchas de ellas a la liquidación y a otras a operar en el extranjero: Polonia, Rusia, República Checa, Letonia y Ucrania (Smallbone y Welter, 2006b). Para 1997, el efecto de una posición reguladora cada vez más hostil de parte del Gobierno hacia el sector privado resultó en que un 54% de todas las empresas registradas se

convirtieron en ilegales o se salieron del negocio debido a las nuevas medidas de registro (Zhuk y Cherevach, 2000). Los métodos que se utilizaron para restringir el Espíritu Empresarial incluyeron requisitos adicionales para que las empresas obtuvieran licencias y un enfoque más riguroso de los funcionarios estatales (funcionarios de impuestos) hacia las empresas privadas que hacia las del Estado.

En este contexto, no sorprende que según las estadísticas oficiales del Ministerio de Estadística y Análisis de la República de Bielorrusia (2006), el número de empresas de propiedad privada en Bielorrusia se mantiene pequeño (aproximadamente 33,000 registradas para finales de 2005, en un país de cerca de 10 millones de personas). Además, las empresas de propiedad privada sólo proporcionan niveles modestos de empleo (cerca de 456,000 en 2005), lo que significa que su contribución al desarrollo económico es muy limitada.

En muchos países de transición que presentan poco o lento progreso en las reformas de mercado, *el marco de trabajo legal* es una de las principales barreras para el desarrollo de la empresa pequeña y del proceso empresarial. Crear un marco legal adecuado involucra leyes relacionadas con propiedad, bancarrota, contratos, actividades comerciales, impuestos, pero también un sistema de trabajo institucional con capacidad de implementarlo. En la práctica, en un contexto bielorrusiano hacen falta tribunales económicos especializados, una profesión legal privada y mecanismos efectivos para hacer cumplir la ley. Además, los cambios frecuentes en las regulaciones de impuestos y otros derechos comerciales requieren un ajuste constante del conocimiento por parte de los gerentes de pequeñas empresas y de los administradores gubernamentales.

Estas deficiencias institucionales reflejan, en esencia, una falta de compromiso político para facilitar el desarrollo de las empresas privadas. Bielorrusia puede ser en la actualidad uno de los peores ejemplos, pero los problemas que ya se identificaron existen en la mayoría de las otras antiguas repúblicas soviéticas (aparte de los Estados Bálticos que ahora son parte de la UE). Las consideraciones políticas con respecto a la entrada en vigor de las leyes pueden agravar la situación, que resultaría en el fomento de las viejas redes de trabajo entre las empresas de propiedad del Estado y el Gobierno. En algunos países en transición estas redes se han convertido en una de las barreras que impide el establecimiento de instituciones jurídicas independientes y el cumplimiento de un marco de trabajo legal apropiado para el logro de una economía de mercado (Ledeneva, 2006)

## Experiencia de la política en países de Europa Central y Oriental que ahora son miembros de la UE

Los países postsocialistas que ahora son miembros de la Unión Europea (UE) proporcionan una experiencia más positiva con respecto al papel del Estado en el desarrollo del Espíritu Empresarial, en el cual el proceso de acceso a la UE ha demostrado ser un factor habilitador importante. El desarrollo de este Espíritu ha sido un elemento importante en el proceso de transformación social y económica en los nuevos estados miembros de la UE de Europa Central y Oriental, en particular, durante el período de pre acceso, en el cual las reformas administrativas y legales y un grado de cambio institucional lo facilitaron. El crecimiento dinámico del Espíritu Empresarial en estos países después de 1990 generó una demanda considerable de cambio institucional, enfocada hacia la creación de un marco de trabajo legal para facilitar el desarrollo del proceso empresarial y la creación de bienes, capital y mercados de trabajo. Además, en algunos países se desarrolló en los años noventa una infraestructura de apoyo empresarial, que fue apoyada, como es típico, por agencias de donantes externos, lo cual contribuyó a la falta de integración y baja sostenibilidad (Bateman, 2000).

La construcción de capacidad institucional ha demostrado ser el aspecto más desafiante del proceso de reforma, y esencial para el desarrollo continuado de la capacidad empresarial en estos países debido a su impacto potencial en los costos de transacción. Esta involucra no sólo reformas legales y administrativas y de las instituciones vinculadas al Espíritu Empresarial, sino de manera más determinante, cambios en la conducta de esas instituciones. Las instituciones vinculadas son aquellas asociadas con la implementación de las condiciones del marco de trabajo descritas en la sección anterior, incluidos los cuerpos públicos, tales como autoridades reguladoras y de impuestos, oficinas de licencias y registro instituciones del sector privado como bancos, contadores y otros profesionales involucrados en proporcionar apoyo empresarial, agencias de desarrollo, así como cuerpos gubernamentales autónomos y cámaras de comercio.

A diferencia de las antiguas repúblicas soviéticas, donde el cambio institucional ha sido lento, en los países del Este europeo que ahora son miembros de la UE la necesidad que tienen de cumplir las condiciones de entrada que exige la UE y su deseo de cumplir los requerimientos institucionales que les permita acceder con éxito a los fondos estructurales de la UE, han movilizado el proceso. En la mayoría de los nuevos países miembros estos fondos estructurales están

siendo utilizados para facilitar varios aspectos de la reestructuración, incluida infraestructura, pero la promoción de desarrollo de las pyme ha sido un tema permanente. En este respecto, la UE ofrece a los nuevos miembros no sólo acceso a los recursos financieros para desarrollar la infraestructura y las instituciones que se requieren para apoyar el Espíritu Empresarial, sino también asistencia técnica.

Esto se puede ilustrar con Estonia, un país en el cual se ha dado un progreso considerable en términos de desarrollo institucional y de reforma reguladora en relación con el Espíritu Empresarial, en contraste con algunos países a los que se hizo referencia en la sección anterior. Aunque es un país muy pequeño, Estonia es un ejemplo interesante, no sólo porque fue parte de la antigua Unión Soviética, sino también porque después de su independencia en 1991 su política gubernamental ha estado dirigida hacia una filosofía del mercado libre y un compromiso con la institucionalización de la propiedad privada y las reformas del mercado. La rápida privatización significó que para finales de 1996 la mayor parte de las empresas grandes se habían vendido con el interés de dirigir su atención a los servicios públicos, como energía, telecomunicaciones, vías férreas y puertos. Desde 1991 Estonia también ha tenido una política liberal de comercio en la cual las barreras para el intercambio y los aranceles se han abolido ampliamente. Esto llevó a un crecimiento de las exportaciones, por un lado y a una afluencia de importaciones libres de impuestos, por el otro. Ello también ha contribuido al éxito de Estonia para atraer inversión extranjera, lo cual ha sido un importante factor que contribuyó al éxito de sus reformas económicas y a la transformación estructural de la economía. Como resultado, en la mayoría de los indicadores de reforma del mercado Estonia aparece con un puntaje muy alto comparado con otros países de Europa Central y Oriental y con las antiguas repúblicas soviéticas. Por ejemplo, con base en la evaluación del EBRD, para el 2005 el 80% del PIB fue generado por el sector privado (EBRD, 2006).

Durante la fase inicial de transición el papel del Gobierno se centró en las reformas administrativas y legales para hacer posible que las empresas privadas se desarrollaran, aunque durante un tiempo la naturaleza continua de estos cambios contribuyó a un ambiente empresarial inestable e incierto. También tomó algún tiempo revisar el sistema tributario integral, lo cual significó que el desarrollo de las empresas privadas pequeñas estuviera inicialmente limitado por lo que aún quedaba del régimen de impuestos heredado del período soviético. Al mismo tiempo, durante la mayor parte de los años noventa fue notable la ausencia de medidas de apoyo dirigidas a las empresas pequeñas. Como consecuencia,

durante la mayor parte de estos años el papel del Gobierno se caracterizó mejor como uno de intervención limitada, enfocado en establecer las condiciones del marco de trabajo que faciliten el desarrollo de empresas privadas productivas.

En general, la institucionalización del apoyo empresarial incluye el desarrollo de instituciones en tres niveles: macro, meso y micro (Welter, 1997). Esta tipología se utiliza para describir de manera breve los cambios institucionales realizados en Estonia para ayudar al desarrollo del Espíritu Empresarial productivo. A nivel macro, en el 2000 se organizó en Estonia el apoyo empresarial bajo la responsabilidad del Ministerio de Asuntos Económicos. El objetivo fue hacer un uso más eficaz de los recursos disponibles para el apoyo empresarial, dado que antes del 2000 un total de cinco ministerios estaban directa o indirectamente involucrados en el apoyo empresarial. También se dieron desarrollos en la política de procesos, que incluyeron la publicación de un documento de política nacional para el desarrollo de las Pyme (Ministerio de Asuntos Económicos de Estonia, 2002). Este documento representó un avance significativo en el pensamiento estratégico ya que incorporó medidas y responsabilidades para su implementación. Otro paso significativo consistió en unir los objetivos de la política estratégica con los planes de acción específicos y ligarlos al proceso presupuestario, lo cual ayudó a superar la brecha de la aplicación a la que se hizo referencia antes como una característica común de la política en un contexto post-socialista.

También se ha dado un considerable progreso en la creación de un marco de trabajo institucional para el desarrollo de la empresa a nivel meso. Esto incluye el sistema bancario, el cual es mayormente de propiedad extranjera, ha diseñado una gama de productos financieros similares a aquellos disponibles para las empresas en una economía de mercado madura. Así mismo incluye varias agrupaciones, asociaciones y cámaras de comercio establecidas por grupos de intereses especiales, en esencia con base en membresías voluntarias. Algunas de estas, tales como la cámara de comercio e intercambio y otras organizaciones sectoriales especializadas, han sido la fuente principal de apoyo de las empresas interesadas en explorar los mercados extranjeros. En el 2000 la infraestructura de apoyo de las empresas del sector público en Estonia se racionalizó en dos organizaciones, en un esfuerzo por aumentar la eficiencia, la transparencia y la accesibilidad: Kredex, el Fondo de Crédito y Garantía para Exportación, y Empresa Estonia, que tienen la responsabilidad de implementar las medidas públicas para el apoyo de las empresas. La creación de Empresa Estonia involucró separar la elaboración de la política de Espíritu Empresarial (que quedó como

responsabilidad del Ministerio de Asuntos Económicos) de su implementación (que quedó como responsabilidad de Empresa Estonia), lo cual se considera una buena práctica en la UE.

A nivel micro, el desarrollo institucional se ha concentrado en el desarrollo de una red de centros de desarrollo de empresas que se originaron con fondos de donantes extranjeros en los años noventa. La evaluación previa había identificado un número de debilidades en la red financiada por donantes, incluidas escasas relaciones con autoridades locales y otras instituciones pertinentes (como bancos), e impacto limitado en las redes de empresas locales. Otros problemas que se identificaron son: la dependencia continúa de estos centros de las subvenciones, la poca publicidad de sus servicios y el hecho de que sus actividades se habían limitado principalmente a tratar con empresas nacientes (Bateman, 2000), dejando a las empresas ya establecidas no muy bien aprovisionadas. Como resultado, la red de apoyo empresarial ha sido tema de la reforma, tanto para mejorar la calidad y efectividad del servicio que se ofrece a las empresas pequeñas, como para mejorar la administración, la gerencia y la efectividad de costo de las instituciones de apoyo. Empresa Estonia es responsable de administrar la red de centros de apoyo de empresas locales en el país.

## El caso chino

La experiencia de China con respecto al desarrollo de Espíritu Empresarial es de particular interés internacional debido a la impresionante conducta de la economía de ese país en años recientes, lo cual se refleja en un 300% de aumento en el PIB per cápita en el curso de una década. Varios factores han contribuido a esta conducta, incluida la atracción de inversión extranjera directa como parte de la política de puertas abiertas de China, la reestructuración y la reforma de muchas empresas de propiedad del Estado, el crecimiento de un selecto número de grandes empresas convertidas en líderes nacionales de competitividad a nivel global, la inversión en infraestructura de ciencia y tecnología y la descentralización fiscal. Sin embargo, la clave ha sido la posición facilitadora adoptada por el Partido Comunista hacia la empresa de propiedad privada, aunque esto rara vez ha sido explícito.

En China, la política nacional de apoyo al desarrollo de las pyme es relativamente reciente, después de que el Consejo de Estado la aprobó en el 2000 en reconocimiento a la contribución potencial de las pyme como generadoras

de empleo. Como resultado, todas las provincias, las regiones autónomas, los gobiernos municipales directamente bajo el gobierno central y los ministerios, fueron instados a tomar “*medidas eficaces para fortalecer el apoyo a las pyme, en especial a la Pyme de alta tecnología y a aquellas innovadoras que pueden desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos y llenar las brechas del mercado*”.<sup>4</sup> La respuesta principal de la política del gobierno de China fue proporcionar la base legal para obtener su participación en la promoción de las pyme, a través de la ley que se introdujo en el 2003.

Desde el 2003, una de las principales iniciativas políticas del gobierno central en China ha sido crear una red de unas 2000 agencias de préstamo con garantía, que la Comisión de Desarrollo Nacional y de Reforma (NDRC) vigila y a la cual proporciona garantías. Esta iniciativa tiene como objetivo dedicarse a tratar de cerrar la brecha de financiación que enfrentan las Pyme, que se ven afectadas por el poco interés de los bancos de propiedad del Estado para financiarlas, comparado con el que prestan a las grandes empresas también de propiedad del Estado (SOES). La ley de promoción de las pyme también hace provisiones para la intervención del Estado en el campo del desarrollo de servicios empresariales (BDS); no obstante, en esta área las acciones han sido hasta ahora bastante limitadas. Los objetivos nacionales actuales de esta política en China son mejorar el ambiente para desarrollo de las Pyme, aumentar el empleo en ellas y consolidar su amplia contribución al desarrollo económico y social en el país.

La ley pyme es importante porque proporciona una base legal para las intervenciones políticas en diferentes niveles de gobierno, y la política local es una parte importante del contexto del Espíritu Empresarial en China. Debido al énfasis en la descentralización y en la experimentación local con las reformas, el desarrollo del sector privado se ha visto muy influenciado por condiciones locales que incluyen las actitudes del Gobierno hacia el papel que cumple el mercado. En la práctica, el apoyo a las Pyme varía de manera considerable entre ciudades, pues los gobiernos locales cambian en su compromiso de apoyo y en su habilidad para generar recursos para pagarlo. Por ejemplo, en Chengdu, una ciudad de tamaño medio, capital de la provincia de Sichuan, el apoyo a las Pyme está organizado a través del Bureau Pyme de Chengdu, que en la actualidad ofrece programas de capacitación y asesoría a las Pyme, financiado a través de una combinación de fondos locales, provinciales y del NDRC. En contraste, en Lanzhou, capital de la provincia de Gansu, el apoyo a la Pyme es responsabilidad de la Comisión Económica de Lanzhou (LEC). Al mismo tiempo, el número de empresarios

apoyados en Lanzhou es muy pequeño, con sólo 30 ó 40 que reportan haber sido capacitados anualmente en el programa *Start your own Business* que administra el Centro de Servicio LECs Pyme y una cuantas empresas que reciben apoyo de consultoría intensiva (sólo tres en el 2006 y cinco en 2007), en una ciudad de 3.2 millones de personas.

Las políticas recientes en China se han enfocado en investigación y desarrollo (I+D) y en temas de ciencia y tecnología (tal como el programa Torch), con el objetivo de facilitar el desarrollo de alta tecnología, transferencia de tecnología y difusión de resultados de investigación. Un elemento importante en este enfoque han sido los parques de ciencia y tecnología que buscan incubar la capacidad de I+D de China y dirigir su política de alta tecnología. Una vez que una empresa localizada en un parque de ciencia califica como de alta tecnología, recibe una exención total de impuestos por un periodo y un 50% de descuento por cinco años más (Wright *et al.*, 2008). Al mismo tiempo, la falta de Espíritu Empresarial y de habilidades administrativas en empresas localizadas en los parques ha sido identificada como una debilidad, junto con una protección de patentes y propiedad intelectual insuficiente y una falta de acceso a capital de riesgo (Watkins-Mathys y Foster, 2006).

Es importante notar que la definición que se utiliza en China de Pyme es diferente de aquella que se tiene en la mayor parte del mundo desarrollado, con características de tamaño que varían entre sectores. Por ejemplo, en manufactura, incluso una empresa pequeña puede emplear hasta 300 personas, con activos hasta de 40 millones de yuanes chinos RMB (USD 5.9 millones) y ventas anuales de hasta 30 millones de yuanes chinos (USD 4.4 millones). En la construcción, el límite superior de tamaño es de 600 empleados para una empresa pequeña y de 3.000 para una mediana. Esto es mayor que el límite superior de 249 empleados que en la UE definen una Pyme, o a los 500 empleados en EUA y Canadá. Claramente, una pyme en China puede ser bastante diferente para las metas de una política para pyme en países occidentales, lo cual tiene implicaciones para sus necesidades de apoyo en lo que se refiere a política pública.

Otra característica del sector de la Pyme de China es la multiplicidad de formas legales con diferentes características de propietarios, incluido el Estado, las colectivas, y las de propiedad privada. Sin embargo, la evidencia de la encuesta de Chengdu, Lanzhou y Shenzhen con relación al periodo 2005-2006 mostró que las empresas de propiedad privada superaron de forma consistente a las mixtas,

a las del Estado o a las de propiedad colectiva, tanto en términos de ventas como en generación de empleo (Smallbone *et al.*, 2008).

Un hecho importante que surge de las secciones anteriores sobre Europa Central y Oriental y la antigua Unión Soviética es el papel determinante que juegan las instituciones al influir en la naturaleza y ritmo del desarrollo del Espíritu Empresarial, lo cual está apoyado por otras evidencias de investigación (Peng y Heath, 1996; Peng, 2000). En el CIS, el lento ritmo del cambio institucional ha limitado el número de empresas privadas que existen y exige que aquellas que están establecidas y que han sobrevivido se comprometan en formas de conducta que parecen improductivas en términos de asignación de recursos. En contraste, en países de Europa Central y Oriental que ahora son parte de la UE el cambio institucional ha facilitado el desarrollo del Espíritu Empresarial como parte del proceso más amplio de reforma de mercado. Sin embargo, en China unos pocos argumentarían que el rápido desarrollo del Espíritu Empresarial ha estado asociado con un marco de trabajo institucional claramente definido y en vigor.

A pesar de que en la mayor parte del periodo comprendido entre 1980 y 1990 los empresarios chinos han encontrado el ambiente institucional cada vez más liberal, la evidencia “objetiva” señala que existen considerables deficiencias institucionales actuales y la necesidad de una reforma reguladora. Por ejemplo, en el reporte *Doing Business* del IFC/Banco Mundial del 2009, a pesar de que China aparece en la posición 83 entre 181 países en el índice global de “facilidad para hacer negocios”, en realidad su posición es de 151/181 con respecto a la facilidad de iniciar nuevas empresas (Banco Mundial, 2009). Algunas de las razones de esto se pueden observar en la Figura 1. Comparado con países más desarrollados, iniciar una empresa en China involucra más procedimientos, requiere significativamente mucho más tiempo, es más costoso y necesita un capital mínimo más alto para el registro. Empero, la Figura 1 también muestra que China ocupa la última posición en Asia Suroriental en cuanto a esto se refiere.

**Figura 1: Empezar una empresa**

	China	Región	OECD
Procedimientos (número.)	14	8.6	5.8
Duración (días)	40	44.2	13.4
Costo (% PIB per cápita)	8.4	32.3	4.9
Capital Mínimo Pagado (% PIB per cápita)	158.1	37.3	19.7

Fuente: Banco Mundial (2009)

En la Figura 2 se muestran ejemplos de tipos de limitantes institucionales formales que enfrentan los empresarios en China, basados en una encuesta a empresas realizada por el Banco Mundial en el 2003 (Banco Mundial, 2009). El Cuadro evidencia que ese país no sólo presenta un desempeño pobre en lo que se refiere a la carga administrativa de regulaciones y a la implementación del sistema tributario, sino también con respecto al acceso a financiamiento bancario. También revela que cerca de tres cuartos de quienes respondieron la encuesta en China esperaban tener que hacer pagos informales a funcionarios para asegurar su conformidad. Con base en esta evidencia, aparentemente el marco de trabajo institucional formal no habilita a los empresarios chinos; sin embargo, el nivel reportado de pagos informales ofrece una pista de cómo opera en realidad el sistema regulador. El desarrollo contemporáneo del Espíritu Empresarial en China ha ocurrido en el contexto de deficiencias institucionales, lo que ha llevado a plantear la pregunta de cómo se han creado tantas oportunidades generadoras de valor.

**Figura 2:** Resultado del estudio empresarial del Banco Mundial 2003.

	China	Región	Todos los países
% de tiempo invertido por parte de la alta administración en regulaciones	18.3	6.23	7.67
Número promedio de reuniones con funcionarios de impuestos	14.4	4.67	3.46
% de empresas que esperan realizar pagos informales a funcionarios	72.6	53.5	34.6
% de empresas que utilizan bancos para financiar inversiones	9.78	23.82	17.26
% de empresas que utilizan bancos para financiar gastos	18.67	30.89	27.17

Fuente: Banco Mundial (2009)

Durante la mayor parte del período de reforma, la empresa privada en China se ha desarrollado sin derechos de propiedad privada, lo cual conlleva las negociaciones entre gobiernos locales y empresarios y la búsqueda de medios económicos a través de métodos poco éticos. En la práctica, las alianzas entre empresarios y funcionarios locales han actuado como un mecanismo para el crecimiento de empresas que no son propiedad del Estado, sobre todo en áreas rurales durante el período de rápido crecimiento de empresas de provincias y pueblos (TVE) en los años ochenta y noventa. Durante un tiempo, las TVE fueron la fuerza motriz del desarrollo de empresas no estatales en China al emplear 134 millones para el 2003 y contribuir con el 30% del PIB, aunque desde entonces un gran número de ellas se ha reestructurado en formas más convencionales de propiedad privada.

Los empresarios chinos han hallado la forma de desplegar su creatividad en medio de las deficiencias institucionales formales. Por ejemplo, en algunas áreas rurales las empresas privadas han podido obtener una licencia colectiva para operar pagando una “cuota de administración” a un estado o a una organización del gobierno local para recibir su estampilla en su solicitud de registro. Tales empresas se conocen como empresas de “sombrero rojo”, porque se registraron como empresas de propiedad colectiva cuando de hecho eran de propiedad privada. Estas empresas permitieron a empresas privadas evitar la prohibición y el acoso ideológico del Gobierno. En Shunde, Guangdong, casi todas las empresas eran de “sombrero rojo” antes del programa de reforma de la propiedad de empresa que tuvo lugar en 1992 y que fue apoyado por funcionarios del gobierno local.

En China los agujeros institucionales existen para que sean explotados por empresarios y actores institucionales similares. Ni el Estado ni los empresarios tienen mucho interés en buscar las mejores reglas institucionales; en cambio, prefieren explorar lo que se puede hacer con las reglas (ambiguas) que existen, aunque la habilidad para manipularlas con éxito varía entre empresarios individuales.

Como resultado, se puede argumentar que el Espíritu Empresarial en China involucra dos dimensiones distintas pero relacionadas: la primera es económica; la segunda, sociopolítica. Yang (2007) se refiere a esto como “Espíritu Empresarial doble”, con el cual los empresarios aprovechan las oportunidades del mercado, que resultan de las brechas en las reglas institucionales. Ambos aspectos son parte del proceso empresarial en China. En tales condiciones, los empresarios exitosos tienen que ser capaces de obtener ganancias y seguridad sociopolítica de manera tal que los dos se apoyen mutuamente en lugar de destruirse. El “Espíritu Empresarial doble” busca combinar una alta recompensa económica con un bajo riesgo sociopolítico. Como los agujeros institucionales se asocian con las reglas institucionales ambiguas, las oportunidades empresariales están a menudo abiertas a negociaciones entre empresarios y formuladores de reglas institucionales.

Una de las características del papel del Estado con respecto al desarrollo del Espíritu Empresarial es que el Gobierno con frecuencia ha regulado mediante políticas del Partido más que por los estatutos legales, aunque con el tiempo un número creciente de ellas se han traducido en leyes. El proceso comienza con las ideas que presentan los líderes del Partido después de su discusión en un grupo más amplio, tal como el Comité Central del Partido Comunista. El Partido llega a una decisión colectiva que se puede especificar como una regulación del Consejo

de Estado. El punto es que estas ideas pueden influir en la conducta sin alcanzar necesariamente la última fase. Sin embargo, tal enfoque pone considerable poder discrecional en manos de funcionarios del Partido que los empresarios necesitan negociar. Como en otras economías de transición, las instituciones proveen las reglas de juego para los empresarios, aunque la manera como ellas operan en China es muy particular.

Estos agujeros institucionales y estas ambigüedades son un elemento clave en el marco institucional en China. Por ejemplo, los cambios institucionales exigidos para comenzar el desarrollo del sector privado en el período contemporáneo en China se iniciaron con el decimoprimer Comité Central de la Tercera Asamblea Plenaria del Partido Comunista chino en 1978. Aunque no se hizo ningún anuncio específico con respecto al desarrollo de la empresa privada, el énfasis de la plenaria en el desarrollo económico y en los incentivos individualistas dio un impulso al desarrollo de la empresa privada en el país. Al principio, el sector privado estuvo limitado a empresas individuales (*getihu*) que se desarrollaron inicialmente en un vacío regulatorio. En aquel momento la función del sector privado se vio enfocada a llenar los huecos en la economía que dejaron las empresas de propiedad del Estado (SOE), concentrándose en particular en la distribución de los artículos de consumo y en los servicios. Tal pensamiento llevó a restricciones sobre los tipos de empresa que podrían crearse, con el número de empleados limitado inicialmente a ocho. En la práctica, el número de empresas privadas con más de ocho empleados creció rápidamente después de 1981, aunque estas no se regularon hasta 1988. En China el institucionalismo formal de la política ha seguido a menudo un período de informalidad y tolerancia por parte del Estado que puede interpretarse como una forma de experimentación de la política.

## Conclusiones y agendas futuras de política

Esta revisión del papel de las políticas de Estado con relación al Espíritu Empresarial en economías de transición muestra una variación considerable entre países que pueden compartir una herencia común en términos de planificación centralizada, pero que han seguido trayectorias de desarrollo muy diferentes en la medida en que se han alejado de dicha planificación y en los cuales el Estado ha jugado papeles bastante diferentes. En las antiguas repúblicas soviéticas, que ahora son parte del CIS, como Bielorrusia, el Estado pudo facilitar el Espíritu Empresarial privado a través de reglamentaciones que legalizaron las empresas

no estatales y también por la creación de algunos programas de apoyo. Sin embargo la influencia dominante es negativa debido al inadecuado y distorsionado ambiente institucional.

La historia es bastante diferente en aquellos países de Europa Central y Oriental que ahora son parte de la UE, por lo menos en lo que concierne al ambiente institucional. Existen aún muchas insuficiencias, tales como falta de experiencia en la elaboración y aplicación de políticas locales y poca innovación en las pyme, la cual se asocia con débiles sistemas nacionales y regionales de fomento de la innovación. A pesar de ello, los procesos asociados con la membresía en la UE, en particular aquellos relacionados con el acceso a sus recursos, han estimulado y facilitado un nivel de aprendizaje político y de cambio institucional que ha contribuido a la creación de un ambiente más benigno para el Espíritu Empresarial.

China es un caso especial, puesto que la función de la política en sentido formal parece débil en términos occidentales. Sin embargo, un examen más detallado muestra una imagen mucho más matizada con un elemento de aparente experimentación de políticas, en el sentido de que se ha apoyado y permitido el Espíritu Empresarial antes de hacerlo legal. La búsqueda de medios económicos por métodos poco claros es una conducta también endémica en los países del CIS, aunque es más fuerte en China como resultado de la marcada influencia del Partido al guiar el camino hacia la reforma.

A pesar de las diferencias, un hecho clave en estos tres casos es la necesidad de adoptar una visión más amplia del papel del Gobierno que se extienda más allá de medidas para los nuevos empresarios y las Pyme, que son los objetivos de la política. En la práctica, es necesario considerar una variedad de elementos en las políticas gubernamentales y acciones, entre los cuales su influencia sobre el ambiente institucional posiblemente es el más importante. Esto aplica en las economías de mercado maduras, pero es particularmente importante en los países en los que establecer un ambiente institucional apropiado y facilitador ha demostrado ser un gran desafío.

Aunque algunos consideran de interés menor el desarrollo del Espíritu Empresarial en economías de transición, pensamos que todos los estudiosos del proceso empresarial deben reconocer la variedad de contextos sociales en los cuales ocurre el Espíritu Empresarial y en los que el Gobierno es un jugador clave. Nuestras teorías y conceptos deben ser suficientemente fuertes para ser aplicables en una variedad de contextos sociales, y las economías de transición son parte

de esta heterogeneidad. Dado que el interés en adelantar estudios comparativos internacionales crece, es importante reconocer los peligros de hacer comparaciones excesivamente simplistas de fenómenos que pueden parecer similares, en abstracto, pero bastante diferentes cuando se interpretan en su contexto social. Las respuestas a las preguntas de los empresarios sobre las razones para iniciar una empresa que incluyen “mayor autonomía” o “necesidad” pueden significar cosas bastante diferentes según el contexto. Cuando un médico ruso se refiere a la falta de alternativas aceptables como una razón para empezar una agencia de contratación en Moscú en 1991, al detallar sus motivos describe su renuencia para continuar practicando la profesión médica en Rusia por la dificultad de mantener su juramento hipocrático ante la presión a la que está sometido de priorizar a los pacientes según su influencia política (Smallbone y Welter, 2009). Este empresario exitoso fue un producto del contexto ruso en ese tiempo y de las deficiencias institucionales serias que allí existieron. Las tipologías simples utilizadas con el propósito de hacer comparaciones internacionales pueden pasar por alto tales rasgos contextuales, con consecuencias potencialmente engañosas.

El trabajo comenzó acentuando el reconocimiento creciente de los investigadores, y en muchos países también de los formuladores de política sobre Espíritu Empresarial, como un problema de política. En conclusión, parece apropiado hacer un comentario sobre la relación entre investigadores y formuladores de política, quienes parecen compartir un interés común, al menos en el papel. Si el tema indudablemente puede ser de interés mutuo, la magnitud del diálogo entre estos grupos en la práctica es limitada. Por un lado, quienes hacen la política a menudo no valoran la investigación, la que ven como algo “académico” en lugar de práctico y, por otro lado, los investigadores con frecuencia no comunican sus resultados a los formuladores de política de una manera eficaz y accesible, mostrando así poco conocimiento (o interés) sobre cómo opera el proceso de la política. En pocas palabras, un choque de culturas limita el diálogo eficaz a pesar de que puede ser una base *a priori* para desarrollar tal comunicación, entre ambos grupos.

En el mercado maduro, en las economías emergentes y en las economías de transición similares esto plantea un importante desafío para fortalecer los vínculos entre investigadores y formuladores de política y para buscar mejorar la calidad del diálogo. Parte del problema tiene que ver con la política del Espíritu Empresarial en sí misma, que en muchos países es más fuerte en palabras que en acciones, incluidas muchas economías de transición en las cuales es común

una brecha entre los pronunciamientos de la política y su implementación (Smallbone y Welter, 2001). Otra parte del problema es la naturaleza del proceso político, en el cual la evidencia de investigación independiente y crítica no es siempre bienvenida por los formuladores de la política que se amparan en una falta de evidencia de los efectos de la política y en una falta de transparencia en su proceso. Además, las universidades no están siempre preparadas o listas para emprender una investigación relacionada con política aplicada, ya sea porque no se considera parte de su misión o porque no tienen la capacidad para hacerlo de manera eficaz, o por ambas razones.

Incluso cuando la voluntad para cooperar está presente, se debe reconocer que el proceso político rara vez es tan lógico y sistemático como se considera en los escritos de los académicos. Incluso lo de “política con base en evidencia” puede estar equivocado, si se toma en el sentido de que hay un papel primario de razonamiento al hacer la política (Sanderson, 2002). La evidencia de investigación es sólo una influencia sobre la formulación de las políticas y siempre es probable que se vea subordinada a las agendas de política de actores importantes. A pesar de esto, una de las prioridades a corto plazo es mejorar el diálogo y el entendimiento entre la investigación y las comunidades de formulación de política, que es uno de los objetivos del Consejo Internacional de Empresas Pequeñas y del Espíritu Empresarial (ICSB) y sus afiliados.

## Bibliografías

- Aidis R. (2005) “Institutional impediments to small- and medium-sized enterprise development in transition countries”. *Small Business Economics*, 25/4. Páginas 305 – 317.
- Baker, T., E. Gedajlovic y M. Lubatkin (2005) ‘A framework for comparing entrepreneurship across nations’, *Journal of International Business Studies* 36 (5): 492-504.
- Bannock, G. and A. Peacock (1989) *Government and small business*, London: Paul Chapman Publishing.
- Bateman, M. (2000) “Neo-liberalism, SME development and the role of business support centres in the transition economies of Central and Eastern Europe”. *Small Business Economics*, 14 (4). Páginas 279-298.
- Baumol, W. (1990), ‘Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive’, *Journal of Political Economy*, 98 (5), Páginas 893-921.
- Birley, S. (1985), ‘The role of networks in the entrepreneurial process’, *Journal of Business Venturing*, Vol. 1 Páginas .107-17.

- Blackburn, R. y Ram, M. (2006) 'Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion', *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, pp. 73-89
- Blackburn R. and Smallbone D. (2008) 'Researching Small Firms and Entrepreneurship in the UK: Developments and Distinctiveness', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 2, 267-288
- Bolton Committee (1971) *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms* Cmnd. 4811 London: HMSO.
- Bosma, N., Acs, Z., Autio, E., Coduras, and Levie J. (2008) '*Global Entrepreneurship Monitor: 2008 Executive Report*' Babson College, Universidad del Desarrollo, London Business School, London, UK
- China Peoples Bank (2005), 'Informal Credit reaches 950 billion', *China Business News*, July 26.
- Davidsson, P. (2003) 'The domain of entrepreneurship research: some suggestions', in J. Katz and D. Shepherd (Eds.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Oxford, UK: Elsevier/JAI Press, Vol. 6, pp.315-372.
- EBRD (2005) *Transition report 2005: Business in transition*, London: European Bank for Reconstruction and Development.
- EBRD (2006) *Transition report 2006: Finance in transition*, London: European Bank for Reconstruction and Development.
- Estonian Ministry of Economic Affairs (2002) *Enterprising Estonia. National Policy for the Development of Small and medium-sized Enterprises in Estonia in 2001-2006*, Ministry of Economic Affairs Tallinn.
- Kitching J. (2004), 'Burden on Business? Reviewing the Evidence Base on Regulation and Small Business Performance', *Environment and Planning C: Government and Policy*, 24, 799-814
- Ledeneva, A. (2006), *How Russia Really Works: The Informal Practices That Shaped Post-Soviet Politics and Business*. New York: Cornell University Press.
- Ministry of Statistics and Analysis of the Republic of Belarus (2006) "*Statistical collection 'Basic indicators of SMEs activity in Republic of Belarus'*" (Minsk: UE of Minstat, in Russian).
- OECD (1998), *Fostering Entrepreneurship*. OECD: Paris
- Peng, M. (2003b), 'Institutional transitions and strategic choices', *Academy of Management Review*, 28 (2), 275-286.
- Peng, M. and P.S. Heath (1996), 'The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice', *Academy of Management Review*, 21 (2), 492-528.
- Radaev, V. (2001), *The Development of Small Entrepreneurship in Russia*, United Nations University/WIDER Discussion Paper No. 2001/135, Helsinki: UN World Institute for Development Economics Research.

- Sanderson, I. (2002) "Evaluation, Policy Learning and Evidence-Based Policy Making" *Public Administration*, 80, 1, Páginas 1-22.
- Scase, R. (2003) "Entrepreneurship and proprietorship in transition: policy implications for the SME sector" En :R. McIntyre and R. Dallago (eds) *Small and Medium Enterprises in Transitional Economies*, Palgrave Macmillan, Páginas .64–77.
- Shane, S. (2003) *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Aldershot, UK: Edward Elgar.
- Smallbone D. y Welter F. (2006) "Conceptualising Entrepreneurship in a Transition Context". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 3, 2, 190-206
- Smallbone, D. y F. Welter (2006) "Institutional Development and Entrepreneurship in a Transition Context". En C. Galbraith and C. Stiles (eds) *Developmental Entrepreneurship: Adversity, Risk and Isolation*, Elsevier. Páginas 37-53.
- Smallbone, D. y F. Welter (2001a), 'The Role of Government in SME Development in Transition Countries', *International Small Business Journal*, 19 (4). Páginas 63-77.
- Smallbone, D. and F. Welter (2001b), 'The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies', *Small Business Economics*, 16 (4), 249-262.
- Smallbone, D. y F. Welter (2009) "Entrepreneurship and Small Business Development in Post Socialist Economies". *Routledge Studies in Small Business*. London: Routledge.
- Smallbone D, Welter F, Isakova N, Klochko Y, Aculai E, y Slonimski A,. 1999 *The Support Needs of Small Enterprises in the Ukraine, Belarus and Moldova: Developing a Policy Agenda*, Final report to TACIS (ACE) Committee (contract no. T95 4139R) (Centre for Enterprise and Economic Development Research, Middlesex University
- Smallbone D., Xiao Jianzhong y Xu Lei (2008) "Developing the Small Business Market for Business Development Services in Chengdu: Policy Issues and Priorities". *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15, 4, Páginas 656-674
- Stevenson y Lundstrom (2005) *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. Springer Verlag
- Storey D. (1994) *Understanding the small business sector*. London and New York: Routledge.
- Welter, F. (1997), *Small and medium enterprises in Central and Eastern Europe: Trends, Barriers and Solutions*, RWI-Papier, 51, Essen: RWI.
- Wennekers, S y Thurik, R (1999) "Linking Entrepreneurship and Economic Growth". *Small Business Economics* 13. Páginas 27-55
- World Bank (2007), *Doing Business 2007*, Washington DC: The World Bank Group.
- World Bank (2008), *Doing Business 2008*, Washington DC: The World Bank Group.
- World Bank (2009), *Doing Business 2009*, Washington DC: The World Bank Group.
- Watkins-Mathys L. y Foster J. (2006) 'Entrepreneurship: the Missing Ingredient in China's STIPs?' *Entrepreneurship and Regional Development* 18, Páginas 249-271

- Wright M., Xiaohui Liu, Buck T. and Filatochev I. (2008) “Returnee Entrepreneurs, Science Park, Location Choice and Performance: an Analysis of High Technology SMEs in China”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Páginas 32, 1, 131-156
- Yan, A. y T.S. Manolova (1998), ‘New and Small Players on Shaky Ground: a multicase study of emerging entrepreneurial firms in a transforming economy’, *Journal of Applied Management Studies*, 7 (1). Páginas 139-143.
- Yang K. (2007), *Entrepreneurship in China*, Aldershot UK and Burlington, USA: Ashgate.
- Zhuk, V. and P. Cherevach (2000) “Problems of the Current Re-Registration”. *Small and Medium Business in Belarus: Analytical Bulletin* 1. Páginas 26-28.



# Política empresarial en el Reino Unido



FRANK MARTIN  
*Reino Unido*

Es probable que la demanda de empresarios nunca haya sido mayor que en la actualidad. Desde los años setenta se han dado intentos sucesivos para aumentar el número de empresarios en todas las economías desarrolladas. De hecho, es posible identificar cuatro principales tipos de políticas empresariales a lo largo de este período (Green, Mole, Storey, 2008).

## Tipo 1

Antes de la década de los ochenta el énfasis en los mecanismos de apoyo estaba en el capitalismo corporativo y de empresas grandes, y a menudo este apoyo buscaba hacerlas más grandes mediante fusiones. En el Reino Unido la política de apoyo a estas fusiones fue paralela al vigoroso intento de varios gobiernos de impulsar la economía y crear empleos por medio del apoyo financiero a la inversión extranjera de corporaciones multinacionales (MNCS), en particular de Estados Unidos y Japón. Escocia tuvo un éxito especial en este campo. En un año, hasta marzo de 1996, *Locate in Scotland* y *Scottish Office Education and Industry Department* ayudaron a atraer ochenta y cuatro proyectos de inversión extranjera a Escocia que involucraron un plan de inversiones de casi un billón de libras esterlinas y la creación o conservación de 12.560 empleos. Este éxito de atraer inversión extranjera ha continuado. El último informe de inversión extranjera de *UK Trade and Investment* muestra el logro que se obtuvo al atraer 1.744 proyectos de inversión durante el año hasta marzo del 2009. En gran medida este resultado se debe al ambiente político estable en el Reino Unido, lo que en relación con los EUA significa un régimen de impuestos bajos y costos bajos de empleo.

## Tipo 2

Antes del Informe Bolton no existía ninguna política significativa para pequeñas empresas; no obstante después de este informe, en 1971 empezó a dárseles un poco de apoyo. Durante los ochenta y con la creación de la “Cultura Empresarial” bajo el gobierno de Margaret Thatcher se dio mayor énfasis a las empresas en la economía y esto llevó en parte al aumento de la cantidad de empresas en un entorno de desempleo persistente y al deseo de crear una cultura empresarial. El número de empresas creció de 2.4 millones a 3.6 millones en la década de los años ochenta y a 4.55 millones en 2006. Muchos economistas argumentarían que ello se debió al apoyo directo de la política. Hoy ya es claro que la empresa y el espíritu empresarial forman parte de la agenda del Reino Unido.

## Tipo 3

Los años noventa fue un período en el cual el énfasis cambió para mejorar la calidad de nuevas y pequeñas empresas. Fueron de interés particular las empresas con un valor agregado significativo, con nuevas tecnologías, dirigidas por el conocimiento y orientadas internacionalmente hacia las exportaciones. Este énfasis se dio por el deseo de impulsar la productividad, por la preocupación por las altas tasas de fracaso de las nuevas empresas y por el reconocimiento de efectos negativos de los desplazamientos y del peso de las empresas muertas. Pero no fue claro que las empresas nacientes proporcionarían empleos suficientes para reemplazar aquellos que se estaban perdiendo en las organizaciones grandes. De hecho, quizás, por primera vez, existía una meta explícita en el Departamento de Industria y Comercio (DTI); *concentrarse en los negocios que tenían entre diez y doscientos empleados y con potencial para crecer*.<sup>1</sup>

Este énfasis explícito en las empresas en crecimiento no sobrevivió por mucho tiempo, por varias razones.<sup>2</sup> Tal situación estuvo relacionada con los problemas inherentes de ofrecer consejos de manera efectiva, así como con un cambio en el gobierno en 1997. Además, a medida que los noventa fueron pasando, se desarrolló mayor conciencia sobre cómo se logra el crecimiento económico, y se le dio gran énfasis a la metodología de *escoger ganadores* entre las empresas que podrían contribuir al crecimiento económico. Como concepto, esto parecía una política razonable: identificar empresas con productos innovadores y apoyarlas activamente. Pero, ¿cómo se escogen? También se evidenció que se necesitaba un proceso de asesoría empresarial de alta calidad de las agencias de apoyo a la Pyme. Esto demostró ser muy difícil de operar.

## Tipo 4

El otro objetivo discernible de la política de este período fue el de buscar igualdad de oportunidades para participar en el proceso empresarial, en especial entre los grupos en desventaja (mujeres y minorías étnicas). El énfasis en la empresa social es también un desarrollo notable en el esfuerzo para tratar de cerrar la brecha en la provisión social para las personas físicamente discapacitadas y los enfermos mentales.

## Problemas con la estrategia de apoyo a las Pyme

Cualquiera que haya dedicado tiempo a leer acerca de una estrategia para el desarrollo de las Pyme comprenderá que el concepto es muy simple. Se necesitan más:

- personas con espíritu empresarial
- empresarios
- empresas pequeñas nacientes
- empresas en crecimiento

Pero ello requiere una serie de condiciones que son muy difíciles para cualquier política de Pyme.

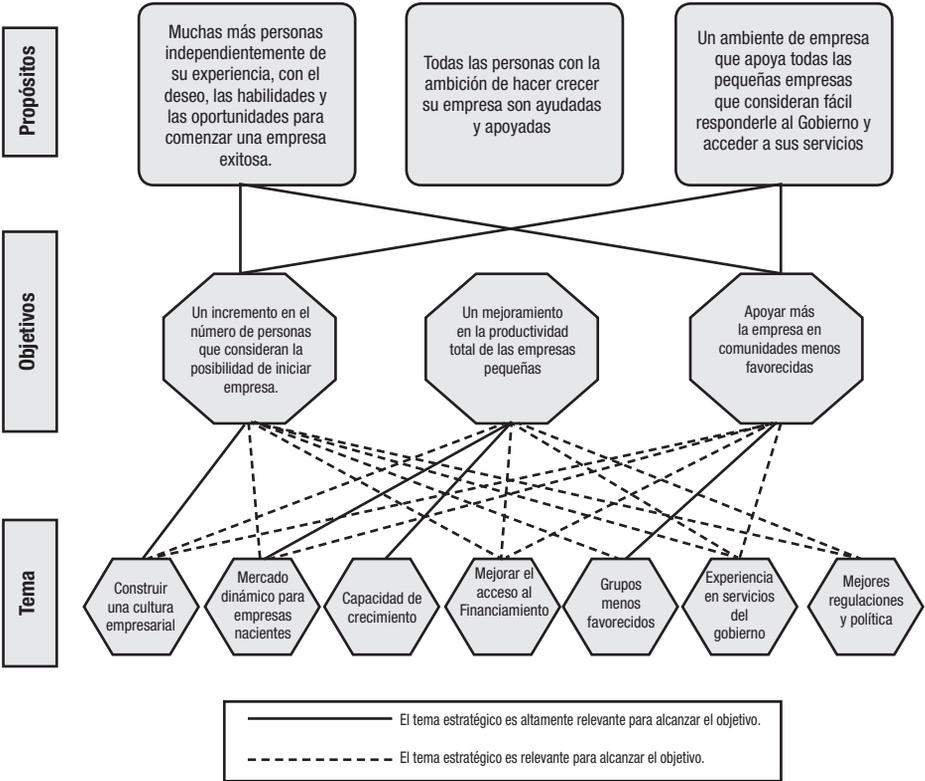
Al menos parte de la explicación de la ausencia de una estrategia coherente es el hecho de que la pequeña empresa se caracteriza por una considerable diversidad de intereses competitivos, lo cual hace muy difícil la priorización de necesidades para políticos y formuladores de políticas. Un intento hacia una estrategia coherente fue formulada en diciembre del 2002 por el Small Business Service (SBS), creado en el 2000 en el Departamento de Comercio e Industria. Este Servicio publicó el documento *Pequeña Empresa y Gobierno, una forma de avanzar*,<sup>3</sup> que buscaba establecer un amplio marco de trabajo estratégico gubernamental para ayudar a la pequeña empresa. Este documento sobre política, llamado *Un Plan de Acción Gubernamental para la Pequeña empresa*<sup>4</sup>, que se publicó en febrero del 2004, formalizó el compromiso del Gobierno de entregar el marco de trabajo estratégico, e identificó los siguientes siete temas estratégicos:

- Construir una cultura de empresa
- Apoyar un mercado naciente más dinámico

- Construir la capacidad para el crecimiento de la pequeña empresa
- Mejorar el acceso a financiación de la pequeña empresa
- Apoyar más empresas de comunidades menos favorecidas y de grupos con baja representación
- Mejorar la experiencia de la pequeña empresa con los servicios gubernamentales
- Desarrollar una mejor regulación y política

De acuerdo con el SBS, el plan de acción contenía sesenta y nueve “acciones” y veintiuna “medidas indicadoras de éxito”.<sup>5</sup> El marco de trabajo para el desempeño gerencial de esto se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. Marco de trabajo del desempeño de una Pequeña Empresa de Servicio.**



Fuente: Cámara de los Comunes, Comité de Cuentas Públicas, “Apoyar a la Pequeña Empresa”.

## ¿Quién es el responsable de la política?

Uno de los problemas de la formulación y aplicación de una estrategia para las Pyme es el continuo cambio de las dependencias del Gobierno responsables de la creación de empresas y de las empresas existentes. Ya no es hoy el SBS, tampoco existe un departamento para comercio e industria ya que a este lo reemplazó el Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR), que a su vez fue reemplazado en el 2009 por el Department for Business Industry and Skills (BIS). El Department for Business, Innovation and Skills (BIS) tiene ahora la responsabilidad fundamental con la pequeña empresa y con la política empresarial, y el Enterprise Directorate, dentro del BIS, trabaja junto con Whitehall, las agencias regionales de desarrollo y otros socios clave en la prestación de servicios para asegurar que el Gobierno –nacional, regional y local– comprenda y responda a las necesidades de los empresarios y de las pequeñas empresas. La visión del Gobierno es hacer del Reino Unido la economía más empresarial del mundo y el mejor lugar para comenzar y hacer crecer una empresa.

Algunos podrían cuestionar este objetivo. También podría argumentarse que incluso menos empresarios en potencia sabrían con facilidad quién es el responsable de la estrategia empresarial en el Reino Unido.

El Reino Unido no es el único con problemas para crear una estrategia viable de desarrollo para las Pyme. Un documento de OCDE<sup>6</sup> revisa la experiencia de sus países miembros en cuanto al apoyo empresarial y su contribución a la creación de empleos. Entre sus observaciones se encuentran:

- Los gobiernos miembros carecen de una estrategia comprehensiva hacia el espíritu empresarial y la creación de empleos.
- La promoción explícita del espíritu empresarial como una fuente de creación de empleos es escasa en la formulación de la política.
- Se requiere mejor coordinación en la política para aprovechar por completo el potencial del espíritu empresarial y las nuevas empresas y para ayudar a las nacientes y a las ya existentes en la creación de nuevos empleos.

Lundström y Stevenson hacen la siguiente reflexión:

“...debido a que el espíritu empresarial en sí mismo aún no es un concepto bien definido y las diferencias entre políticas para Pyme y políticas para creación

de empresas no son claras, los esfuerzos para alcanzar una economía empresarial se ven de alguna manera impedidos. En lugar de asumir un enfoque integrado para estimular un nivel más alto de actividad empresarial, los gobiernos en la actualidad tienden a añadir proyectos y actividades de una manera incremental poco sistemática”.<sup>7</sup>

## Políticas empresariales, políticas para el espíritu empresarial y política para las pequeñas empresas

Una consecuencia de la falta de definiciones claras de palabras como “empresa” y “Espíritu Empresarial” es que existe una confusión que se relaciona con el significado que se quiere dar a empresa, Espíritu Empresarial y políticas para pequeñas empresas. Estas nociones se pueden percibir como intercambiables o se sobreponen, o se encuentran bastante separadas y como resultado las diferencias importantes de política pueden, con frecuencia, ser oscuras o ignoradas.

Pueden existir por lo menos tres áreas distintivas de política, que ahora algunas personas distinguen con las etiquetas de “pequeña empresa”, “Espíritu Empresarial” y “empresa”, aunque esas etiquetas también han sido utilizadas con menos discriminación. Estas áreas de la política son:

- *Políticas de pequeña empresa.* Estas son políticas para estimular el crecimiento de la pequeña empresa ya establecida, variaciones de lo cual también se ha dado en llamar política de “crecimiento” o “crecimiento empresarial” y una “política que respalda a ganadores”. Este tipo de política tiende a enfocarse en las empresas y en lo que las ayudará a crecer, no en sus empresarios.
- *Políticas de Espíritu Empresarial.* Estas son políticas para estimular y facilitar a más personas el trabajar por cuenta propia. Estas políticas se concentran en la gente y aquello que la va a persuadir o ayudar para que empiece empresas, aunque a estas se puede hacer referencia como políticas de “empresa naciente (*start-up*)” o de “tasa de nacimiento de empresas”.
- *Política empresarial.* Estas son políticas para estimular a la empresa en su sentido amplio, mucho de lo cual, pero no todo, puede manifestarse en el nacimiento de nuevas empresas. Estas políticas se enfocan con claridad hacia las personas, tanto en los individuos como en los grupos, y buscan desarrollar habilidades y actitudes que probablemente van a ayudarlos a ser más exitosos en cualquier carrera que escojan o en cualquier esfuerzo que realicen. Aquí

podemos relacionar a “seleccionar ganadores” a nivel del individuo, el empresario exitoso a quien se estimula a ser aún más exitoso.

Una política de pequeña empresa debe centrarse en el desarrollo empresarial, mientras que las políticas de espíritu empresarial y empresariales deben dirigirse a un desarrollo personal, social y económico más amplio. En un informe reciente del gobierno de la república de Irlanda titulado *Hacia el Desarrollo de una Política Empresarial*,<sup>8</sup> los autores anotan que el objetivo principal de la política de las Pyme “es fortalecer la empresa existente”, en tanto el enfoque principal de la política del espíritu empresarial es estimular “un mayor suministro de empresarios.

La política del espíritu empresarial debe tener las siguientes características:

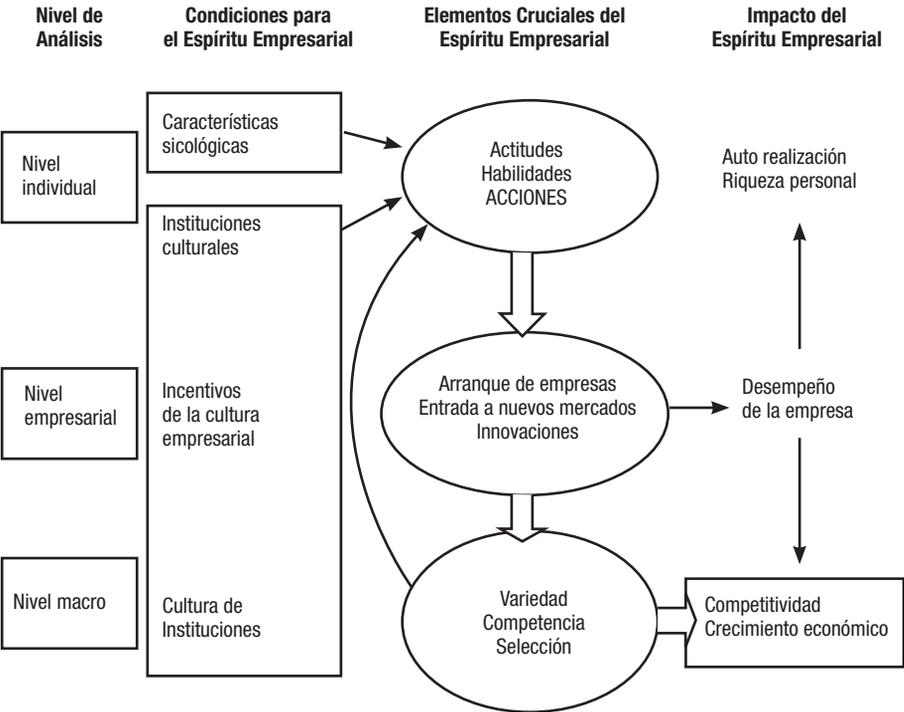
- Estar enfocada principalmente en los individuos, no en las empresas.
- Apoyar las necesidades de las personas cuando se mueven a través de las etapas más tempranas del proceso empresarial, desde la toma de conciencia para intentar un pre- arranque hasta una etapa temprana después del inicio.
- Hacer uso extensivo de políticas de apoyo no financiero.
- Incorporar un amplio grupo de asociados institucionales que creen el ambiente de apoyo.

### *Vínculo del Espíritu Empresarial con el crecimiento económico*

Como se indicó en la sección anterior, es importante (incluso se podría decir que necesario) que al observar el papel de la política y cómo esta puede influir en el logro de objetivos, se tenga alguna clase de imagen sobre como los componentes y los elementos clave del sistema se relacionan unos con otros. No obstante lo anterior, si el crecimiento económico es un objetivo, y hay una relación aparente entre espíritu empresarial y crecimiento económico podría sugerir que por lo menos, es necesario intentar formular y aplicar una política de espíritu empresarial debería, Tener una teoría probada y examinada en términos de un modelo de trabajo de esta relación sería ideal. Es evidente, sin embargo, que existe aún alguna manera de hacerlo antes de que se comprenda cómo operan los sistemas económicos. Específicamente la naturaleza y el funcionamiento del vínculo entre individuos, espíritu empresarial y crecimiento económico aún no se entiende de manera adecuada. Por consiguiente, no es sorprendente que haya una falta general

de claridad sobre si se debe y cómo se debe desarrollar una política integrada de espíritu empresarial y de pequeñas empresas. Lundström y Stevenson han propuesto un modelo ilustrativo de los vínculos entre espíritu empresarial y el crecimiento económico (ver Figura 2) que destaca algunas áreas en las que se requiere más investigación, entre las que se pueden mencionar la naturaleza de cualquier vínculo, sus relaciones causales, sus magnitudes y tiempos de entrega.

**Figura 2.** Vínculo del espíritu empresarial con el crecimiento económico



**Fuente:** A. Lundström y L. Stevenson, *Entrepreneurship Policy for the Future, Vol. 1 de las series "Entrepreneurship for the Future"* (Estocolmo: Fundación Sueca para la Investigación de la Pequeña Empresa, 2001), Pág. 70.

Desafortunadamente esta distinción no se aprecia con frecuencia, con la consecuencia de que incluso aquéllos que formulan las políticas a veces mezclan las áreas y, por consiguiente, mezclan objetivos diferentes o no seleccionan los medios apropiados para lograrlos. Palabras diferentes pueden tener el mismo o diferente significado según quien las está usando y en qué contexto. La Ilustración 1 resume la posición de la política.

**Ilustración 1.** Política de espíritu empresarial

La política de Espíritu Empresarial es muy amplia y se diferencia de la política de las Pyme por su alcance y naturaleza horizontal.

La política de Espíritu Empresarial se concentra principalmente en los individuos y en el contexto económico, tecnológico, institucional, cultural y personal, en el cual un hombre o una mujer escogen la creación de empresas por encima del empleo.

Esta política busca asegurar que se satisfagan las necesidades de las personas y que se eliminen las barreras innecesarias, desde que ellos se mueven de las etapas más tempranas del proceso empresarial, o sea desde el entendimiento y la aceptación del mismo, hasta la decisión de intentarlo, la planeación activa, la recolección de los recursos necesarios, los primeros días de la nueva empresa y el desarrollo de ella.

En su implementación, la política de Espíritu Empresarial debe incorporar un amplio grupo de socios institucionales, pues esta requiere tanto de la participación del Gobierno como de una amplia gama de intereses públicos y privados.

El grado en el cual el espíritu empresarial recibe reconocimiento político relevante a su importancia fundamental en la creación de ventajas competitivas en una economía de conocimiento es muy influyente en el éxito eventual de la política

*Fuente: Forfás, Trends Developing on Entrepreneurship Policy, Dublín p. 78.*

## Objetivos

Para poder entender y evaluar estrategias, los objetivos deben ser explícitos. Tener una estrategia implica tener objetivos y metas y en ello radica uno de los problemas tradicionales para los formuladores de políticas. Los objetivos de las estrategias para el desarrollo del Espíritu Empresarial y de las empresas pequeñas no están, con frecuencia, explícitos.

Storey sostiene que los objetivos de las políticas públicas para ayudar a las empresas rara vez se especifican de forma directa.<sup>9</sup> Por ello, los analistas, a partir de las políticas en operación, tienen que inferir los objetivos, cuando lo lógico es que hubiesen sido enunciados coherentemente de acuerdo con el papel que el Gobierno juega. Según Koning, Snijders y Vianen<sup>10</sup> esto es cierto para la mayoría de los países europeos. Pero inferir objetivos se hace cada día más difícil por el frecuente fracaso de los formuladores de política en diferenciar entre medios y fines. Sin embargo, parece haber un acuerdo sobre los objetivos que se muestra en la Ilustración 2.

**Ilustración 2.** Los objetivos comunes de la política para “pequeñas empresas”\*

Es probable que los objetivos de las políticas gubernamentales para Pyme intermedias y finales –explícitos e implícitos– sean uno o más de lo siguientes:

- 1 Aumentar el empleo
- 2 Aumentar el número de empresas nacientes
- 3 Promover el uso de asesores con experiencia
- 4 Mejorar competencias administrativas internas
- 5 Incrementar la competencia
- 6 Promover mercados “eficientes”
- 7 Promover la difusión de tecnología
- 8 Incrementar la riqueza
- 9 Ser elegido

*(Adaptado de David Storey)<sup>11</sup>*

\*Aquí la expresión “política de pequeña empresa” cubre el rango total de políticas que incluyen tanto aquellas para el espíritu empresarial como aquellas para la pequeña empresa.

## *Organización, confusión y movimiento*

Necesitamos ver la política para pequeñas empresas como un ejemplo de fuerzas de mercado. Si el Gobierno está dando recursos a las iniciativas, entonces el Gobierno es el cliente. Por consiguiente, no es extraño que las organizaciones que entregan iniciativas a nombre del Gobierno busquen el dinero y sigan la agenda del cliente, no la de los consumidores.

El resultado, es una política de pequeña empresa que se ha descrito como “una colcha de retazos”<sup>12</sup> y como “un exceso de iniciativas de política al parecer conectadas débilmente y que apuntan en todas direcciones, generando ruido e interés, pero no claridad suficiente”.<sup>13</sup>

## **Metas**

Con demasiada frecuencia, la meta es cualquier cosa a la que por casualidad usted le puede atinar.  
David Storey<sup>14</sup>

A pesar de que los gobiernos de vez en cuando se han sentido tentados a establecer metas para los programas que no las tienen, se ha argumentado que “si usted no sabe hacia dónde desea ir, cualquier camino lo llevará allá.” Las metas intermedias, o “puntos de referencia,” pueden también proporcionar una forma de medir el progreso. Un ejemplo reciente de los problemas inherentes al establecimiento de metas ocurrió en Escocia cuando, a principios de los años noventa, la Scottish Enterprise se embarcó en una “estrategia de índice de natalidad de empresas”.

Esta estrategia demostró que lo que se sentía era un déficit empresarial en Escocia, comparado con las áreas más prósperas del Reino Unido y buscó un incremento en la tasa histórica del país de formación de nuevas empresas. La meta establecida fue que esta tasa debería incrementarse por un factor de 3.5, lo cual en este caso no se logró. Este fracaso llevó a muchas personas a considerar que la estrategia en sí misma era un fracaso, mientras que una visión alternativa fue que esta había sido muy exitosa, pues había logrado cambiar actitudes hacia la empresa y hacia el espíritu empresarial en una dirección positiva que aumentaría el índice de natalidad empresarial en un periodo relativamente corto, pero superior al establecido originalmente (véase Caso 1.)

**CASO 1.** Estrategia del índice de natalidad de Escocia

En Escocia, a principios de los noventa, la *Scottish Enterprise* introdujo su “Estrategia de Índice de Natalidad”. Esta iniciativa se derivó del conocimiento de que la tasa de las empresas nacientes en ese país era considerablemente menor que la de las regiones más prósperas del Reino Unido. La meta establecida fue aumentar la tasa de las empresas nacientes por millón de la población por un factor de 3.5. Se reconoció posteriormente que establecer una meta tan ambiciosa (superior a la del próspero suroeste de Inglaterra) fue contraproducente, pues al no poderse lograr indujo a algunos a ver la estrategia global como un fracaso. Una revisión de la estrategia en el 2001 concluyó que su impacto en la formación de nuevas empresas fue un incremento de alrededor del tres por ciento. En realidad, cualesquiera que sean las presiones para lograr una definición explícita de éxito es necesario que se reconozca que el crear una economía más empresarial y cambiar las actitudes hacia el espíritu empresarial, que debía ser el objetivo real de la estrategia, requiere un planteamiento de largo plazo. Es más: una economía empresarial se define por algo más que por una tasa de empresas nacientes, lo cual es sólo una expresión de actividad empresarial.

La antigua *Welsh Development Agency* se había establecido a sí misma una meta de incrementar la tasa de formación de nuevas empresas en un sesenta y cinco por ciento, e Irlanda del Norte buscó llevar su tasa de empresas nacientes al promedio del Reino Unido. Estas regiones buscan superar lo que ellas consideran un “déficit empresarial” de manera similar a Escocia.

Puntos que se plantearon:

La experiencia de Escocia mostró una desventaja al establecer metas cuando no se aprecian de manera total las dinámicas socioeconómicas y al fijar una escala de tiempo demasiado ambiciosa para lograrlas. No obstante lo anterior, el ambiente del sector público es tal, que otras entidades siguen formulando metas similares.

Como se indicó en el Caso 1, se debe reconocer que buscar una economía más empresarial requiere el cambio de actitudes hacia el Espíritu Empresarial y otros cambios fundamentales que en sí mismos son de largo plazo y que no se visualizarán sólo con indicadores, como el número de nuevas empresas (o empleos) creados, y que incluso éstos pueden tardar muchos años en llevarse a cabo. De manera inevitable, la medida de cambios más profundos tomará tiempo e involucrará otros indicadores. Al establecer metas de desempeño, los gobiernos y las agencias parecen confiar con frecuencia en los indicadores a corto plazo para medir lo que de forma inevitable es un cambio a largo plazo. Esta tendencia continúa siendo la norma en lo que hace relación a políticas y programas de implementación que son “impulsados por metas”, para lograr una medida de éxito fácilmente medible en el corto plazo. La visión a largo plazo sencillamente no tiene oportunidad en este ambiente político.

## Estructuras de intervención

La siguiente descripción de medidas organizacionales se concentra principalmente en aspectos de apoyo a la pequeña empresa en el Reino Unido, en cuanto ello sirve para resaltar los problemas pertinentes y principios que tienen mayor relevancia en la formulación e implementación de políticas para el fomento del Espíritu Empresarial y de la pequeña empresa en muchos otros países.

La responsabilidad de la política para pequeñas empresas en el Reino Unido ahora (en el 2009) radica en esencia en el recientemente creado Departamento

de Empresa, Innovación y Habilidades (BIS), el cual reemplazó en el 2009 al Departamento para la Empresa y Reforma Reguladora (BERR). Sin embargo, el trabajo de este nuevo departamento estará influenciado por muchas otras dependencias gubernamentales, incluida la tesorería, que controla las finanzas y los impuestos. Garantizar un tratamiento consistente y coherente del sector se hace difícil por esta dispersión de políticas en los ministerios. Como resultado, los esquemas de apoyo han tendido a crecer de manera poco sistemática.

El Comité de Cuentas Públicas del Parlamento del Reino Unido, al repasar el desempeño del antiguo servicio de la pequeña empresa (en el 2007) comentó que el SBS sólo era responsable por una pequeña parte del presupuesto total del Gobierno que proporcionó apoyo a la pequeña empresa y que no tenía autoridad formal sobre las acciones de otros organismos gubernamentales,<sup>15</sup> y que la actuación del SBS depende en gran medida de la actuación del resto del Gobierno.<sup>16</sup>

### *Confusión, duplicación y admiración*

Tiene que hacerse también una distinción importante entre la formulación de políticas para pequeñas empresas y su implementación. En el Reino Unido, como en muchos países de la UE, la formulación de tal política está centrada casi totalmente en el gobierno nacional, mientras su implementación se hace a través de una red de agencias regionales. En el marco de trabajo global de la política estas agencias pueden, y de hecho con frecuencia se espera que lo hagan, alterar el énfasis y las prioridades de implementación de acuerdo con las necesidades y circunstancias locales. Este cambio hacia la descentralización de la entrega de servicios de apoyo ha sido una tendencia significativa en muchos países en años recientes. En el Reino Unido, en su mayor parte la estructura de apoyo a la empresa por parte del sector público, ha estado enfrentando muchas reestructuraciones y reenfoques como se describirá más adelante. Este proceso de constante cambio, que se piensa más efectivo y eficaz, es visto por algunos como contraproducente en cuanto impide que las estructuras se establezcan. Hasta abril del 2001 la situación que prevalecía fue una que incluía agencias tales como Training and Enterprise Councils (TEC) en Inglaterra y Gales y Local Enterprise Companies (LECs) en Escocia. Además, las autoridades regionales y locales contribuyen a una red de servicios de apoyo mientras que la Scottish Enterprise (SE) en Escocia y el Welsh Assembly Government en el país de Gales tienen jurisdicciones en todo el país como su contraparte de Irlanda del Norte: Invest Northern Ireland.

El gobierno del Reino Unido estableció un nuevo Small Business Service en abril del 2000 para proporcionar una sola organización dentro del Gobierno dedicada a promover los intereses de las pequeñas empresas. Su director general reportaba al secretario de Estado para Comercio e Industria. Además, el director estaba apoyado por un Small Business Council y una Small Business Investment Task Force (ver Ilustración 3.).

**Ilustración 3.** El servicio para pequeñas empresas en el Reino Unido (SBS)

Los objetivos del SBS fueron:

- Brindar una representación fuerte a las pequeñas empresas en el corazón del Gobierno.
- Simplificar y mejorar la calidad y coherencia del apoyo público a las pequeñas empresas.
- Ayudar a las pequeñas empresas a lidiar con la regulación y el cumplimiento de normas, y a asegurar que los intereses de las pequeñas empresas se consideren de manera apropiada en la regulación futura.

Además, el SBS buscó “promover la empresa a través de la sociedad y, en particular, en grupos de baja representación y en desventaja”.<sup>17</sup> y desarrollar una sola entrada a la asesoría empresarial, permitiéndoles a las empresas acceder a un amplio rango de información vía internet o telefónica.

En marzo del 2001 se lanzó una nueva red de Business Links, que redujo el número de estos de 81 a 45 como parte del plan de la dirección del SBS para racionalizar y mejorar la red de organizaciones que administraban los servicios de apoyo a la empresa (y los racionalizó aun más con la creación de agencias regionales de desarrollo).

Apoyo a la empresa en Escocia, Gales e Irlanda del Norte:

Los servicios del SBS se ofrecen ampliamente sólo en Inglaterra, a menos que sea responsable de entregar proyectos específicos que se han acordado con una amplia plataforma en el Reino Unido.

Escocia tiene establecida su propia estructura de apoyo empresarial a través de la Scottish Enterprise and Highlands and Islands Enterprise. El parlamento escocés y el ejecutivo están intentando crear una estructura más simple y cohesiva y mejorar el apoyo a las pequeñas empresa con base en la compañía Small Business Gateway, que apoya la iniciativa “Smart Successful Scotland”, la cual está vinculada con el Business Growth Unit y se ha establecido también el Business Growth Fund.

En Gales, la red Business Connect es la puerta de entrada al apoyo empresarial para las pequeñas empresas. La dirección ha sido fortalecida recientemente por el establecimiento de una junta directiva que administra gestiones empresariales, Business Connect Wales Ltd. Este desarrollo es parte de la agenda para mejorar la red de apoyo existente.

En Irlanda del Norte, desde abril del 2002 LEDU ha sido fusionado tanto con la industrial Development Board of Northern Ireland, que apoya a empresas más grandes y a la inversión extranjera, como con la Industrial Research and Technology Unit ,que proporciona una amplia red de apoyo a las empresas. El nuevo cuerpo se conoce como Invest Northern Ireland y es una compañía de responsabilidad limitada que busca ofrecer mayor flexibilidad a la que se daría si ella fuera parte de la administración pública.

*Fuente: Basado en Finance for Small Firms: An Eighth Report (Londres: Banco de Inglaterra, 2001), pp. 21-2.*

En octubre del 2006, un anuncio ministerial indicó que el SBS sería reformado para operar como una unidad de política dentro del grupo de empresa y negocios del DTI. Esta se enfocaría en influenciar el ambiente empresarial y en apoyar a los empresarios, pero perdería su estatus de agencia ejecutiva de pasos siguientes y su papel de proveedora de servicios. En julio de 2007 un anuncio ministerial adicional renombró el SBS como Enterprise Directorate dentro del recientemente creado Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR), en sí mismo una recreación del DTI.

Como se indicó antes, el BERR fue reemplazado a su turno en el 2009 por The Department for Business, Innovation and Skills (BIS) que ahora tiene la responsabilidad esencial de la pequeña empresa y de la política empresarial en el Reino Unido. El concepto de un consejo de administración de empresa se ha mantenido y su función es “trabajar a través de Whitehall, las agencias regionales de desarrollo y los socios clave en la entrega para asegurar que el Gobierno –nacional, regional y local– entienda a las necesidades de los empresarios y de las pequeñas empresas y responda a ellas ([www.berr.gov.uk](http://www.berr.gov.uk)).

### *¿Cuál es el problema del apoyo empresarial?*

El papel de Business Links y de sus contrapartes en el resto del Reino Unido es crear sociedades de proveedores de servicios a la pequeña empresa en su región. El objetivo es asegurar que se le presente al consumidor empresarial pequeño un portafolio continuo de servicios a los que se accede a través de “sitios únicos de información” o mediante unos “primeros sitios de información”. Los beneficios que se esperaban eran:

- Reunir a los proveedores principales de apoyo a la empresa, gracias a acuerdos de asociación, para que se produzca su integración y coherencia significativos y el cliente tenga un solo punto de contacto.
- Mejorar la calidad de los servicios y del apoyo.
- Tener una red fuerte y visible a través de Gran Bretaña con un grado alto de concentración física de asociados en cada localidad.

Aunque se cree que es posible que donde se concentran los servicios exista mayor eficiencia, profesionalismo y calidad de impacto, reunir individuos y organizaciones que ofrezcan servicios de apoyo en una íntima proximidad física es difícil y muy raro de lograr. En su mayor parte, lo que se tiene o lo que se busca es, de hecho, un “sitio único” donde los usuarios pueden recibir asesoría e información de un rango de servicios disponibles de manera inmediata y que los oriente hacia aquellos otros servicios que puedan ser más útiles para ellos.

### *El cliente confundido*

Dos planteamientos diferentes evolucionaron activamente para tal gestión de redes: Business Links en Inglaterra, orientado a ser “un sitio único de información”,

y Business Gateway Shops en Escocia, el cual se basa en el enfoque de “un primer sitio de información”. Las nociones de “un sitio único” y “un primer sitio de información”, con frecuencia se confunden. Mientras las dos derivan de un deseo de reducir la proliferación y dispersión de servicios de apoyo y de hacer el acceso a ellos más fácil y menos confuso para el usuario potencial, el propósito del “sitio único” es concentrar, por lo menos a sus representantes, en un lugar. Por otro lado, el concepto de “un primer sitio de información” supone que, con frecuencia, no será factible concentrar todas las fuentes pertinentes de apoyo de esta forma y deben existir ciertos puntos iniciales de contacto, los “sitios de los primeros pasos”, que ofrecerán, si pueden, ayuda directa o podrán indicar, a quien pregunte, sobre el lugar correcto para la asistencia específica. El propósito es que el conocimiento de toda la red sobre las demás organizaciones debería ser tal que quien pregunta en una parte encuentre o no, que ese es el sitio correcto, será dirigido de manera tal que su segunda parada será la correcta. (El sitio correcto podría ser, por lo tanto, el segundo contacto, por lo que este enfoque también, a veces, se denomina el concepto del “sitio de la segunda instancia”.) Este es un enfoque diferente al del “sitio único” y de hecho se ha observado que una persona no obtiene una “segunda parada” meramente por dirigirse a “un sitio único” donde no encuentra solución a sus problemas.

Parte del problema del “sitio único” es que, mientras las organizaciones con base gubernamental o controladas por el Gobierno pueden ser instruidas por él para comportarse de una manera particular, otras no pueden. Debido al potencial social y otros beneficios empresariales y de la pequeña empresa, muchas otras organizaciones han buscado ofrecer apoyo o asistencia. Es probable que estas quieran mantener su independencia y sentido de identidad y por lo tanto puedan resistirse a la conformación del molde de un “sitio único”. El problema de los sitios únicos ha ganado importancia adicional en la UE, pues la comisión busca asegurar que los países miembros acepten el desafío de que desarrollar una empresa no sea más difícil para los inmigrantes que para sus propios ciudadanos. Asegurar una información adecuada y una guía de servicio fácilmente disponible a todos, independiente del idioma, es algo que temen algunos para imponer costos excesivos a organizaciones de servicio a empresas.

La noción de un sitio único de información es, para las regiones empresariales serias, absolutamente insostenible.  
Ron Botham18

En realidad lo que se obtiene es que el cliente que busca apoyo empresarial sea un cliente confundido que a menudo convertirá esa confusión en un cuestionamiento sobre si él o ella pueden acceder a criticar la red de apoyo en general, y para todos aquellos dentro de la red lo que ello significa es tener un “problema en todas sus casas”. Sin embargo, existen quienes una vez se informan sobre el formato y la estructura que la red de apoyo ofrece, hacen uso de ella en numerosas ocasiones para subsidios, préstamos y capacitaciones que los apoyarán en sus deseos empresariales.

## Planteamientos de la política

Existen en esencia dos amplios planteamientos para lograr los objetivos de la política para el espíritu empresarial o para la pequeña empresa:

- El primer planteamiento es el que se concentra en la creación de un ambiente favorable para la creación de empresas y su crecimiento. Este enfoque de la política da como resultado medidas para liberalizar el comercio, desregular, privatizar y reformar los regímenes tributarios y legales, así como para crear un clima positivo que refuerce la cultura empresarial. Sin embargo, no todas estas medidas se diseñan sólo, o principalmente, con pequeñas empresas en mente, sino que algunas buscan solucionar distorsiones o áreas de fracaso del mercado que se cree pueden dañar a las empresas más pequeñas de una manera específica.
- El segundo planteamiento es apoyar las empresas nacientes reales (*start ups*) y el crecimiento de empresas individuales, proporcionando ayuda directa a los individuos o a las empresas involucradas.

Estos dos enfoques no son mutuamente excluyentes y en casi todos los países se adoptan de manera simultánea.

A nivel universal, sin embargo, no se acepta un multi enfoque. Muchos han argumentado, por ejemplo, con base en numerosas encuestas, que los factores principales que restringen el crecimiento de las empresas se relacionan con la macroeconomía. De acuerdo con ello, el Consejo de pyme de la Confederación de la Industria Británica (CBI) ha planteado que:

Es por medio de la creación de una economía saludable y de condiciones para su crecimiento como se generará empleo... el CBI, por lo tanto, cree que los gobiernos se deberían concentrar en crear las condiciones correctas para que las Pyme empiecen a desarrollarse y crezcan, en lugar de introducir objetivos individuales de política que se dirigen a subsanar distorsiones de mercado.<sup>19</sup>

## *Políticas e instrumentos*

Para cumplir el objetivo de intervención se adoptan políticas e instrumentos para lograr tres efectos principales:<sup>20</sup>

- Reducción de riesgo: políticas macroeconómicas (impuestos, tasas de interés) para estabilizar la economía y reducir la incertidumbre.
- Reducción del costo: concesiones, subsidios o préstamos de bajo costo para reducir el costo de los insumos para la empresa. Ello puede ser con metas concretas (una concesión a una empresa específica) o general (reducir costos de energía / combustible o costos de mano de obra).
- Aumentar el flujo de información y asesoría: hacer la información más ágil y disponible sobre tendencias en mercados internacionales y nacionales, problemas locales y programas gubernamentales para la pequeña empresa.

### *Focalizar*

Las políticas que tienen como foco específico las pequeñas empresas son cada vez más populares, puesto que se percibe que motivan un uso más eficiente y eficaz de los escasos recursos. El foco puede estar encaminado hacia empresas nacientes o establecidas, u orientados a la exportación o al “crecimiento” de sectores o hacia mujeres o hacia empresas étnicas.

Dirigir la política hacia un objetivo busca:

- Identificar aquellas empresas que se beneficiarán al máximo de la asistencia (una medida de “necesidad”).
- Rendir el máximo beneficio de la política (“apalancamiento” o medidas de “costo/beneficio”)
- Evitar, hasta donde sea posible, el desplazamiento y los efectos de no adicionalidad (medidas de adicionalidad).<sup>21</sup>

Sin embargo:

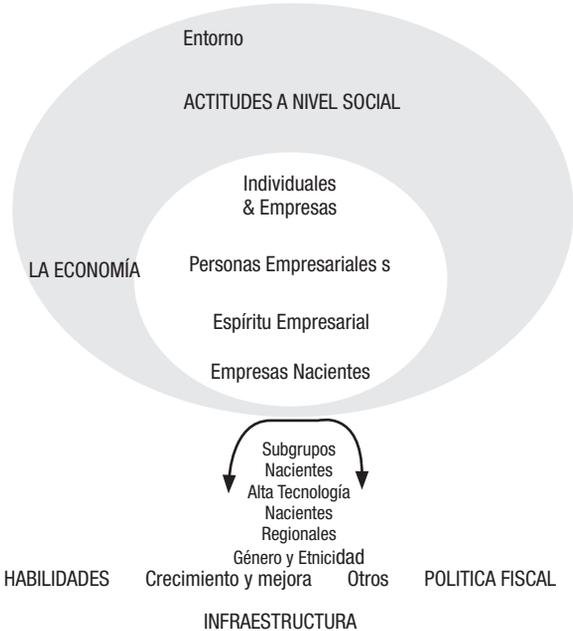
- Los focos sólo pueden ser “del tipo más ordinario: identificar un foco para una posible selección específica, más que identificar un grupo específico donde todos tendrán que responder”, sobre la base de que muchas empresas pueden elegir no aceptar la política.

- Los grupos focales raramente son estables. Las empresas que muestran crecimiento, innovación o conducta de exportación en un período puede que no lo hagan en otro (aunque la tendencia esté en esa dirección).
- Existe una cierta contradicción en una política que busca dar apoyo a aquellos que ya tienen éxito.
- Puede ser contraproducente distinguir entre empresas con crecimiento y empresas de estilo de vida, pues la de estilo de vida de hoy puede ser la empresa de crecimiento del mañana. Por lo tanto, “la puerta gerencial para acceder a los beneficios de la política debe, ser flexible, tanto para entrar como para salir”. Y “la política más segura de todas es no tener focos y dejar abierta la posibilidad de que los apoyos de la política se dirijan a aquellos que están mejor capacitados para acceder a ellos, a saber, la pequeña empresa en sí misma.”

### Áreas de intervención

El marco de trabajo presentado en la Figura 3 es un intento de resaltar los principales campos de la política pública empresarial (incluyendo el espíritu empresarial y la pequeña empresa).

Figura 3. Marco de trabajo para el análisis de la política de empresa.



1. Se incluye el entorno empresarial. Este afecta el desempeño de todas las empresas, no sólo de las pequeñas, pero es, no obstante, crucial para un sector saludable de pequeñas empresas, independientemente del tamaño, motivación o fase de desarrollo. El mejoramiento del entorno empresarial, el primero de los dos amplios planteamientos de apoyo a la pequeña empresa, como se describió antes, se compone de seis amplias categorías: economía, habilidades, infraestructura, regulaciones, política fiscal y actitudes sociales.
2. También se incluyen los individuos y sus empresas. Este campo abarca:
  - a) El desarrollo de personas con iniciativa empresarial (en el sentido amplio) y el número de empresarios que comienzan empresas;
  - b) La asistencia a empresas nacientes en sus primeras etapas y su atención posterior. Tal asistencia se considera, con frecuencia, no sólo como crítica para las tasas de supervivencia sino también para la calidad y cantidad de los subsiguientes empresarios que desean crecer o expandirse;
  - c) La remoción de las barreras y la entrega de incentivos a empresas establecidas que desean crecer.

## *La empresa/el entorno empresarial*

### *La economía*

La mayoría de gobiernos se esfuerzan por lograr un crecimiento sostenido, baja inflación, bajas tasas de interés y una tasa de cambio estable, como telón de fondo económico para que las empresas puedan planear de manera eficaz y en el contexto de certeza razonable sobre las circunstancias futuras del comercio. Se supone, entonces, que los impactos de los impuestos y el gasto público son muy importantes para las políticas de intervención.

### *Política fiscal*

Existen varias medidas fiscales dirigidas a ayudar al crecimiento y la supervivencia de las pequeñas empresas. Estas van desde una tasa reducida de impuestos a sociedades, hasta concesiones tributarias sobre herencias e impuestos sobre el valor agregado (IVA), así como incentivos fiscales para ángeles inversionistas.

**Ilustración 4.** Problemas relevantes de una política de Espíritu Empresarial de acuerdo con el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)

1. Promover el Espíritu Empresarial y reforzar la dinámica empresarial de un país debería ser un elemento integral del compromiso de cualquier gobierno para mejorar el bienestar económico.
2. Las políticas gubernamentales y programas con objetivos específicos en el sector empresarial tendrán un impacto directo más significativo que los programas que apuntan simplemente a mejorar el contexto empresarial nacional.
3. Para ser efectivos, los programas gubernamentales diseñados para estimular y apoyar la actividad empresarial deben coordinarse con sumo cuidado y deben armonizarse para evitar la confusión y reforzar su utilización por aquellos para quienes se diseñan tales programas.
4. El incremento de la actividad empresarial en cualquier país traerá consigo la elevación del nivel de participación de aquellos que están por fuera del grupo de edad más activo empresarialmente, el que está entre los 25 y los 45 años de edad.
5. Para la mayoría de países del GEM, la más grande y rápida ganancia de las empresas nacientes se logrará al aumentar la participación de las mujeres en el proceso empresarial.
6. El sostenimiento de la actividad empresarial a largo plazo requiere un compromiso sustancial con la educación de tercer nivel e inversión en esta.
7. El desarrollo de las habilidades y capacidades que se requieren para empezar una empresa deben integrarse en programas educativos y de orientación vocacional en todos los niveles educativos.
8. Independientemente del nivel de educación, se debe dar énfasis al desarrollo de la capacidad de un individuo para reconocer nuevas oportunidades e ir tras ellas.
9. La capacidad de una sociedad de reducir las grandes disparidades de ingresos en el desarrollo de actividades empresariales es un rasgo que define una fuerte cultura empresarial.
10. Los funcionarios del Gobierno, los responsables de política pública y los líderes de opinión de todas las esferas, tienen una tarea importante que cumplir en la creación de una cultura que valida y promueve el espíritu empresarial en toda la sociedad.

*Fuente: Interpretación de los autores desarrollada a partir de varios informes del Global Entrepreneurship Monitor (Kansas City, MO: Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation, varios años).*

A pesar de que los propietarios de pequeñas empresas dirán que desean impuestos más bajos que les permitan obtener más ganancias, la relación entre impuestos más bajos (más ingreso disponible) y la actividad empresarial no parece ser directa. Por ejemplo, Rees y Shah investigaron las horas que trabajaron personas independientes y encontraron que los factores personales y familiares, como edad y número de hijos, fueron determinantes importantes.<sup>22</sup>

### *Habilidades*

La necesidad que tienen las empresas de mano de obra es evidente en todos los niveles, desde el gerencial hasta el operativo. Acceder a las habilidades apropiadas a precios económicos es un ingrediente esencial en cualquier ambiente de apoyo empresarial. Las empresas pequeñas, en especial las crecientes, parecerían tener las dificultades más agudas para acceder a esas habilidades.

### *Infraestructura*

Se necesita una infraestructura eficiente y eficaz, incluidos sistemas apropiados de transporte, redes de comunicación y un suministro adecuado de locales comerciales bien situados.

### *Regulación y simplificación administrativa*

Es notorio que las regulaciones, su volumen, su complejidad, su velocidad de cambio y su interpretación, o de manera más coloquial, el papeleo y la burocracia, tienden a estar cerca o en los primeros lugares de cualquier lista cuando las encuestas se hacen ya sea sobre los problemas de pequeñas empresas o sobre las restricciones a su crecimiento. Es claro que se necesita cierto nivel de regulación para crear un ambiente empresarial saludable; se requieren normas estándar en las áreas de salud y seguridad, derechos del empleado, protección ambiental y reducción de prácticas anti competitivas, y con frecuencia se proclama que el derecho de un hombre es la carga de otro. Sin embargo, se ha argumentado que las regulaciones estatutarias en las áreas que se mencionaron antes y en impuestos, reportes estadísticos y registros de la empresa, son desproporcionadamente pesadas para las pequeñas empresas. Se afirma que la legislación laboral impide a las pequeñas empresas emplear más mano de obra. Otros obstáculos que se han listado son el acatamiento del IVA, la legislación de protección de datos y otros requisitos estatutarios.

Algunos esfuerzos recientes en el Reino Unido incluyen cambios en las leyes de solvencia, mientras que los esfuerzos de la Unión Europea se dirigen a disminuir los costos para las empresas nacientes. Se han hecho comparaciones entre Estados Unidos, donde “establecer una empresa toma más o menos una semana y cuesta quinientos dólares” y Europa, donde en promedio se toma doce semanas y cuesta dos mil.<sup>23</sup>

### *Actitudes a nivel social*

Una posición positiva de gobierno es que normalmente apoya y estimula actitudes favorables de la sociedad hacia la empresa, el espíritu empresarial y el sector de la pequeña empresa. La frase que se utiliza por lo común para describir este enfoque es “crear una cultura empresarial”. Con seguridad el lenguaje empresarial nunca ha sido más popular en política, economía y en negocios. Las diferentes interpretaciones de la palabra “empresa” y los aspectos de su desarrollo ya se han descrito. No obstante, es cierto que los esfuerzos gubernamentales en esta área se han concentrado, en general, en un enfoque muy limitado del Espíritu Empresarial, al asociarlo únicamente con los procesos de creación de empresas privadas. Las amplias interpretaciones “educativas” no se han ignorado, pero se les ha dado poca importancia. Una excepción notable en el Reino Unido fue la iniciativa empresarial en la educación superior que

se llevó a cabo en las universidades entre 1990 y 1995, la cual fue seguida por iniciativas más recientes tales como el Science Enterprise Challenge y el Council for Graduate Entrepreneurship. Estas últimas iniciativas, sin embargo, tienen enfoque limitado en sus fundamentos. Además, siguiendo el reporte Davies, la educación empresarial se está convirtiendo ahora en un requisito del plan de estudios en los colegios, aunque no en una escala significativa en términos de horas del plan de estudios.

La falta de una cultura empresarial (ver Caso 1) se ha identificado de forma diversa con, por ejemplo, bajas tasas de nacimiento de nuevas empresas y bajas tasas de crecimiento de las ya creadas, número significativo de empresas de propiedad extranjera, un sector público muy grande y altas tasas de desempleo. De manera específica, la política en esta área buscaría crear un clima que refuerce la percepción sobre la viabilidad y conveniencia del proceso empresarial. En general, se acepta que la imagen de una empresa en una comunidad impactará la percepción de la empresa por parte de las personas potencialmente empresariales dentro de ella. Los instrumentos utilizados para fomentar tal clase de política incluyen campañas publicitarias que destacan modelos exitosos, establecer programas de creación de empresas y de creación de conciencia empresarial, ofrecer seminarios, información y asesoría.

También ha habido ejemplos de programas que han intentado mejorar la autoimagen y la autoconfianza de una comunidad o sociedad y cambiar la actitud de “no se puede” a “sí se puede”. Esto se ha hecho en circunstancias en las que tal mejoramiento, a su vez, hará más fácil que las ideas de otras empresas echen raíces. No es necesario decir que no hay ningún acuerdo mutuo sobre la eficacia de tales intervenciones.

### *Individuos y empresas: el proceso empresarial*

El segundo enfoque amplio de la política descrita antes en este capítulo es promover el proceso empresarial a través de intervenciones centradas en la empresa individual o en la persona que se prepara para empezar una empresa. Estas intervenciones, que apuntan a personas individuales o a empresas individuales en general, son segmentos o sub grupos de la población clasificados por edad, fase de desarrollo, sector empresarial, región geográfica, área del mercado o tipo de propiedad: categorías en las cuales se percibe que existen grupos de problemas y oportunidades específicos. Algunas de estas categorías se describen más adelante.

### *Pre arranque*

La etapa de pre arranque se podría definir como aquella que incluye a quienes no han considerado aun ser independientes o crear una empresa como una opción de carrera. Sin embargo, las políticas de empresa que tratan este problema se consideran bajo el título que se anotó antes de “*Actitudes sociales*”. Aquí, en cambio, la atención se centra en aquellos que trabajan para intentar convertirse en empresarios. Existen intervenciones para ayudar a la gente que está pensando en una empresa o que se está preparando para desarrollar una empresa. La forma más común de intervención en esta área es, quizás, capacitación en habilidades empresariales en sus varias formas, pero también existen intervenciones para asistir y guiar investigaciones de mercado y esquemas para ayudar al desarrollo temprano del producto/servicio, con frecuencia llamado “prueba piloto.” También existen variaciones de intervención que ayudan con fuentes de ideas, con la identificación y desarrollo de ideas empresariales y con la formación de equipos empresariales para combinar las diferentes fortalezas de los individuos para promover una empresa exitosa. La antigua agencia de desarrollo de Gales en su programa nacional de empresas nacientes buscó utilizar:

“un enfoque realista basado en el “principio de las escalera mecánicas”: trabajar con individuos en el proceso de desarrollar una idea, empezar la empresa y proporcionar el apoyo necesario para que logre su potencial total. Este enfoque busca alejarse de uno puramente programático y en cambio, concentrarse en la continuidad del servicio para nuevas empresas nacientes a través de una red nacional de empresas que se crearía bajo el amparo de Business Connect que entregará el servicio de “Gateway”.<sup>24</sup>

### *Empresas nacientes*

Ya se anotó que, dado que es esencial un nivel saludable de empresas nacientes para fomentar nuevas ideas, la innovación, la competitividad y para la dinámica de la economía en general, durante gran parte de los noventa el énfasis de la política se dio cada vez más en la calidad percibida en las empresas nacientes, así como en su potencial de crecimiento y en su potencial de exportación. Se ha argumentado que el apoyo no discriminado a las empresas nacientes es contraproducente porque muchas fallarán y esto implica que se debe adoptar un enfoque de apoyo empresarial más selectivo.

Por lo tanto, en Gran Bretaña el papel de Business Links y de los TEC y LEC fue el de ofrecer a medida que avanzaban los años noventa, más apoyo a empresas

con motivación para crecer (focalizándose en compañías que tenían entre 10 y 200 empleados). Como se anotó antes, a partir del nuevo milenio se evidenció un enfoque más equilibrado, mientras la atención de los líderes políticos se enfocaba más en el volumen de empresas nacientes así como en su “calidad”. La política gubernamental revirtió a su posición anterior, ofreciendo apoyo práctico (en la forma de asesoría y capacitación) a todas las empresas nacientes, pero con prejuicios sectoriales particulares.

Las intervenciones en el campo de empresas nacientes han incluido asistencia financiera, capacitación, redes de contactos (*networking*), información, consejo y orientación; también provisión de áreas de trabajo dirigido a satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas específicamente. Esto ha tomado la forma de espacios de trabajo administrado (MWS locales con condiciones de arrendamiento fáciles y con disponibilidad de servicios centrales como apoyo secretarial y asesoría empresarial), con frecuencia en condiciones atractivas de arrendamiento.

### *Negocios de alta tecnología*

Es probable que el cambio más grande y sobresaliente en la política de la pyme durante los últimos quince años haya sido intentar conservar las Pyme que enfrentan una desventaja de costo debido a las desventajas inherentes al tamaño y promover las empresas nacientes (*start-ups*) y la viabilidad de pequeñas empresas involucradas en la comercialización del conocimiento o basadas en conocimiento .

Zoltan Acs y David Audretsch<sup>25</sup>

Se cree que las empresas de alta tecnología tienen problemas particulares que necesitan soluciones adaptadas a ellas. El apoyo específico que se les da es una característica no sólo en el Reino Unido sino en muchos países, debido a su contribución a la innovación y a su potencial de crecimiento, y porque es probable que ellas sean las semillas de los nuevos sectores industriales del futuro. Sus necesidades particulares surgen del costo relativamente alto de la investigación y desarrollo y de sus riesgos asociados, lo cual las hace poco atractivas a instituciones prestamistas conservadoras o reacias a asumir riesgos. Las empresas de alta tecnología también pueden tener potencial de rápido crecimiento, lo cual significa que su necesidad de financiamiento será aun mayor.

## *Subgrupos de población*

### **Ilustración 5.** Subgrupos de población

Una variedad de programas (en general de empresas nacientes) tiene como objetivo a los graduados, los jóvenes, los desempleados, los empleados corporativos, las minorías étnicas, las mujeres y los discapacitados. En Europa se percibe que una política empresarial eficaz buscará mejorar la tasa de empresas nacientes entre algunos o todos estos sub grupos, por ejemplo “mejorar la tasa de empresas nacientes entre mujeres, gente joven y desempleados”.<sup>26</sup> De hecho, el *Global Entrepreneurship Monitor* identificó tres características demográficas principales que impactan el proceso empresarial, una de las cuales fue “el nivel de participación femenina en la actividad empresarial”,<sup>27</sup> siendo las mujeres el sub grupo más grande en la población.

Muchas de tales intervenciones empiezan con la gente joven cuando está en el colegio. Los colegios tienen temas multidisciplinarios que buscan crear “conciencia económica”, y más recientemente un componente empresarial que da la oportunidad de desarrollar una cultura, una actitud y una motivación positiva hacia la empresa. En la mayoría de los casos estas se utilizan para brindar una introducción a lo que se llama el “mundo del trabajo”. En el Reino Unido, el Young Enterprise’s Company Programme motiva a equipos de estudiantes de educación secundaria y terciaria a administrar sus propias empresas y se aplica desde los dieciséis años de edad. Otros programas apuntan a grupos más jóvenes. El Shell Livewire Scheme y el Prince’s Trust buscan ayudar a la gente joven que desea iniciar una empresa.

En Gran Bretaña es bien reconocido el riesgo que corren algunos miembros de minorías étnicas que están económica y socialmente marginados por un ciclo vicioso de dependencia. Este se deriva de la falta de una tradición empresarial, la escasez de empresarios, la carencia de empresa, la ausencia de modelos a imitar y las barreras institucionales, todo lo cual refuerza la falta de confianza. Como resultado, se han creado iniciativas y fondos especiales para romper ese ciclo.

### *Exportadores*

Existe el peligro de que el apoyo a nuevas empresas pequeñas resulte en el desplazamiento de pequeñas empresas locales y ello no producirá beneficios locales netos. Si la empresa que se ayuda está exportando no existirá este peligro. Debido a esto y debido a su potencial de crecimiento, ha habido una variedad de incentivos para estimular un mayor desempeño en exportaciones por parte del sector de la pequeña empresa, en especial a través de subsidios financieros y asistencia con base en información (como subsidios de viaje a ferias, incluidos la financiación de muestras, garantías de crédito de exportación, investigación de mercado subvencionada, acceso libre a bases de datos, e información sobre las tendencias, requisitos de mercado y contactos potenciales).

## Formas de asistencia

Cuando la asistencia se dirige a cerrar las brechas percibidas en la oferta, se centra en proporcionar servicios a las empresas pequeñas. Tales servicios necesariamente están disponibles para todas pero, como se indicó antes, a menudo pueden ser dirigidos a agrupaciones específicas que comparten necesidades comunes. Algunos ejemplos de tal ayuda se describen a continuación.

### *Asistencia financiera*

Desde 1931, cuando el comité Macmillan informó e identificó lo que desde entonces se conoce como la “brecha Macmillan”, la escasez de financiamiento ha sido uno de los problemas centrales en las discusiones sobre la necesidad de apoyo a las pequeñas empresas. La brecha se refiere a una situación en la cual una empresa tiene oportunidades rentables pero no tiene fondos o son insuficientes (de fuentes internas o externas) para explotar la oportunidad. Esta necesidad se reiteró en el informe Bolton (1971) y en numerosos otros informes<sup>28</sup> y documentos que han aparecido desde entonces. Burns<sup>29</sup> presenta el problema así:

La pregunta sigue siendo si existe una brecha de financiación (definida como una renuencia por parte de aquellos que proveen financiamiento para proporcionarlo en los términos y condiciones que necesitan los empresarios). Los empresarios que no tienen éxito en la obtención de financiamiento siempre dirán que este existe. Encuesta tras encuesta a empresarios revelan que esta es la mayor barrera para el crecimiento. Sin embargo, el hecho de que el empresario requiera financiamiento en condiciones específicas no necesariamente significa que este deba proporcionársele ya sea para bien del empresario, del ente financiero o de la economía como un todo.

También se da la renuencia inherente del empresario a compartir la propiedad de la empresa. La pregunta es, sin embargo, la brecha en realidad existe.

Por otra parte, existen numerosas encuestas que preguntan a los empresarios cuáles perciben ellos que son las barreras al crecimiento de su empresa, y en ellas es constante la mención de falta de financiamiento como una restricción mayor, en particular, para las empresas nuevas y de rápido crecimiento. Sin embargo, esto no demuestra nada: la percepción es una cosa y la realidad, otra. Incluso si fuera exacto, la falta del preciado financiamiento apropiado para ciertos proyectos en realidad puede indicar que el mercado está trabajando perfectamente bien.

Burns continúa afirmando que numerosos estudios “han sido incapaces de establecer de manera objetiva que existe una brecha.”<sup>30</sup>

A pesar de las conclusiones de Burns y de la disponibilidad de otras fuentes de financiamiento este continúa siendo el principal problema en muchas estrategias de intervención. Existe, por lo menos en algunas economías, la idea de que ahora el mayor problema para el financiamiento de las pequeñas empresas no radica en una escasez global de recursos, sino en los medios apropiados para enfocar tal financiamiento y, por ejemplo, evitar una excesiva confianza en los sobregiros y préstamos con base en títulos valores. Como resultado, en el Reino Unido la relación entre los bancos y las pequeñas empresas ha estado bajo presión y escrutinio por largo tiempo y el asunto ha sido, probablemente, el problema más prominente en la literatura sobre la pequeña empresa, durante muchos años. Para ayudar al financiamiento de la pequeña empresa durante años se han desarrollado varias iniciativas en el Reino Unido, la mayoría de las cuales son bastante comunes en muchos otros países.

#### *Esquema de garantías para los préstamos a las pequeña empresas (SFLGS)*

En el Reino Unido se introdujo como piloto un esquema de garantías para los préstamos a las pequeñas empresas. Este se basaba en la creencia común de que la habilidad de las pequeñas empresas para solicitar préstamos para expansión estaba limitada por la falta de seguridad o por la falta de un registro de antecedentes que pudieran ofrecer confianza a los prestamistas, en particular a los bancos. Con base en esto, el Gobierno, a través de su servicio a empresas pequeñas, proporciona una garantía a los bancos (y a otras instituciones aprobadas) cuyo monto varía entre el setenta por ciento y el ochenta y cinco por ciento de los préstamos especificados. El préstamo, sin embargo, se debe justificar con el criterio comercial normal y los prestatarios deben pagar una tasa de interés sobre los préstamos proporcionados. Los préstamos se extienden entre dos y diez años en cantidades que ascienden de £ 5,000 a £ 250,000 (con un techo de £ 100,000 para para aquellas impresas que han estado en operación menos de dos años) y para el 2005 habían garantizado cuatro billones de libras en préstamos.

#### *Garantía de financiamiento a la empresa (EFG)*

En el 2009 se suspendió el SFLGS debido a la preocupación sobre la viabilidad de muchas pyme dado el colapso bancario y las restricciones al crédito que em-

pezaron en el 2008. En su lugar el Gobierno lanzó el EFG como una facilidad de préstamo para mejorar el capital de trabajo de las pyme. El Gobierno garantizaría 75% del préstamo, que podría ser cualquiera de los siguientes: nuevos préstamos a plazos; mantener la disponibilidad de préstamos existentes, y la conversión de parte o de todos los sobregiros existentes utilizados a un préstamo a plazos para liberar fondos para cumplir con los requisitos del capital de trabajo. Un total de £1.3 billones para nuevos préstamos del banco están comprometidos con las empresas sólidas y con empresas nuevas, que podrían ser rechazadas debido a falta de seguridad en condiciones normales.

### *Mercado de inversión alternativo (AIM)*

En el Reino Unido, en reemplazo del mercado de seguridades (USM), la bolsa de valores introdujo el mercado de inversiones alternativas en 1995, como un mercado secundario para empresas pequeñas o jóvenes cuyos títulos valores no se intercambiaban públicamente. Esta bolsa proporciona requisitos de entrada más fáciles y obligaciones continuas menos rigurosas que el mercado principal, estimulando así a las pequeñas empresas a acceder a capital público. Sin embargo “algunas empresas consideran los costos mucho más bajos que aquellos que se requieren para una inscripción completa”.<sup>31</sup>

### *Redes de inversionistas ángeles*

“Inversionista ángel” es la expresión que se utiliza con frecuencia para inversionistas informales en pequeñas empresas, que tienden a operar con base en el conocimiento personal y en contactos, en lugar de hacerlo a través de mercados formales de capital. Estos individuos de alto patrimonio neto invierten capital de riesgo (hasta £100,000) en compañías pequeñas no cotizadas. Ellos proporcionan no sólo capital sino también experiencia y asesoría para ayudar a la empresa. En el Reino Unido la reestructurada Business Links, los bancos y otras entidades a través de una variedad de redes locales y regionales, están desarrollando listados de potenciales inversionistas. Sin embargo, muchos inversionistas ángeles desean seguir siendo anónimos, lo cual hace difícil medir su impacto global.

Se ha estimado<sup>32</sup> que existen entre 20.000 y 40.000 inversionistas ángeles en el Reino Unido que invierten al año entre £ 500 y £1 billón, la mayor parte en empresas nacientes y en etapas tempranas de financiamiento (muchos utilizarán el esquema

de inversión en empresas como un vehículo eficiente de beneficios tributarios para sus inversiones). El Gobierno busca fortalecer el mercado de inversión informal del Reino Unido a través del apoyo a la red nacional de inversionistas ángeles (NBAN) como un conducto nacional para regular a los inversionistas y a quienes reciben la inversión. Tales iniciativas buscan promover más inversión, disminuir los costos en la búsqueda de encontrar socios convenientes y hacer el proceso más rápido y eficaz.

### *Subvenciones y préstamos*

Así como los esquemas anteriores, existe una amplia variedad de subvenciones directas para estimular el desarrollo empresarial. Con frecuencia tal apoyo se centra en incrementos en la competitividad a través del mejoramiento en áreas clave de la empresa tales como gerencia, mercadeo, diseño, producción, investigación y desarrollo, sistemas de calidad y capacitación. Las subvenciones también pueden estar disponibles para ayudar con el costo del capital de adquisiciones importantes como locales, máquinas y equipo.

Se ha sospechado que las subvenciones generan gran dependencia. Muchas empresas, las sociales entre ellas, prefieren buscar subvenciones en lugar de préstamos, pues no desean asumir deudas. Esto significa que ellas dirigen sus actividades a aquellas que tienen la posibilidad de una subvención, lo cual implica que la forma de financiamiento puede dictar la naturaleza de las actividades de la empresa.

### *Apoyo a subgrupos particulares*

*Apoyo a empresas de minorías étnicas (EMB):* Se reconoce que las empresas de minorías étnicas tienen necesidades de financiación especiales dado que pueden enfrentar “dificultades para conseguir financiación externa, la cual puede ser más aguda”<sup>33</sup> que la que enfrentan las pequeñas empresas en general. Evidencia reciente sugiere que “EMB como grupo no se encuentra en desventaja en términos de capital para empresas nacientes con respecto a bancos y otras fuentes formales” y que hay más variación “dentro de EMB (como grupo) que en empresas poseídas por personas que no son de color”.<sup>34</sup>

Muchas EMB se han beneficiado de los esquemas de financiamiento de su propia comunidad utilizados en lugar de (o además de) la financiación bancaria. Por ejemplo, “los esquemas de asociación” que involucran a miembros que

pagan una cantidad convenida de ahorro a un fondo de ahorros mutuo es importante para las empresas afrocaribeñas. El éxito de muchas empresas nacientes de procedencia asiática en el Reino Unido se debe, por lo menos en parte, a las condiciones flexibles de reembolso establecidas por el grupo familiar, un grupo que con frecuencia es del tipo extendido, lo cual merma las presiones normales de un banco sobre una nueva empresa para el reembolso de sus créditos.

*Apoyo a empresas de propiedad de mujeres.* Las empresas de propiedad de mujeres son otro subgrupo que puede necesitar formas especiales de apoyo. A pesar del reciente crecimiento significativo de las empresas propiedad de mujeres en el Reino Unido, el incremento de las mujeres que trabajan por cuenta propia parece haber sido causado por un aumento del número de mujeres en el mercado de trabajo en general. La tasa de mujeres que trabajan de manera independiente ha aumentado menos, pero ha tenido un crecimiento sustancial, pues pasó del tres por ciento del total de mujeres económicamente activas en 1979 a siete por ciento en el 2007. Durante el mismo período, la tasa de hombres que trabajan por cuenta propia se incrementó de nueve por ciento del total de hombres económicamente activos a quince por ciento en el 2007.<sup>35</sup>

### *Áreas marginadas*

Después del establecimiento de la unidad de exclusión social del Gobierno del Reino Unido en 1997, se publicó un informe titulado *Empresa y Exclusión Social*, que se centraba en el acceso a financiamiento y servicios de apoyo de pequeñas empresas en áreas marginadas. Esto llevó a solicitar al Banco de Inglaterra que informara de manera regular sobre el financiamiento a las empresas en estas áreas. El banco aceptó este cometido citando varios factores que pueden limitar los préstamos de agentes externos, tales como “falta de experiencia empresarial, falta de garantía subsidiaria y de participación personal en los aportes de capital, concentración en sectores empresariales sujetos a altas tasas de fracaso, lejanía, mercados pequeños y localizados y altas tasas de criminalidad”.<sup>36</sup>

Así es como Lundström y Stevenson resumen las tendencias internacionales de financiamiento:<sup>37</sup>

Con la identificación de las brechas en la financiación de la pequeña empresa y de las diferencias en las necesidades de financiación, los gobiernos están asegurando que se encuentren disponibles múltiples fuentes y tipos de financiamiento (como micropréstamos, capital inicial, capital de riesgo y capital de inversión

informal) para los diferentes tipos de empresarios (como mujeres, minorías étnicas) y empresas (como empresas de alto crecimiento, empresas de tecnología) en las diferentes etapas de desarrollo (como en la etapa de investigación y desarrollo, etapa de nacimiento, etapa de crecimiento).

### *Otra asistencia*

Aunque la ayuda financiera puede ser del tipo más obvio, hay muchos otros tipos de asistencia. La provisión subvencionada de una variedad de formas de información, consejería, capacitación y asesoría es uno de los esfuerzos más grandes y de mayor crecimiento para mejorar la eficiencia interna de las pequeñas empresas. Algunas de esas formas de asistencia se describen a continuación. Estas son, con frecuencia, llamadas de “apoyo blando”, en contraposición al apoyo “duro” que cubre temas como: financiamiento, locales y equipos.

#### *Información y asesoría*

Se cree que las pequeñas empresas están en una desventaja relativa con respecto a las más grandes, debido a su habilidad limitada de escanear y filtrar el entorno en busca de información pertinente a su progreso. De hecho, se puede argumentar que una falta de información pertinente y oportuna que se entregue de una manera tal que se pueda absorber y utilizar de manera rápida y fácil, es un problema crítico para la mayoría de las pequeñas empresas y que este ejemplo en cuanto al acceso a información necesita tratarse si las pequeñas empresas buscan realizar su potencial de crecimiento.

Otro método, empleado por Business Links y sus equivalentes, es el uso de consejeros empresariales personales (PBA) que ofrecen comunicación persona a persona y cara a cara, un enfoque que prefieren muchos propietarios empresariales. La consultoría subvencionada también puede habilitar a las empresas a contratar especialistas profesionales para que las ayuden a analizar sus situaciones y les prescriban acciones para mejorar. Otro tipo de iniciativa especial se basa en personas experimentadas en el ámbito empresarial que actúan como mentores para las empresas locales seleccionadas. Trabajando sólo por los gastos en que se incurran, los mentores asisten a los empresarios con información, consejo y asesoría, en general, por un período de seis a doce meses. Enterprise Irlanda ha desarrollado el Programa Mentor a nivel nacional para las Pyme por casi quince años. Un esquema nacional similar existe también en Escocia, vinculado a Bu-

siness Gateway y a las Cámaras de Comercio de Escocia, y en Irlanda del Norte a través de su red local de Enterprise Agency (Empresa N. de Irlanda).

### *Administración y desarrollo de la mano de obra y capacitación*

El apoyo para el desarrollo administrativo de pequeñas empresas se ha incrementado de manera significativa en los últimos años, puesto que tanto el sector privado como el público han identificado una brecha en el mercado. Es bien sabido que la combinación correcta de habilidades de dirección es importante para cualquier empresa y esta es crítica si la empresa aspira a crecer con éxito. A pesar de esto, un hallazgo consistente de investigaciones en cuanto a las capacitaciones en países desarrollados es que los trabajadores (gerentes y empleados) en pequeñas empresas tienen menos probabilidad de recibir las formalmente que aquellos de las empresas más grandes.<sup>38</sup>

Mientras haya una proliferación de proveedores de capacitación y de desarrollo de oportunidades, habrá una fuerte evidencia de que una de las razones para el bajo uso de ellas es el descontento con la mayor parte de la oferta actual.

### *Mercado, producto y desarrollo del proceso*

Las pequeñas empresas pueden tener dificultades en encontrar e investigar nuevos mercados, en particular mercados de exportación. Igualmente, a largo plazo la supervivencia y el crecimiento de las empresas requerirán el desarrollo constante de productos o servicios nuevos o mejorados. Se han desarrollado varios programas de asistencia para ayudar a las empresas en estas áreas, que incluyen: ayuda en investigación y desarrollo, subvenciones en mercados de exportación, misiones comerciales y provisión de muestras, informes de inteligencia de mercado y esquemas de garantía de créditos de exportación, así como asistencia para el desarrollo y producción de literatura de venta y materiales publicitarios.

### *Tecnología*

Se entiende bien la importancia de la tecnología para estimular la innovación, la competitividad y el crecimiento de las empresas. Se cree, sin embargo, que la capacidad de muchas empresas más pequeñas para identificar y aprovechar las

nuevas tecnologías y las existentes está limitado por la falta de información sobre su disponibilidad y potencial o por factores de costo (otro ejemplo de “falla del mercado”). Existe una amplia gama de esquemas para asegurar que el proceso de transferencia de tecnología se mejore. Además, todo Business Links ofrece un servicio de asesoría en tecnología e innovación utilizando asesores independientes, y el BERR brinda el *Knowledge Transfer Partnership* (antes *Teaching Company Scheme*), que reúne las pyme y universidades/colegios en alianzas cooperativas a través de posiciones hasta por dos años para graduados altamente calificados.

### *Apoyo del Reino Unido a la pequeña empresa: un resumen*

En general, las características del enfoque del Reino Unido para el apoyo a las pequeñas empresas se pueden resumir como sigue.

#### **LOS PUNTOS CLAVE**

- Debido a la importancia reconocida de las pequeñas empresas en el desarrollo económico, todos los países en el mundo desarrollado y en vías de desarrollo está ahora interviniendo de alguna manera para promover más empresas. Sin embargo, tales intervenciones carecen, con frecuencia, de una estrategia global en el sentido de un conjunto coherente de objetivos y de los medios coordinados para lograrlos. Los aspectos empresariales, proceso empresarial o políticas para pequeñas empresas se dispersan con frecuencia a través de diferentes dependencias gubernamentales y como resultado los esquemas de apoyo han tendido a crecer de manera poco sistemática. Sus objetivos parecen incluir mayor riqueza y crecimiento económico, creación de empleos y otros beneficios que incluyen mayor cohesión social.
- Con frecuencia se establecen agencias para realizar intervención directa, pero la dispersión de la política y la participación de organizaciones diferentes puede resultar en una confusa variedad de fuentes aparentes de ayuda. Los esfuerzos por coordinar esto y por darle alguna forma de estructura pueden seguir el enfoque del “sitio único” de intentar concentrar los servicios en un solo lugar, o del “primer sitio”, que asegura que las diferentes fuentes de apoyo cuentan con buenas indicaciones en puntos de acceso únicos.
- Los medios para crear empresa, desarrollar espíritu empresarial u objetivos de la política para pequeñas empresas, incluyen dos amplios enfoques que no son mutuamente excluyentes. Estos son:
  - Crear un ambiente favorable para la empresa, que puede involucrar acciones en las áreas de economía, política fiscal, habilidades, infraestructura, regulaciones y actitudes sociales.
  - Intervenir para apoyar el proceso empresarial mediante apoyo directo e indirecto a los individuos y empresas. Esto se adapta con frecuencia a etapas específicas de desarrollo y a sub grupos como empresas pre y nacientes, empresas de alta tecnología, áreas geográficas en desventaja, sub grupos de la población y exportadores. Las formas de asistencia que se utilizan incluyen: asistencia financiera (tales como subvenciones, garantías de préstamo, ángeles inversionistas y financiamiento a la empresa), información y asesoría, desarrollo en la gestión, capacitación, mercadeo, investigación y desarrollo, gestión de redes, y transferencia de tecnología.

La realidad es, sin embargo, que los gobiernos del Reino Unido en general no han considerado la pequeña empresa como una contribución significativa a la renovación económica y al desarrollo. La atracción de inversión extranjera se ha visto como un enfoque mucho más fructífero de apoyo. Sin embargo, la

inversión extranjera es hasta ahora muy reducida, en parte debido al traslado de grandes empresas de áreas con alto costo de mano de obra a países en los cuales estos costos son significativamente más bajos. Con esto en mente las pequeñas empresas autóctonas pueden volverse mucho más importantes como fuentes de innovación y creación de empleo y como mecanismo de regeneración económica.

## Bibliografía

- <sup>1</sup> F. J. Greene, K. F. Mole, y D. J. Storey. (2008) *Three decades of Enterprise Culture* Basingstoke: Palgrave. Página 69.
- <sup>2</sup> F. J. Greene, K. F. Mole, y D. J. Storey (2008) *Three decades of Enterprise Culture* (Basingstoke: Palgrave. Página 70.
- <sup>3</sup> DTI (2002) “Small Business and Government – The Way Forward” *The Stationery Office*. Londres.
- <sup>4</sup> [www.sbs.gov.uk/action](http://www.sbs.gov.uk/action) (Revisada el 16/1/2008)
- <sup>5</sup> *House of Commons, Public Accounts Committee*. Undécimo Reporte .Páginas 7-8.
- <sup>6</sup> L. Stevenson (1996) *Lessons Learned From the Implementation of Entrepreneurship Development Strategy in Canada: The Case of the Atlantic Region*. Moncton, NB: Atlantic Canada Entrepreneurship Agency. Sin publicar. Páginas 2-4.
- <sup>7</sup> A. Lundström and L. Stevenson. (2001) *Entrepreneurship Policy for the Future: Final Report*, eu2001.se Brussels: European Commission, Directorate General Enterprise. Páginas 34–5.
- <sup>8</sup> Forfas “*Trends Developing on Entrepreneurship Policy*” Dublin. Páginas 23-24.
- <sup>9</sup> D. Storey. (1994) *Understanding the Small Business Sector*. Londres: Routledge. Página 258.
- <sup>10</sup> A. C. p. de Koning, J. A. H. Snijders y J. G. Vianen, (1992) “Policies On Small and Medium Enterprises in Countries of the European Community”, *International Small Business Journal*. Páginas 10(3): 25–39.
- <sup>11</sup> D. Storey, (1999) “Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of SME Policies”, Trabajo presentado en el *23avo ISBA Small Firms Conference*, Leeds; también publicado en D. L. Sexton and H. Landstrom (eds), *Handbook of Entrepreneurship* (Oxford: Blackwell, 2000). Páginas. 176–94.
- <sup>12</sup> Storey (1994), *op. cit.*, p. 304.
- <sup>13</sup> J. Curran and D. Storey, (2000) *Small Business Policy: Past Experiences and Future Directions*, The Small Business Service and Kingston University Small Business Research Centre SME Seminar Series “Linking Research and Policy”, DTI Conference Centre, Página 2.
- <sup>14</sup> Storey (1999/2000), *op. cit.*
- <sup>15</sup> HOC PAC p.14.

- <sup>16</sup> HOC PAC p.8
- <sup>17</sup> SBS (2000) promotional leaflet, *Small Business Service: The Vision*. London: SBS.
- <sup>18</sup> R. (2001) Botham of the Training and Employment Unit, University of Glasgow, dirigiéndose al *Scott Policy Seminar* en Belfast.
- <sup>19</sup> CBI SME Council, *op. cit.*
- <sup>20</sup> Con base en Bennett, Carter y Jones-Evans Página 60.
- <sup>21</sup> Carter y Jones, E, Página 58.
- <sup>22</sup> H. Rees and A. Shah, “The Characteristics of the Self-Employed: The Supply of Labour”, en J. Atkinson y D. J. Storey (eds.) (1993) *Employment, The Small Firm and the Labour Market*. Routledge: Londres. Páginas 317–27.
- <sup>23</sup> Extract from DTI news release. (2000) *Byers Calls For a European Charter for Small Firms*.
- <sup>24</sup> Scottish Enterprise y Paisley Business School, *op.cit.*, p. 3.
- <sup>25</sup> Z. J. Acs and D. B. Audretsch, *The Emergence of the Entrepreneurial Society*, Presentation for the acceptance of the 2001 International Award for Entrepreneurship and Small Business Research (Stockholm: Swedish Foundation for Small Business Research, April 2001) Página 23.
- <sup>26</sup> Commission of the European Communities (2000), *op.cit.*, p. 7
- <sup>27</sup> Hancock *et al.*, *op.cit.* Página 59
- <sup>28</sup> Ver Wilson Committee (1979) *The Financing of Small Firms: Interim Report of the Committee to Review the function of the Financial Institutions*. 7503 HMSO.
- <sup>29</sup> P. Burns, *Entrepreneurship and Small Business* (Basingstoke: Palgrave (now Palgrave Macmillan, 2001) Páginas 347–8.
- <sup>30</sup> Burns, *op. cit.*, Página 348.
- <sup>31</sup> Bank of England, *op. cit.*, Página 54
- <sup>32</sup> C+J-E C Mason Chap 19 *Venture Capital and the Small Business*. Página 364.
- <sup>33</sup> D. Smallbone, R. Baldock, M. Ram y D. Deakins, “Access to Finance by Ethnic Minority Businesses: Some Results from a National Study”, *Proceedings of the 24th ISBA National Small Firms Policy and Research Conference*, Nov . 2001, pp. 1115–36, at p. 1134.
- <sup>34</sup> Bank of England (Marzo 2001), *op. cit.*, p. 76.
- <sup>35</sup> S. Carter (2000) “Improving the Numbers and Performance of Women-Owned Businesses: Some Implications for Training and Advisory Services”, *Education and Training* Páginas 42(4): 326–34.
- <sup>36</sup> *Ibid.*, p. 64.
- <sup>37</sup> Lundström yStevenson, *op. cit.*, p. 185
- <sup>38</sup> S. Fraser, D. Storey, J. Frankish y R. Roberts “The Relationship Between Training and Small Business Performance: An Analysis of the Barclays Bank Small Firms Training Loans Scheme”, 20 Julio 2001, version del trabajo presentado a la 23va *ISBA National Small Firms Policy and Research Conference*, Aberdeen, Noviembre 2000, disponible a los presentes autores mediante comunicación personal.



# Políticas y Programas de Desarrollo Emprendedor: El estado del conocimiento en América Latina



HUGO KANTIS  
*Argentina*

## Introducción

El objetivo de este documento es presentar el conocimiento disponible en la región acerca de los elementos más relevantes para fomentar el diseño e implementación de políticas de desarrollo emprendedor en América Latina. El trabajo se estructura de la siguiente forma: En primer lugar, se fundamenta por qué es necesario promover el desarrollo emprendedor en la región; luego se comentan algunos ejemplos de experiencias internacionales de políticas emprendedoras, se presentan algunos casos de la región y se resaltan las lecciones que pueden obtenerse a partir de dichas experiencias.

## Justificación

En esta sección se presentan los fundamentos para plantear una política de desarrollo emprendedor en América Latina, el rol de los emprendedores, los factores que inciden sobre el nacimiento de emprendedores y empresas y la situación en el continente.

## *Los emprendedores y el crecimiento*

Distintos estudios aportan evidencias de la contribución de los emprendedores a la generación de puestos de trabajo, a la innovación, a la diversificación del tejido productivo, al fortalecimiento del espacio de la pequeña y mediana empresa y a la equidad (Audrestch y Thurik, 2001; Audrestch y otros, 2006;

GEM, 2001; Mantis, 2007; Naudé, 2008; Schumpeter, 1934; Dejardin, 2000). Los emprendedores crean nuevas oportunidades de empleo e ingreso no sólo para sí mismos sino, en particular, para quienes encuentran trabajo en ellas. Los emprendedores dinámicos, es decir, aquellos que generan las nuevas pymes y las grandes empresas del mañana, son los que más impactan sobre el empleo sostenible en el largo plazo y sobre el crecimiento. Por su parte, los emprendimientos basados en la innovación favorecen el desarrollo tecnológico, el aumento de la productividad y una distribución más equitativa del conocimiento. (Audrestch y Thurik, 2001; Birch, 1979; Kantis, 2004 y 2007; Henrekson y Johansson, 2008).

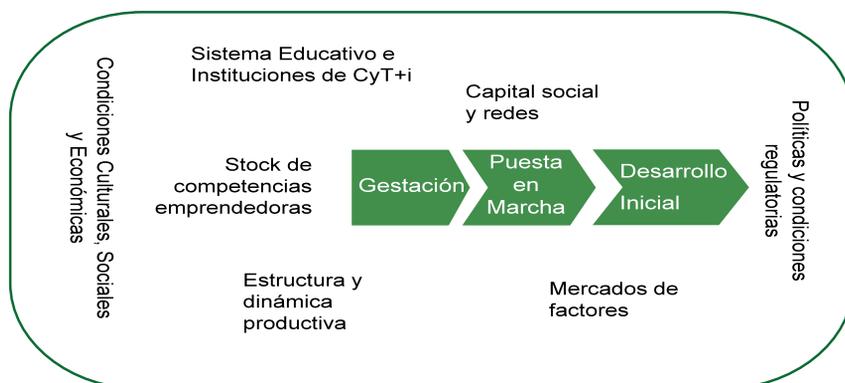
Desde una perspectiva de desarrollo no puede soslayarse que el emprendimiento es considerado cada vez más como un factor movilizador que excede el ámbito de los negocios. El concepto de "sociedad emprendedora", referenciado, por ejemplo, en los documentos de política en Holanda e Irlanda, alude precisamente a aquellas comunidades en las cuales la población es capaz de generar iniciativas y proyectos innovadores en distintos espacios de actuación y de adaptarse flexiblemente a los cambios en un mundo cada vez más incierto (Ministerie van Economische Saken, 2000; Forfas, 2007; Lünstrom y Stevenson, 2007). En la agenda del desarrollo productivo de la región el desarrollo emprendedor puede jugar un papel clave al ayudar a avanzar hacia sociedades más emprendedoras, ampliar la base empresarial de pymes competitivas, enriquecer el perfil de las actividades que conforman su estructura productiva y brindar un espacio de oportunidades más amplias para el desarrollo de las capacidades creativas e innovadoras de la población, en particular de los jóvenes.

### *El enfoque sistémico*

El proceso emprendedor es largo, desde el surgimiento de vocaciones y capacidades para emprender hasta la concreción y desarrollo de la empresa; y a lo largo de estas etapas: gestación, puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento existen distintos factores que lo afectan y por lo cual decimos es un fenómeno de naturaleza sistémica (Kantis y otros, 2004). Se requiere, por ejemplo, que haya personas con vocaciones y motivaciones claras para emprender, con proyectos de empresa que tengan potencial de crecimiento y con capacidades apropiadas para llevarlos a buen puerto. Dos factores que juegan un papel importante para que existan personas con motivaciones y capacidades para emprender son la cultura y la educación.

El contexto cultural, a través del sistema de valores dominantes, puede promover o inhibir en distinta medida la adopción de conductas emprendedoras. Por ejemplo, el grado de valoración social del rol del emprendedor y de la innovación, la actitud frente al riesgo y la necesidad de logro de las personas, la horizontalidad y apertura de los empresarios para interactuar y compartir sus experiencias con terceros, son algunos valores que pueden estar más o menos presentes en una sociedad, y sus efectos son relevantes en el contexto para emprender. Desde la temprana infancia las familias influyen significativamente en los procesos formativos de las personas, tarea que más tarde continúan las instituciones educativas en sus distintos niveles y las mismas empresas a través de la experiencia laboral que proveen.

**Gráfico 1. Sistema de desarrollo emprendedor**



Fuente: Kantis y otros 2004. BID

Estos procesos de formación de capital humano pueden verse potenciados por el grado de desarrollo del capital social que exista en la sociedad, es decir, de la facilidad para contar con el apoyo de redes de contacto con otros actores o con instituciones que pueden ayudar a captar información sobre oportunidades y acceder a recursos (monetarios, consejos, etc.). Adicionalmente, el funcionamiento del mercado de factores incide sobre la existencia de recursos para emprender (p.ej.: financieros, de asistencia técnica) en tanto que el marco regulatorio afecta el grado de facilidad con que los emprendedores pueden cumplir con las normas que reglan la creación y funcionamiento de una empresa.

Por último, el contexto de oportunidades de negocios depende de factores socio-económicos tales como la capacidad, perfil y dinamismo de las compras

de las familias, de las empresas y de los gobiernos. En el caso de los emprendimientos innovadores cuentan en particular el grado de sofisticación de la demanda, los niveles de adopción de las nuevas tecnologías, el grado de apertura o conservadurismo de los compradores –tanto empresas como familias–, así como también las regulaciones y especificaciones que inciden sobre las adquisiciones del Gobierno a la hora de establecer los pliegos de las licitaciones. Pero también son claves la generación de conocimiento desde las instituciones de ciencia y tecnología y la existencia de mecanismos de transferencia capaces de facilitar su llegada al mercado a través de nuevos emprendimientos. Todos estos factores inciden sobre la fertilidad del espacio de oportunidades de negocios. Sin embargo, la complejidad de los factores involucrados no debería llevar a soslayar el papel protagónico que desempeñan los propios emprendedores, que son quienes, en definitiva, motorizan el proceso de construcción de los emprendimientos.

En resumen, la estructura social (por ej.: las condiciones sociales de las familias, la disponibilidad de contactos), la estructura productiva (p.ej.: el perfil de las empresas), otras variables socioeconómicas (p.ej.: el nivel y perfil de la demanda) y el funcionamiento del sistema de innovación inciden sobre el sistema de desarrollo emprendedor, cuyo *output* acaba midiéndose por la cantidad y calidad de emprendimientos que surgen y consiguen desarrollarse. Un mal funcionamiento del sistema de desarrollo emprendedor se traduce, por lo tanto, en una menor oferta de emprendedores de calidad.

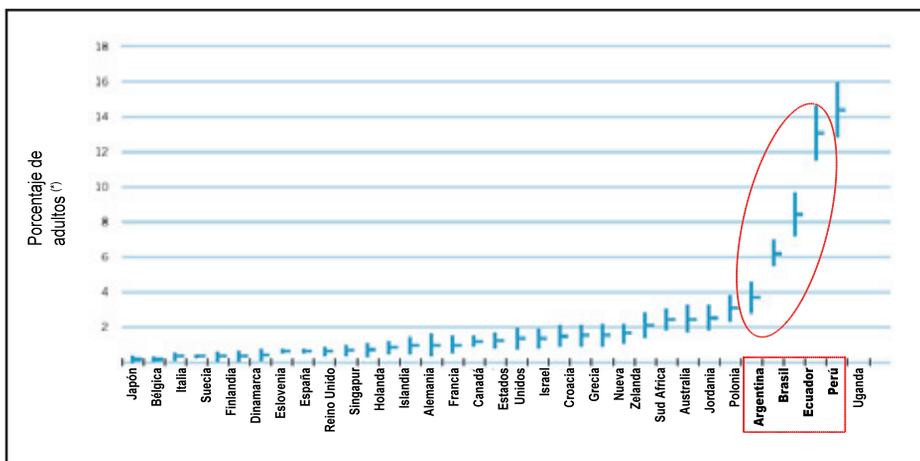
### *Desarrollo emprendedor en América Latina*

En América Latina existen fallas de mercado en algunos casos, ausencias de mercados en otros y fallas sistémicas que impactan sobre el desarrollo emprendedor. Uno de los síntomas de estas debilidades es la importancia que adquiere, en comparación con otras regiones, el fenómeno de los emprendedores por necesidad. Motivadas por la ausencia de opciones laborales, muchas personas generan emprendimientos de “baja calidad” y, en contextos normativos y regulatorios poco amigables para quienes emprenden, acaban refugiándose en la informalidad.

Por otra parte, es muy baja la proporción de emprendedores orientados hacia el crecimiento respecto del total (menos de la mitad que en los países desarrollados) (GEM, 2007). Esto es una mala noticia para los países de la región dado que, según estudios recientes, son precisamente estos últimos y no los emprendedores por necesidad los que contribuyen al crecimiento económico (Acs 2006, Stam

y otros, 2007a). Los emprendedores por necesidad juegan, principalmente, un papel de colchón de seguridad social, especialmente en el corto plazo (Llisterri y otros, 2006). Las investigaciones del BID ayudan a comprender esta realidad y argumentan en favor del diseño de políticas de fomento de la empresariedad dinámica (Kantis y otros, 2002; Kantis y otros, 2004; Llisterri y otros, 2006).<sup>1</sup> Por ejemplo, la cultura predominante o el sistema educativo no favorecen la difusión de información sobre la opción emprendedora ni el desarrollo de vocaciones y capacidades para emprender. Además, la exposición y el contacto de los jóvenes con la experiencia emprendedora están distribuidos en forma muy dispareja en la sociedad. Por lo tanto, el acceso al emprendimiento propio como alternativa vocacional no está disponible en forma generalizada.

**Gráfico 3:** Actividad emprendedora por necesidad a nivel internacional



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor - Año 2004

(\*) Entre 18 y 64 años de edad. 95% de confianza

Por otra parte, en los países donde las estructuras sociales son muy polarizadas, donde las culturas son muy jerárquicas y los tejidos productivos están muy fragmentados, las barreras para acceder a la información de oportunidades de negocios y a las redes de apoyo también suelen ser grandes. Esta situación es muy negativa dado que genera inequidad social y limita las bases sociales del emprendimiento dinámico. Además, las redes institucionales que deberían promover el emprendimiento se encuentran por lo general en un estadio embrionario de desarrollo y su efectividad a nivel agregado es muy limitada. Adicionalmente, es reducido el flujo de proyectos que llegan a convertirse en nuevas empresas innovadoras debido a que existen deficiencias en el proceso de generación de conocimiento científico y

tecnológico con potencial comercial y en su conexión con el mundo emprendedor y con el mercado. A todo esto se suma que la oferta de servicios financieros y de asistencia técnica no se adapta a las necesidades de los emprendedores, siendo por ello marginal la presencia de inversores ángel (Aldaz and Wilson, 2005; Kantis, 2005). Esto se debe a la existencia de fallas de mercado (por ejemplo por asimetrías de información), que se ven profundizadas debido a la falta de "preparación" de los proyectos emprendedores ("investment readiness"). Además, al carecer de trayectoria, experiencia y escala los emprendimientos enfrentan costos de transacción mayores que dificultan el desarrollo de negocios con instituciones financieras y consultoras (Noteboom, 1993; Kantis, 2005).<sup>2</sup>

Desde otra perspectiva, las regulaciones y los trámites para crear y operar las empresas suelen ser complejos y exigen a los empresarios gastar parte del recurso más valioso del que disponen: su tiempo (World Bank 2007).<sup>3</sup> Además, las normas tributarias no reconocen por lo general la menor liquidez y rentabilidad que suele caracterizar las etapas iniciales de la vida de estas empresas, ni tampoco que sus costos para realizar transacciones en los mercados son mayores debido a su menor experiencia, aprendizaje, escala y reputación.<sup>4 5</sup>

### *La demanda de una política de desarrollo emprendedor*

Las principales restricciones que limitan la oferta de emprendedores en los países de la región son las siguientes:

- Problemas de acceso a la información sobre la opción empresarial como carrera y proyecto de vida para el grueso de los jóvenes.
- Debilidades sistémicas en la formación de recursos humanos con capacidades para emprender.
- Barreras al conocimiento tácito y trabas para acceder a las redes de apoyo.
- Fallas en el funcionamiento de los mercados de asistencia técnica.
- Fallas en los mercados de financiamiento.

Es posible delimitar el espacio para la actuación en materia de políticas de desarrollo emprendedor a lo largo del ciclo de vida del emprendimiento, y establecer además una distinción con respecto a las políticas de pyme convencionales. Esquemáticamente se pueden clasificar las políticas de desarrollo emprendedor en tres grandes grupos:

- a) Las que buscan facilitar la concreción y desarrollo inicial del “stock” de proyectos avanzados.
- b) Las que intentan acelerar el crecimiento de las empresas jóvenes; y
- c) Las que buscan incrementar la base de futuros proyectos emprendedores.

En los primeros dos casos, por ejemplo, las acciones suelen focalizarse en la provisión de asistencia técnica y financiera y en la facilitación de espacios para el desarrollo de redes de contacto. Estos apoyos suelen tener diferencias y particularidades según se trate de la puesta en marcha de la nueva empresa o bien de la fase de crecimiento empresarial y buscan, en uno y otro caso, respectivamente, elevar la tasa de conversión de los proyectos emprendedores en empresas en marcha, reducir la mortalidad prematura o potenciar los negocios para que ellos logren crecer en forma significativa.

Del otro lado, aquellas que procuran ampliar la plataforma de proyectos futuros se concentran más en aquellas áreas que prometen generar impactos positivos en el largo plazo: la promoción de la cultura y la educación emprendedora, el desarrollo de cursos y talleres para despertar y fortalecer las vocaciones y capacidades emprendedores y el apoyo a los proyectos de I+D con potencial de comercialización, entre otras iniciativas.

Desde la perspectiva de quienes deciden la asignación de recursos públicos podría parecer racional concentrar sus esfuerzos exclusivamente en aquellos proyectos que ya tienen visos de concreción o en las empresas con escasa trayectoria que desean crecer. Si bien un enfoque de este tipo podría ser una buena opción para alcanzar resultados en el corto plazo, no es una respuesta a las falencias más profundas que tienen los países de la región, esto es, la ausencia de una base amplia de emprendedores con ambición de crecer y de proyectos de emprendimiento orientados al crecimiento.

En consecuencia, una política integral de desarrollo emprendedor debe asumir un enfoque centrado en el proceso emprendedor –con acciones destinadas a sus distintas etapas– y desplegar una estrategia que combine adecuadamente las acciones tendientes a generar impactos de corto plazo con aquellas que buscan transformar el contexto emprendedor en horizontes más largos.

Otro eje de opciones de política tiene que ver con los argumentos existentes en favor de promover el emprendimiento en términos genéricos, es decir, sin colocar ningún foco estratégico o, por el contrario, de apoyar en especial el sur-

gimimiento y desarrollo de emprendedores y de empresas dinámicas basadas en la diferenciación y la innovación.

Un enfoque integral como el planteado en párrafos anteriores, que combine adecuadamente acciones de corto y largo plazo, permitiría eludir este dilema de política. Es perfectamente posible trabajar articuladamente sobre algunos ejes estratégicos relacionados con factores genéricos –tales como la cultura y la educación– para ensanchar la base de emprendedores promisorios y ser más selectivo a la hora de brindar apoyo a los proyectos avanzados, priorizando la asignación de recursos en función de su potencial de crecimiento.

## Antecedentes y algunas lecciones

A continuación se presentan algunos ejemplos de experiencias de políticas de desarrollo emprendedor. En el primer apartado se comentan algunas iniciativas llevadas a cabo en países desarrollados, y en el siguiente se focaliza en América Latina. El propósito de esta sección es simplemente ilustrativo.

### *Ejemplos internacionales*

Si bien este tipo de iniciativas se venían desarrollando desde antes de dicho período en los Estados Unidos –aun sin la existencia de una política nacional que buscara deliberadamente la creación de empresas–, es a partir de los noventa cuando distintos países comenzaron a diseñar e implementar políticas nacionales de desarrollo emprendedor (Kantis y otros, 2004; Lünstrom y Stevenson, 2007).<sup>1</sup>

Un rápido repaso nos permite reconocer, hacia inicios de los noventa, el caso de Scottish Enterprise con su Estrategia de Nacimiento de Empresas (Business Birth Rate Strategy). A través de ella se buscaba elevar la tasa de natalidad empresarial mediante un abanico amplio de iniciativas públicas y privadas que incluían, por ejemplo, acciones para instalar la educación emprendedora, el fomento de la cultura empresarial a través de programas televisivos, la creación de redes de

---

<sup>1</sup> Algunas iniciativas muy destacadas de los Estados Unidos de Norte América son las del Programa Small Business Innovation and Research (SBIR) que provee recursos para promover la investigación con potencial de comercialización a través de la asignación de un porcentaje de los fondos para I+D de las agencias gubernamentales. También el apoyo técnico y orientación que brinda la Small Business Administration a través de los Business Development Center y los distintos mecanismos de financiamiento simplificado para empresas pequeñas.

apoyo a emprendedores, el despliegue de distintos programas para promover el desarrollo de una oferta financiera adecuada para la creación de empresas o el surgimiento de proyectos de emprendimientos innovadores financiando, por ejemplo, pruebas de concepto que faciliten el tránsito desde la fase de formación de conocimiento científico hasta la conversión en proyectos de nuevas empresas.

El caso escocés es un ejemplo muy interesante de confluencia entre iniciativas privadas y públicas en torno a una visión común acerca de la necesidad de construir una sociedad favorable para el emprendimiento. Asimismo se destaca la calidad del proceso de gestión de las políticas al verificarse la evaluación sistemática de los programas y de su impacto, lo cual conduce con cierta periodicidad a la introducción de ajustes y replanteos. Los mayores esfuerzos públicos han tendido a mantener ciertas acciones de promoción genérica del desarrollo emprendedor, a la vez que se focalizaron ciertas acciones en las nuevas empresas de rápido crecimiento y en los proyectos innovadores. Más allá del grado efectivo con que se hayan cumplido las metas concretas que se habían trazado originalmente en las formulaciones iniciales de la estrategia, existe un fuerte consenso en torno a que Escocia se ha convertido en un sitio muy positivo para cualquiera que desea emprender.

#### **Algunos ejemplos de programas escoceses para fomentar la creación y desarrollo de nuevas empresas**

**Educación:** Determined to Succeed (Dts) es un programa del Ministerio de Aprendizaje Continuo que, desde 2002, busca insertar la educación empresarial en el currículum formal. Su finalidad es ayudar a los jóvenes a desarrollar confianza en sí mismos, autosuficiencia y ambición de alcanzar sus objetivos en el trabajo y en la vida. Una de las fortalezas de Dts es que fue creado como una estrategia nacional, asegurando con ello que todos los estudiantes en cada colegio tuvieran enseñanza empresarial en todas las etapas. El financiamiento a los colegios es entregado contra proyectos de implementación de la educación empresarial y el cumplimiento de los compromisos. La estrategia requiere que las autoridades locales trabajen con los colegios, organizaciones empresariales, empleados en el sector privado y público, tercer sector, apoderados y la comunidad en general, para diseñar e implementar estos planes. Además, se han designado Oficinas de Desarrollo Empresarial en cada región para apoyar el surgimiento e implementación de los planes de las autoridades locales. Una evaluación realizada al tercer año ha aportado resultados positivos.

**Sensibilización y cambio cultural:** Desde 1995 tiene lugar en Escocia el Personal Enterprise Show, una suerte de feria emprendedora itinerante impulsada por Scottish Enterprise, en la cual la población puede encontrar actividades de sensibilización, orientación, asesoramiento y acceso a recursos para potenciales emprendedores (por ejemplo, videos sobre experiencias aleccionadoras, guías prácticas, etc.), que están organizados según las distintas fases del proceso de creación de una empresa: los que nunca pensaron en ser empresarios, los que recién comenzaron a hacerlo, quienes ya tienen una idea proyecto, etc.

**Financiamiento:** Desde la implementación de la estrategia escocesa para promover la creación de empresas en 1993, Scottish Enterprise ha desarrollado diversos instrumentos financieros, tales como esquemas de créditos subsidiados en condiciones preferenciales para los emprendedores, una red que busca promover el puente entre los emprendedores que requieren capital semilla y asesoramiento especializado y los inversores ángel, un programa que prepara a los emprendedores para que sus proyectos estén en condiciones de ser comprendidos y evaluados por los inversores, subsidios para la prueba de concepto de futuras innovaciones, un fondo de capital de riesgo orientado a las empresas con potencial de rápido crecimiento con fuerte participación privada y un fondo de coinversión que apalanca recursos del sector privado para cubrir deficiencias de la oferta en tres segmentos

de inversión (capital semilla entre 20.000 y 100 mil libras, entre 100 y 1 millón de libras y hasta 2 millones de libras). Evaluaciones recientes de algunos de estos programas indican que sus resultados son satisfactorios.

**Redes de apoyo y de asistencia técnica:** Scottish Enterprise apoya el desarrollo de redes de aprendizaje entre empresarios como Entrepreneurial Exchange, un espacio de encuentro que funciona como un club de empresarios y liderado por un grupo de empresarios dinámicos de amplio reconocimiento social. Esta red genera actividades en las cuales se combina el intercambio de experiencias entre emprendedores con la exposición al conocimiento de consultores, representantes de empresas y funcionarios. De esta forma los emprendedores ven enriquecida la calidad y extensión de sus redes de contacto. Además, Scottish Enterprise cuenta con un programa de asistencia profesional y desarrollo de redes a medida para un selecto grupo de proyectos tecnológicos con altas perspectivas de crecimiento a los cuales brinda el acompañamiento de un equipo de especialistas de alto nivel.

*(Fuente: elaboración propia en base a datos provistos por Scottish Enterprise)*

Más recientemente, otro país que viene trabajando muy activamente en materia de políticas de desarrollo emprendedor es Holanda, que combina una política genérica orientada a promover la cultura emprendedora con iniciativas específicamente dirigidas hacia los emprendimientos con alto potencial de crecimiento. En el primer caso, el Ministerio de Asuntos Económicos y el Ministerio de Educación, Ciencia y Cultura se han asociado para llevar adelante el programa Partnership for Entrepreneurship and Education, a través del cual buscan estimular la educación emprendedora (por ejemplo a través de visitas de emprendedores a los colegios y la constitución de centros de emprendedorismo).

Por su parte, las acciones para promover los emprendimientos con alto potencial de crecimiento se concentran en la provisión de servicios de asesoramiento, financiamiento y redes de apoyo. Los programas son impulsados desde el Ministerio de Asuntos Económicos, pero la ejecución descansa en distintas agencias públicas que operan con alto grado de autonomía.

#### **Algunos programas holandeses para fomentar la creación de empresas de rápido crecimiento**

Holanda cuenta con varios programas como el TechnoPartner, que incluye acciones tales como la provisión de información para facilitar el puente entre emprendedores y ángeles inversores, la coinversión en proyectos de emprendimientos tecnológicos para completar los aportes de inversores ángel y la coinversión en nuevas empresas tecnológicas lideradas por consorcios compuestos por grandes firmas e instituciones académicas.

También cuenta con el programa Small Business Innovation Research Programme (SBIR), una réplica del programa que desde hace dos décadas lleva adelante con éxito Estados Unidos y que incluye la subcontratación, desde el gobierno, de I+D con potencial de comercialización a nuevas empresas y PyMEs innovadoras. Incluye financiación para las etapas de prueba de factibilidad técnica y desarrollo. Otra iniciativa otorga subsidios para las universidades e instituciones de investigación que apoyen a tecno-emprendedores; para realizar proyectos de I+D y para contratar consultorías especializadas.

Unas de las iniciativas más destacadas es el *Mastering growth programme*, que consiste en un espacio de aprendizaje para nuevas empresas y emprendimientos según la etapa en que se encuentren, y está basado en el intercambio de experiencias y la interacción con empresarios experimentados. Otras iniciativas incluyen la facilitación de redes con potenciales socios e información sobre oportunidades de innovación.

*(Fuente: EIM 2006).*

Alemania, por su parte, ha puesto especial énfasis en la promoción integral de emprendimientos basados en el conocimiento, a cuyos efectos ha hecho ancla en las instituciones de educación superior y en aquellas que se dedican a la investigación. Sus principales líneas se centran en la promoción de programas de desarrollo emprendedor en las universidades y en los institutos de investigación, que deben construir alianzas con otras organizaciones del mundo empresarial en la región. Sobre la base de proyectos concursables el Ministerio Federal de Economía y Tecnología subsidia por tres años el desarrollo de estos programas que buscan despertar las vocaciones y desarrollar las capacidades emprendedoras entre los investigadores, profesores, graduados y estudiantes. Además, entrega becas de estipendio para que aquellos que deseen abocarse al desarrollo de su plan de negocios puedan hacerlo financiándoles un ingreso mensual durante un año.

El tercer apoyo consiste en una línea de financiación para los trabajos que permitan demostrar, en un período máximo de un año y medio, la viabilidad tecnológica del proyecto, y se completa con el apoyo financiero para desarrollo de prototipos y las actividades preparatorias de la puesta en marcha. Los emprendedores seleccionados cuentan, además, con un fondo para sufragar un servicio de *coaching*. Otra política consiste en apoyar el desarrollo de redes empresariales lideradas desde el sector privado.

#### **Promoción del desarrollo de redes empresariales en Alemania**

En Alemania existen las asociaciones empresariales Cyberforum y Grunder helfen Grunder (GhG). Cyberforum es una organización sin fines de lucro creada en 1997 por un grupo de empresarios con el aporte del gobierno local y de académicos. Su objetivo es contribuir a la creación de nuevas empresas en el área de las tecnologías de la información, y sectores multimedia en la región de Karlsruhe.

Los beneficiarios son en general jóvenes emprendedores, y realizan principalmente actividades formativas, además de incentivar un espacio de intercambio y desarrollo de redes. También actúa como una red de inversionistas ángeles, y poseen un pequeño fondo de capital semilla aportado por el gobierno local. GhG fue creada en 1998 como sociedad sin fines de lucro, con el objetivo principal de formar estudiantes y graduados de las universidades en temas vinculados con la creación y gestión de empresas, así como asesorarlos en los aspectos económicos y legales a través de sus redes integradas por empresarios de los sectores de TI, ingeniería y electrónica, consultores y profesionales independientes. Sus actividades incluyen seminarios y talleres, reuniones y foros de contacto, boletines informativos y la participación en actividades formativas en universidades.

*Fuente: Kantis et al, 2004, op. cit.*

Más recientemente, el gobierno alemán decidió ampliar los apoyos a la creación y desarrollo de nuevas empresas y pymes tecnológicas orientadas al crecimiento. Para ello ha constituido: a) un fondo de subsidios para proyectos institucionales que buscan la promoción de *spin offs* (desprendimientos) de base académica; y b) un fondo de capital de riesgo conformado por empresarios, el

grupo bancario KFW y el Ministerio Federal de Economía y Tecnología. El capital de riesgo se articula con servicio de acompañamiento de un ángel inversor o bien de un consultor especializado en *start ups*.

### *Ejemplos de experiencias en América Latina*

En la última década han proliferado numerosas iniciativas de la sociedad civil y también de los gobiernos que buscan promover el emprendimiento en distintos países de América Latina. Universidades, ONG, bancos, asociaciones empresariales y fundaciones vienen destinando esfuerzos concretos en áreas diversas tales como la capacitación, el financiamiento, la asistencia técnica, el *mentoring* y la incubación. A continuación se comentan algunas de ellas a modo de ejemplo.<sup>2</sup>

Esta corriente ha recibido un fuerte impulso en la última década a través de los proyectos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y del Programa de Empresariado Social (PES). Hasta 2006 ambas fuentes han financiado un total de veintinueve proyectos para promover la empresariedad en la región a través de experiencias piloto cuyos resultados se espera que aporten lecciones para programas de mayor alcance (Angelelli, 2006).<sup>6</sup> En este sendero, FOMIN reconoce haber promovido hasta el presente dos generaciones de proyectos. La primera de ellas ha estado caracterizada por una mayor preocupación por los objetivos sociales del emprendimiento (por ejemplo, generación de empleo o ingresos, el fomento del emprendimiento juvenil) y una concentración de los esfuerzos en las actividades de sensibilización, capacitación, asistencia técnica y desarrollo de contactos, incluyendo algunas veces pequeños fondos de subsidios y acciones de vinculación con fuentes de financiamiento. Según FOMIN, se han financiado unos 14 proyectos en 13 países, que totalizan 15 millones de dólares (Otsuka 2008).

Un denominador común que distingue los proyectos que integran la segunda generación es que buscan apoyar a las nuevas empresas con alto potencial de crecimiento y han logrado un compromiso mayor del sector privado, especialmente a través de la conformación de redes de inversores ángel. Además, cuentan con fondos que coinvierten en los proyectos para incentivar y completar estas inversiones y diluir el riesgo de los inversores.

---

2 Las experiencias incluidas en estos comentarios no se basan en una selección de lo que podrían ser consideradas mejores prácticas sino que, más allá de sus resultados, constituyen una plataforma de iniciativas interesantes que pueden brindar lecciones relevantes.

### Algunos ejemplos de promoción del emprendimiento dinámico a través del FOMIN

En Argentina, en el año 2005 se funda Dinámica SE, una alianza entre tres universidades, dos nacionales (General Sarmiento y la Tecnológica. Regional Pacheco) y una privada (Universidad de San Andrés), el Centro Metropolitano de Diseño y la Unión Industrial de Tigre, contando además con aportes del Banco Santander, de empresarios privados y la Corporación Bs.As. Sur). La unidad ejecutora es la Fundación Pacheco. El foco del programa es brindar apoyo integral a los emprendedores que tienen formación universitaria, aspiraciones y proyectos orientados al crecimiento. Dinámica provee una plataforma integral de servicios que incluyen la capacitación de emprendedores para generar un flujo más amplio de proyectos y desarrollar capital humano. Además, los proyectos más avanzados cuentan con servicios de tutoría personalizada, mentoring y networking (entre emprendedores y con proveedores de soluciones técnicas) y vinculación con fuentes de financiamiento (por ejemplo, a través de un convenio de cooperación con el Fondo de Garantía de Buenos Aires, el Banco Credicoop y el mismo Banco Santander). Dinámica ha sido reconocida como institución de la red de apoyo a emprendedores del Programa Buenos Aires Emprende, del gobierno de la ciudad de Buenos Aires, habiéndose destacado como la institución con mayor efectividad dentro de la red. En 2007 se crea el programa de promoción de la Empresarialidad Dinámica, liderado por la Fundación Empresa Global, el que permitirá completar el ciclo de apoyo al emprendimiento dinámico, dado que su foco son los gerentes y empresarios de pymes que tienen proyectos de crecimiento, a los que provee entrenamiento, asistencia técnica y capital de riesgo.

En Costa Rica, el Programa de Promoción de la Empresarialidad Dinámica tiene como objetivo general contribuir al crecimiento e innovación del sector tecnológico costarricense y su objetivo específico es impulsar un entorno favorable que vincule al sector privado con el desarrollo de las pyme de base tecnológica en Costa Rica. Para el logro de estos objetivos cuenta con cuatro componentes, cada uno a cargo de otra institución: i) incubación de nuevos emprendimientos (Parque-Tec). Busca fortalecer y expandir la primera incubadora privada de empresas de software en Costa Rica; ii) aceleración e internacionalización de empresas (CAMTIC). Pretende apoyar el crecimiento de los emprendimientos, mayoritariamente del sector TIC, mediante el acceso a los mercados externos; iii) academia y red de "ángeles" inversores (Fundación Mesoamérica). Busca desarrollar un vehículo privado de capital semilla para la pyme dinámica de base tecnológica e impulsar una plataforma liderada por el sector privado local para promover la empresariedad; y iv) nuevos mecanismos de financiación para emprendedores (Fideicomiso administrado por Fiduciaria Improsa). Su objetivo es crear e incentivar dos nuevos mecanismos (Fondo de descuento de contratos de intangibles y Fondo de co inversión semilla) del sector privado para financiar el desarrollo inicial y de las empresas dinámicas y acelerar su desarrollo.

En Uruguay, en 2007 se crea el Programa Emprender, que busca potenciar acciones en distintas etapas del proceso emprendedor y potencia la articulación de las distintas instituciones que conforman el ecosistema emprendedor (por ejemplo Endeavor, Incubadora Ingenio, ORT, Cámara Uruguaya de Tecnologías de Información, entre otros). Cuenta con el Fondo Emprender (del orden del millón de dólares, provistos por la Corporación Nacional de Desarrollo, FOMIN, CAF y capital privado) y prevé el desarrollo de diversas actividades tales como sensibilización, fortalecimiento de capacidades emprendedoras, concursos de planes de negocio y la financiación de proyectos. A tales efectos se ha constituido una red de ángeles de negocio integrada por veinticinco inversores cuyos aportes se apalancan con la financiación que provee el Fondo Emprender.

(Fuente: [www.dinamica.org.ar](http://www.dinamica.org.ar); [www.emprender.org.uy](http://www.emprender.org.uy); [www.parquetec.org.cr](http://www.parquetec.org.cr); [www.fomin.iadb.org](http://www.fomin.iadb.org))

Algunos gobiernos nacionales vienen trabajando en el fomento del desarrollo emprendedor. En Chile, por ejemplo, la Corporación de Fomento (Corfo), a través de Chile Innova, cofinancia la constitución y fortalecimiento de incubadoras y ofrece capital semilla y asistencia técnica a los emprendimientos innovadores con escasa trayectoria tanto para las etapas de preinversión como de *start up*. Cuenta para ello con la participación de una plataforma de instituciones reconocidas por Corfo (por ejemplo incubadoras, universidades, consultoras) que trabajan en la selección y patrocinio de los proyectos emprendedores y que son retribuidas contra la aprobación de los proyectos presentados ante un Comité Evaluador coordinado por Corfo. El apoyo a emprendimientos innovadores se complementa con la

provisión de incentivos para la constitución de redes de ángeles de negocio con el propósito de promover el desarrollo de una oferta privada de capital semilla. Sercotec, por su parte, provee capital semilla y asistencia técnica a emprendedores de perfil menos ambicioso sobre la base de una estrategia genérica. Por último, en 2007 el Consejo Nacional de Equidad de Chile ha recibido asistencia técnica por parte del Banco Interamericano de Desarrollo para el diseño de un programa nacional de emprendimiento juvenil.

#### **Iniciativas de Corfo para promover el emprendimiento innovador**

Innova Chile cuenta con dos líneas de apoyo a incubadoras, una para cofinanciar su constitución y otra para promover el fortalecimiento de las mismas. Hoy día existen unas veinticuatro incubadoras. Adicionalmente Corfo cuenta con dos líneas de fondos de capital semilla. La primera financia actividades tales como la validación comercial de la idea de negocio, el desarrollo del plan de negocios y el registro de la empresa (hasta 11.500 US\$). La segunda es para actividades relacionadas con el *start up* e incluye la contratación de estudios de mercado, la protección de la propiedad intelectual, el desarrollo de producto y *marketing* (hasta 75.000 US\$). Corfo también cuenta con un instrumento de financiamiento de redes de inversionistas ángeles. Además, Corfo a través de subsidios y apalancamiento de recursos privados ha dado lugar a la constitución de más de diez fondos de inversión de capital de riesgo.

*(Fuente: elaboración propia en base a información de Chile Innova)*

Otro caso es el de México, con el Programa de Aceleradoras del Fondo pyme, que impulsa el crecimiento e internacionalización, especialmente de las empresas jóvenes. El programa ha cofinanciado hasta el presente a siete instituciones de distinto perfil que brindan una gama de servicios de apoyo a las empresas que varía según la institución. En algunos casos se trata de consultorías de desarrollo de negocios, mientras que en otros casos incluyen además *mentoring*, actividades de entrenamiento y vinculación con inversores privados. Dos de estas instituciones son organizaciones sin fines de lucro ( Endeavor y New Ventures), dos son empresas privadas (Q- Lab y Visionaria) y tres están relacionadas con universidades. Adicionalmente existen cuatro aceleradoras, denominadas Aceleradoras Tecnológicas de Negocios (TECHBA), que promueven la internacionalización y que están localizadas fuera de México (dos en Estados Unidos una en España y otra en Canadá). Estas aceleradoras internacionales pertenecen al gobierno de México y buscan facilitar el establecimiento de vínculos comerciales con potenciales clientes y con inversores extranjeros. En materia de financiamiento la Secretaría de Economía, la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pyme (FUNTEC) y el Fondo Pyme han generado recientemente un programa de capital semilla para los emprendimientos de las incubadoras mexicanas.

En Argentina, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Industria y Desarrollo Regional, del Ministerio de Producción, ha incluido un componente específico de desarrollo emprendedor en el marco de una operación más amplia con el Banco, en cuyo diseño inicial hemos participado activamente desde la Universidad Nacional General Sarmiento. Este componente se basa en la constitución de una red de instituciones descentralizadas a lo largo del país cuyas capacidades para trabajar como primer piso en el apoyo a los emprendedores deben ser acreditadas por el organismo. A través de estas instituciones se canalizarán, por ejemplo, aportes no reembolsables de capital semilla hacia los proyectos emprendedores con potencial de crecimiento, a los que se proveerá además asistencia técnica y servicios de *networking*. La retribución de las instituciones incluye una suma fija por los esfuerzos de generación y filtrado del flujo de proyectos, más un incentivo variable contra resultados. Además, se incluye un fondo concursable para la presentación de proyectos integrales orientados a fortalecer las capacidades institucionales y los servicios de apoyo a emprendedores.<sup>3</sup>

Otros países que han dado pasos hacia adelante, con distinto grado de avance, son El Salvador y Colombia. En El Salvador el Programa Nacional de Emprendedores de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAM-Pyme) incluye asistencia técnica, capacitación y financiamiento semilla para emprendedores con proyectos competitivos. Colombia, por su parte, cuenta con una ley de promoción del emprendimiento desde 2006 que está a la espera de ser reglamentada.

### *Algunos aprendizajes*

Una mirada de conjunto sobre estas iniciativas permite señalar que no existen recetas ni modelos únicos, aunque es posible identificar algunas tendencias y lecciones. Una de ellas se refiere a la creciente importancia asignada al fomento de la creación de empresas dinámicas (o con potencial de desarrollo competitivo) e innovadoras, a la necesidad de diversificar la oferta de servicios para ganar integralidad (combinando servicios no

---

3. Cabe destacar que el diseño de este programa contó con una etapa de diagnóstico y de asistencia técnica por parte de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

financieros y financieros) y al rol de las alianzas estratégicas como mecanismo de ejecución, en el marco de plataformas descentralizadas de apoyo institucional. Ello es natural dado que la integralidad requiere de la participación de instituciones y actores de distinto tipo que estén especializados en diferentes factores (por ejemplo universidades, cámaras empresariales, fundaciones, inversionistas ángeles, instituciones científicas y tecnológicas, entre otros).

La experiencia de trabajo con emprendedores permite destacar la importancia de contar con instituciones que les ayuden a conceptualizar el negocio, a definir una agenda de desarrollo y a abrirles las puertas de otros actores y organizaciones a los que difícilmente podrían llegar solos (por ejemplo, otros empresarios que aportan consejos, consultores especializados que brindan soluciones técnicas, medios de comunicación que reportan sus experiencias y les dan visibilidad, inversores). Además, estar cerca de instituciones de prestigio también les ayuda a construir reputación en el mercado. Actuando de esta forma, las instituciones ayudan a construir mercados de servicios (por ejemplo, de asistencia técnica o de financiamiento)

Quizá una de las lecciones más importantes que brindan estas experiencias se refiere al rol que deben jugar estas instituciones: construir capital social, ayudar a levantar barreras y reducir los costos de transacción que enfrentan los emprendedores. Por el contrario, es conveniente tomar precauciones para evitar climas organizacionales de protección excesiva que inhiben el desarrollo de las capacidades requeridas por los emprendedores para operar en mercados competitivos, un error que cometen algunas incubadoras.

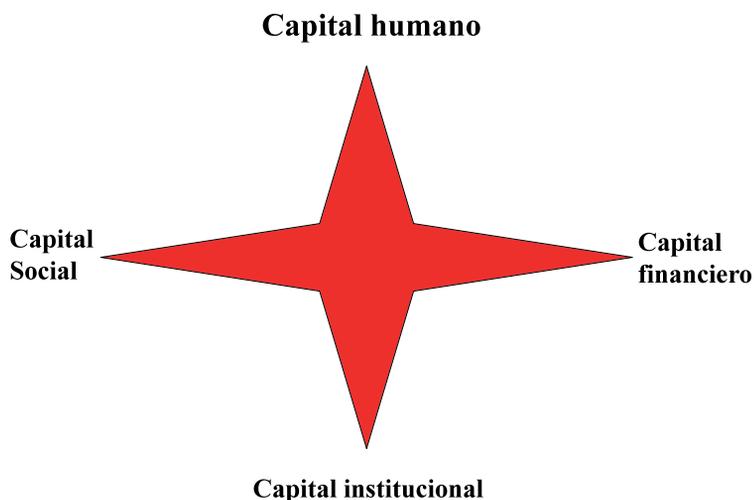
Asimismo, es clave poder involucrar al sector empresarial, tanto a través de sus organizaciones como de empresarios concretos que se comprometan con el apoyo a los emprendedores. La experiencia internacional indica que ciertas actividades como el *mentoring* y las redes empresariales suelen ser desarrolladas de manera más efectiva por el mismo sector privado. Sin embargo, hay que tener presente que se trata de una tarea laboriosa dado que, a diferencia de lo que se observa en otras latitudes, en los países de la región se carece de una cultura empresarial que estimule este tipo de activismo en favor de quienes

recién están emprendiendo. Por lo tanto, se requiere contar con estrategias bien pensadas, alianzas sólidas con el sector empresarial y acciones continuadas en el tiempo para lograr que el apoyo del sector privado se sostenga en el largo plazo.

Un área en la cual deben canalizarse esfuerzos muy especiales es el fomento a la constitución de redes de ángeles inversores, aprovechando en particular las posibilidades que en tal sentido brindan, por ejemplo, las universidades con sus graduados. Estas redes facilitan la construcción de puentes entre oferta y demanda, establecen una plataforma de confianza e interacción entre los inversores y los emprendedores y ayudan a diluir el riesgo. Sin embargo, la experiencia también indica que es necesario definir adecuadamente los perfiles apropiados de los inversores en función de sus capacidades y aspiraciones, realizar con ellos actividades preparatorias de alineación de expectativas, al igual que con los emprendedores, establecer reglas básicas de funcionamiento y ejecución y mecanismos decisorios eficientes, por ejemplo, cuando incluyen la participación de un número elevado de inversores. Además, es clave contar con un adecuado flujo de proyectos promisorios, de manera de ir mostrando resultados concretos que mantengan la motivación y el compromiso de los inversores. Por lo tanto, se requiere de un trabajo importante, con un *timing* adecuado, tanto con la demanda como con la oferta.

Además, hacen falta fuentes más amplias de financiamiento, sea porque existen distintos tipos de necesidades en diferentes etapas del ciclo de desarrollo de la empresa, como por la limitada oferta de inversores ángel que se verifica en la mayor parte de los países de la región (al menos con los perfiles requeridos). En este último aspecto cabe agregar que el desarrollo de una oferta amplia de inversores ángeles suele requerir la revisión de las regulaciones y la disposición de incentivos fiscales, así como también de paciencia, dado que los resultados suelen verse recién en el largo plazo.

Un modelo de trabajo integral debe estar orientado por las denominadas "4 C" del desarrollo emprendedor: capital humano, capital social, capital financiero y capital institucional. Las tres primeras se refieren a los factores clave del emprendimiento, es decir, ayudar a fortalecer a los equipos emprendedores para que tengan vocaciones y capacidades adecuadas, facilitarles el acceso al capital social que proveen las redes de contacto y al capital para financiar los proyectos. Pero también es clave acumular capital institucional que, fruto del aprendizaje, sea capaz de desplegar este rol.

**Gráfico 6.** Las “4C” del desarrollo emprendedor

Fuente: *Elaboración propia*

Sin embargo, la experiencia también permite señalar que la cofinanciación desde la política pública es muy relevante para el desarrollo de estas instituciones durante largos años, hasta que logran ser autosustentables. Se trata, en consecuencia, de disponer mecanismos de cofinanciación para las mismas que incluyan incentivos correctamente alineados con el desarrollo de servicios de calidad, brindando apoyo parcial contra la presentación y ejecución de proyectos con metas y estrategias pero también contra resultados concretos. Es fundamental en tal sentido incluir un adecuado sistema de premios y castigos y redes de aprendizaje institucional que promuevan el intercambio y la mejora continua.

## Bibliografía

- Acs Z. (2006) *How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?*. Innovations.
- Aldaz M. y Wilson S. (2005). “A Pragmatic Approach to Angel Investing in Latin America and the Caribbean”. En: O’Halloran, E., Rodríguez P. and Vergara F. (Eds.) *An Executive Briefing on Angel Investing in Latin America*. The Daarden School Batten Institute. University of Virginia.
- Angelelli, P. (2006) *Análisis de la cartera de proyectos del BID para fomentar la actividad emprendedora*. Mimeo.
- Audretsch, D. y Thurik R. (2001). “Linking Entrepreneurship to Growth”. *Paper prepared for the OECD Directorate for Science, Technology and Industry*.

- Audrestch D., Keilbach M. y Lehmann E. (2006) *Entrepreneurship and Economic Growth*. New York: Oxford University Press, 2006.
- Chisari O. (2004), *Entrepreneurship y Economía, en Entrepreneurship*. Cardozo A. y Chisari O. (Eds). TEMAS-UADE.
- Dejardin M. (2000). "Entrepreneurship and Economic Growth. An obvious conjunction?. An introductory Survey to specific topics". *Discussion paper 8. Insitute for Development Strategies*. Indiana University, Bloomington.
- Doing Business Report* (2007). World Bank.
- EIM (2006) *Entrepreneurship in the Netherlands*. High growth enterprises; Runnig Fast but still Keeping control.
- Forfas (2007). *Towards Developing and Entrepreneurship Policy for Ireland*.
- Global Entrepreneurship Monitor* (2007) London Business School, Babson College.
- Henrekson M. and Johansson D. (2008) *Gazzelles ad Job Creators- A Survey and interpretation of the evidence*. IFN Working Paper N° 733. Research Institute of Industrial Economics. Stockholm.
- Kantis H. Ishida M. y Komori M. (2002) *Empresarialidad en Economías Emergentes. La Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo y Banco de Desarrollo de Japón.
- Kantis H. (Ed), Angelelli P. y Moor Koenig V. (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la Experiencia Internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo y Fundes Internacional
- Kantis H. (2005) "A Profile of Latin American Angels and Entrepreneurs". En: O'Halloran, E., Rodriguez P. y Vergara F. (Eds.) *An Executive Briefing on Angel Investing in Latin America*. The Daarden School Batten Institute. University of Virginia.
- Kantis H. (2007) "Propuesta de Programa de Emprendimiento Juvenil para Chile". Mimeo. Naudé W. (2008). *Entrepreneurship*. En: *Economic Development*. United Nations University,
- Kantis H. (2007) *Propuesta de Programa de Emprendimiento Juvenil para Chile*. Consejo Nacional de Equidad y Trabajo de Chile.
- Llisterri J., Kantis H., Angelelli P. y Tejerina L. (2006). "Is Youth Entrepreneurship a Necessity or an Opportunity? A First Exploration of Household and New Enterprise Surveys in Latin America". *Sustainable Development Department Technical Papers Series Interamerican Development Bank*. Micro, Small and Medium Enterprise Division.
- Lundstrom A. y Stevenson L. (2007). "Entrepreneurship Policy". *Theory and Practice*. Springer.
- Ministerie van Economische Zaken The Entrepreneurial Society (2000). English Version.
- Otsuka N. (2008). "Promoviendo la empresarialidad". FOMIN. Presentación de Power point, 19/11/08 En: *Ocasión de la Global Entrepreneurship Week*. Washington: BID.

- Naudé W. (2008). *Entrepreneurship in Economic Development*. Research paper N° 20. United Nations University.
- Nooteboom, B. (1993) “Efectos del tamaño de la empresa en los costos de transacción”, en Kantis, H. (ed.) (1998). *Desarrollo y Gestión de PyMEs*. UNGS.
- Schumpeter H. (1934) *The Theory of Economic development*. New York.
- Stam E., Kashifa S. y Van Stel A. (2007 a). “High Growth Entrepreneurs, Public Policies and Economic Growth”. *Jena Economic Research Paper*.
- Stam E., Suddle K. Hessels J. y van Stel A. (2007b) “High Growth Entrepreneurs, Public Policies and Economic Growth”. *Jena Economic Papers, 019*. Friedrich Schiller University-Jena y Max Planck- Institute of Economics.
- Verheul, I., S. Wenneker, D. Audretsch y R. Thurik.(2001). *An Eclectic Theory of Entrepreneurship: policies, institutions and culture*. EIM Research Report 0012.
- [www.dinamica.org.ar](http://www.dinamica.org.ar)
- [www.emprender.org.uy](http://www.emprender.org.uy)
- [www.fomin.iadb.org](http://www.fomin.iadb.org)
- [www.parquetec.org.cr](http://www.parquetec.org.cr)

# Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: Evidencia empírica y políticas públicas



JOSÉ MA. VECIANA VERGÉS  
*España*

Es notorio que vivimos en la sociedad del conocimiento. La economía en los países occidentales se está transformando y pasando de la producción en masa y caracterizada por el predominio de las grandes empresas, a una economía basada en el conocimiento, en la innovación y las pyme, lo cual evidentemente no significa que las grandes empresas desaparezcan sino que las nuevas y pequeñas adquieren mayor peso en el tejido industrial.

Innovación y creación de nuevas empresas están íntimamente relacionadas porque la innovación conduce a la creación de nuevas empresas y, a su vez, la creación de nuevas empresas supone, por regla general, una innovación. Ambas constituyen una simbiosis y se consideran actualmente la base del desarrollo y crecimiento económicos.

Por tanto, la generación de conocimiento, la innovación y la creación de nuevas empresas se han convertido en objetivos prioritarios de todos los países. De ahí que las administraciones públicas estén muy interesadas en conocer qué pueden hacer para contribuir a la consecución de dichos objetivos. Prueba de ello son los frecuentes estudios y proyectos promovidos tanto por la UE como la OCDE para poder establecer o proponer las correspondientes políticas y directrices. El problema principal reside en la cantidad y velocidad con la que se realizan investigaciones en campos muy diversos, pero cuyos resultados convergen en el tema objeto de este artículo y que, por tanto, son de extrema importancia para el mismo.

Este artículo persigue los siguientes objetivos:

En primer lugar, analizar la innovación como factor de desarrollo y crecimiento económicos y particularmente los factores que la condicionan tanto a nivel macroeconómico como microeconómico.

En segundo lugar, tratar el papel de las nuevas empresas en el proceso de innovación en su sentido más amplio en la sociedad del conocimiento, así como también los principales factores que favorecen su creación.

Por último, señalar las políticas públicas que, a nuestro juicio, son necesarias para fomentar tanto la innovación como la creación de nuevas empresas de base tecnológica.

## La innovación como factor de desarrollo y crecimiento económicos

La importancia de la innovación como factor de desarrollo y crecimiento económicos no es un tema nuevo. Fue ya puesta de manifiesto por economistas tan destacados como Smith, Schumpeter y Arroz, para mencionar solo tres de ellos. Así, por ejemplo, Adam Smith (1776) ya señaló en su primer capítulo del libro *La Riqueza de las Naciones* la relación entre progreso científico y progreso técnico en la industria. Joseph Schumpeter en su *Teoría del Desarrollo Económico* (1912) hizo de la función y capacidad del empresario en realizar nuevas combinaciones de factores de producción, es decir de la innovación, la base de su teoría del desarrollo económico. Y Arroz (1962) señaló la relación entre bienestar económico y la asignación de recursos para la invención.

Por otra parte Jewkes y sus colegas (1958) concluyeron que en el siglo XIX la conexión entre ciencia e invención fue mucho más estrecha de lo que generalmente se piensa.

Así, pues, siempre se ha asumido una relación positiva entre progreso científico, invención-innovación y desarrollo económico. Sin embargo, es en las últimas décadas cuando la necesidad del desarrollo científico y de innovación se considera vital para afrontar el reto de la competitividad de las economías y de las empresas a nivel global. De ahí que resulte necesario referirnos a dos aspectos importantes en este contexto: el análisis de las diferencias existentes entre los distintos países en cuanto a la inversión en I+D e innovación y los estudios

empíricos para comprender el complejo fenómeno de la innovación, tanto en el país como en la empresa y sus factores condicionantes.

### *Gasto en I+D e innovación*

Desde que Solow (1956) basó su modelo de crecimiento económico en la función de producción neoclásica, en el que los factores clave de producción son capital y trabajo, la explicación del crecimiento económico se ha sustentado en el modelo de la función de producción. Posteriormente, tanto Romer (1986) como Lucas (1988) criticaban que en el modelo de Solow faltaba un factor de producción importante, a saber, el conocimiento, argumentando que lo era particularmente por ser un factor endógeno como resultado de externalidades y del efecto derrame.

Los primeros estudios empíricos sobre la innovación han tomado como punto de partida el gasto en I+D realizado por las empresas a nivel nacional como porcentaje del PIB y como *output* las patentes.

Las estadísticas sobre el gasto en I+D ponen de manifiesto las diferencias entre países, y el Gráfico 1 muestra que España se encuentra a la cola del *ranking*.

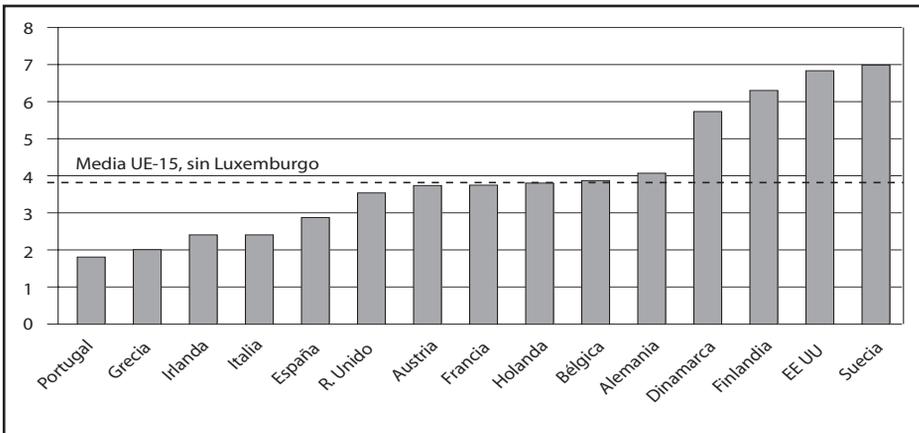
Estos estudios parten de la hipótesis de que existe una relación positiva entre inversión en I+D y desarrollo económico. Así, por ejemplo, Lichtenberg (1992) y Eaton y Kortum (1993) encontraron, respectivamente, que el nivel de gasto en I+D y el número de científicos nacionales e ingenieros son factores significativos en la explicación del nivel de renta de un país. Recientemente se ha sabido que, por ejemplo, una inversión de 32 millones de euros aportados por el gobierno de Dublín en el periodo 2001-2005 al sector de la biotecnología ha generado en estos cinco años un aumento de 125 millones de euros en el PIB de Irlanda. Otro ejemplo lo constituye Escocia, donde una inversión de 32 millones de euros en el mismo periodo ha generado 383 millones de euros adicionales en el PIB (*La Vanguardia*, 26-04.07).

La relación entre gasto en I+D y productividad también ha sido objeto de estudio por numerosos autores. Por ejemplo, Coe y Helpman (1993) muestran que los «*stocks* de capital en conocimientos» nacionales y extranjeros –es decir, el gasto acumulado en I+D en un país y en los países con los cuales existen relaciones de intercambio– ayudan a explicar el crecimiento de la productividad en los países de la OCDE.

Igualmente, a raíz del llamado Community Innovation Survey (CIS), desde 1990 se han llevado a cabo numerosos estudios sobre la relación I+D, innovación y productividad en las empresas. Sin embargo, Griliches (1979) ha planteado dos problemas en las investigaciones al respecto, a saber: uno relativo a la medición del *output* en industrias intensivas de R+D y otro respecto a la definición y medición del *stock* de capital de R+D.

En esta misma línea de reflexiones críticas sobre los estudios en este campo, Pack argumenta que la inversión en I+D no es el único factor que explica las variaciones del PIB en algunos países (Pack, 1994). Se ha comprobado que un descenso en el crecimiento del capital físico y humano es causa menor del decremento de la tasa de crecimiento del *output* agregado. Según, Griliches, (1988) la reducción de I+D ha tenido un efecto muy pequeño. Además, los datos sugieren que los cambios en la proporción entre I+D y PIB no han sido grandes y que países como Japón, cuyo gasto en I+D continuó creciendo rápidamente, experimentaron un decremento de la productividad total.

**Gráfico 1.** Comparación entre UE-15 y EE.UU en inversión, en conocimiento



El % del PIB. UE-15 excepto Luxemburgo

Fuente: OCDE 2002

Sin querer infravalorar la importancia del gasto en I+D para el desarrollo económico de un país, estos estudios apuntan al hecho de que aunque dicho gasto constituye un factor preponderante, no es el único que explica la innovación y el desarrollo económicos, como veremos más adelante.

Sin embargo, aparte de la relación directa entre el gasto en I+D y PIB o I+D y productividad total, justo es señalar que el gasto en I+D es importante por dos razones adicionales. Una se refiere a la línea de investigación en los últimos veinte años sobre la naturaleza y magnitud del efecto derrame de la I+D (Griliches, 1995 y Geroski 1995), llegándose a la conclusión de que se producen importantes externalidades tanto en un determinado sector como entre los distintos sectores, aunque su nivel varía considerablemente de un sector a otro (Segarra, 2006). Volveremos sobre este particular en el siguiente apartado al tratar el territorio.

La otra tiene que ver con la relación entre I+D y la generación de oportunidades. Se ha comprobado que el conjunto de oportunidades tecnológicas se crea mediante inversiones en conocimiento. El nuevo conocimiento no solo contribuye a crear nuevas oportunidades tecnológicas, sino que el efecto derrame se extiende a terceras empresas y a las nuevas (Azuolay y Shane, 2001; Archibald *et al.*, 2002, Acs *et al.* 2005).

### *Territorio e innovación: el efecto derrame*

Los profundos cambios tecnológicos que se han producido en las últimas décadas han llevado a un cambio cualitativo de la estructura económica de los países industrializados. En la escena económica se ha producido tanto una globalización como una localización o regionalización de la economía. En los sectores que basan su ventaja competitiva en la movilidad del capital y la inmovilidad del factor trabajo, la globalización lleva a la deslocalización de la producción de los países con salarios altos hacia países con mano de obra barata. Sin embargo, cuando la ventaja competitiva está basada en el conocimiento, la proximidad geográfica y el territorio se convierten en factores decisivos de la actividad económica, ya que se ha demostrado que el conocimiento se desarrolla más y mejor en redes sociales propias de contextos, territorios y clusters innovadores.

En los países occidentales, la tradicional economía industrial, conocida también como economía gerencial (*managed economy*) porque está regida por la llamada por Galbraith “tecnestructura”, se va convirtiendo en una economía empresarial o emprendedora (*entrepreneurial economy*), en la que el factor decisivo de la economía y la ventaja competitiva es la innovación y la creación de nuevas empresas de base tecnológica en una área geográfica reducida. Surge así la regionalización como contracorriente a la globalización. El territorio se convierte, pues, en un concepto clave.

Cuando hablamos de territorio nos referimos a un sistema de relaciones económicas, sociales, políticas y legales en un espacio geográfico relativamente reducido. Lo importante en este concepto no es la delimitación geográfica, sino la vida económica en dicho espacio e incluye su estructura productiva, el nivel de formación, la cultura y la capacidad empresariales, el funcionamiento de las instituciones, etc. Por tanto, el territorio no es algo estático, sino que se concibe como un proceso con miras a optimizar los elementos, los recursos y las actuaciones de los agentes y crear las condiciones y el entorno necesarios para el desarrollo territorial endógeno.

El concepto central del desarrollo territorial endógeno, que lo justifica y explica, es el llamado “efecto derrame” (*spillover effect*), que hemos mencionado ya más arriba. La teoría del desarrollo endógeno postula que este se basa en la actuación de las propias empresas: en las inversiones en I+D+i, en el aprendizaje, en la experiencia y la calidad de sus recursos humanos (capital humano). El llamado efecto derrame se refiere al efecto difusor del conocimiento y a la experiencia que produce toda inversión, efecto externo a la empresa que fomenta la creatividad y mejora la productividad de las compañías en un determinado territorio, permitiendo mantener el crecimiento endógeno.

Ahora bien, los primeros modelos de crecimiento endógeno (Romer, 1986; Lucas, 1988, y Rebelo, 1991, entre otros) no explican cuáles son los procesos que facilitan el aprendizaje y la difusión del conocimiento, y tratan el proceso como exógeno.

El énfasis reside en la influencia del derrame o difusión del conocimiento en el crecimiento, sin especificar cómo se produce dicho derrame, aunque los mecanismos que lo faciliten sean importantes. Esto fue remediado, en parte, por la segunda generación de modelos de crecimiento endógeno (Schmitz, 1989, Segestrom *et al.*, 1990; Segestrom, 1991 y 1995, y Aghion y Howitt, 1998). Estos modelos neoschumpeterianos se basan en la carrera en inversión en I+D y presuponen que una parte de esta inversión se convertirá en innovaciones de éxito.

Dichos modelos tampoco especifican las características del área o unidad territorial que son relevantes para producir los intercambios de conocimiento entre las empresas, como señala Vázquez Barquero (2002).

Las investigaciones de los últimos años en este campo ponen de manifiesto que los procesos de aprendizaje, de la difusión del conocimiento y, por tanto, el

“derrame”, se producen y facilitan fundamentalmente a través de los siguientes factores: a) redes sociales, b) movilidad social y c) capital empresarial o emprendedor.

**Redes sociales.** Las redes sociales existen a múltiples niveles de análisis porque pueden establecer vínculos entre individuos, grupos, empresas, industrias, universidades y empresas, regiones geográficas, etc., y constituyen lo que se ha llamado «capital social». Pueden vincular miembros de una categoría con miembros de otros. Así, por ejemplo, Powell, Koput y Smith-Doerr (1996), Florida y Cohen (1999) y Feldman *et al.* (2002) han demostrado cómo las universidades facilitan el derrame de conocimientos reclutando y atrayendo talento al territorio, transfiriendo tecnología a través de relaciones locales, formando graduados para las empresas y proporcionando una plataforma para que las empresas, los individuos y los organismos públicos puedan interactuar.

De forma similar, Florida y Kenney (1988) examinaron las relaciones que las empresas de capital riesgo tienen con el talento y los recursos y que luego transfieren a sus clientes, que generalmente son las nuevas empresas de base tecnológica. Gompers y Lerner (1999) han mostrado cómo la geografía afecta la localización de empresas de capital riesgo.

Estos autores muestran que la distribución geográfica de estas empresas está sesgada espacialmente hacia las regiones en que predomina la concentración de nuevas empresas de base tecnológica, como son California, Nueva Inglaterra y Nueva York. Además, Sorenson y Stuart (2001) comprueban que la localización de las nuevas empresas tiene importancia para conseguir capital riesgo. Al analizar los factores determinantes de las inversiones de capital riesgo en los E.UU. en el periodo 1986 y 1998, encontraron que la probabilidad de que una empresa de capital riesgo invierta en una empresa disminuye a medida que aumenta la distancia geográfica entre la empresa de capital riesgo y la potencial empresa cliente.

**Movilidad social.** La movilidad social dentro de una misma industria y territorio es otro factor importante para el fomento del intercambio de información, conocimientos y experiencias en el mismo y, por tanto, refuerza el “efecto derrame”. Como ejemplo, así lo explica Saxenian (1990) refiriéndose al Silicon Valey:

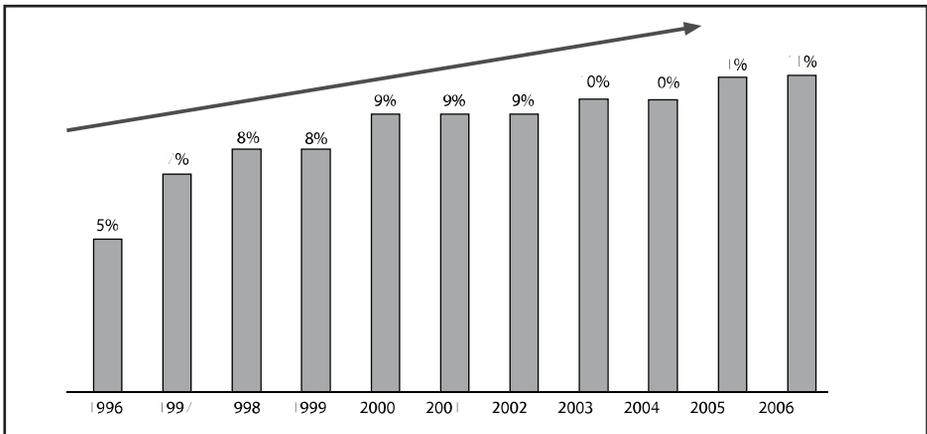
“No es solo la concentración de mano de obra cualificada, proveedores e información lo que distingue a la región. Una variedad de instituciones—incluyendo la universidad de Stanford, varias asociaciones gremiales y organizaciones

empresariales locales, así como un sinnúmero de consultores especializados, empresas dedicadas a la investigación de mercados, relaciones públicas y empresas de capital riesgo—proporcionan servicios técnicos, financieros y contactos (*networking*) que las sociedades de la región no pueden permitirse individualmente. Estas redes desafían las barreras sectoriales: las personas se mueven fácilmente de empresas de semiconductores a fabricantes de *hardware*, o de fabricantes de ordenadores a creadores de redes. Cambian de empresas establecidas a nuevas firmas o viceversa, e incluso a institutos de investigación de mercados o a compañías consultoras, o de estas vuelven a nuevas sociedades. Y continúan encontrándose en ferias y exhibiciones, conferencias industriales y con motivo de seminarios, tertulias y actividades sociales organizadas por las entidades empresariales locales y gremiales.

En estos foros es fácil establecer y mantener relaciones, intercambiar informaciones técnicas y de mercados, se establecen contactos comerciales y se conciben nuevas empresas. Este entorno descentralizado y fluido promueve la comprensión y difusión de capacidades tecnológicas intangibles».

Malecki (1997) fue uno de los primeros en señalar la importancia de la mano de obra cualificada como un mecanismo para la transferencia de conocimiento en *clusters* industriales basados en la tecnología. Provenzer (1997) y Zucker, Darby y Brewer (1998) muestran que en la biotecnología las empresas tienden a ubicarse en pocas áreas geográficas y que ello es debido a que en ellas se encuentran

**Gráfico 2.** Porcentaje de negocio proveniente de la innovación



Fuente: Nestlé Innova 2007

los científicos más destacados en este campo. Este hallazgo es corroborado por Audretsch y Stephan (1996) que examinan la relación geográfica de científicos que trabajan en empresas de biotecnología. La importancia de la proximidad geográfica viene dada por el papel que juegan los científicos en este sector.

**Capital empresarial o emprendedor.** Este es otro mecanismo que será tratado en la segunda parte de este artículo.

### *Estrategia empresarial e innovación*

El hecho de que los EE.UU. experimentaran un crecimiento más lento en algunas épocas a partir del 1973, especialmente en comparación con Japón, impulsó muchos estudios de los factores que no contempla la teoría del desarrollo endógeno.

Nos referimos a la estrategia de empresa, en términos generales. Sin embargo, esta noción incluye los sistemas de dirección y organización, es decir, la capacidad y creatividad en concebir, diseñar e implantar no solo nuevas estrategias sino nuevos sistemas como pueden ser el *just in time*, los círculos de calidad, grupos de mejora y el sistema de calidad total (Dertouzos, Lester y Solow, 1989). Ello se ha visto en Japón, pero también ahora en Europa.

Piénsese sólo, por ejemplo, en las compañías aéreas de bajo coste e IKEA. En estas compañías aéreas su éxito está basado no tanto en el gasto en I+D sino en la creatividad e innovación, es decir, en una concepción estratégica del negocio que supone una nueva combinación de los factores de producción y una nueva relación fines-medios. Es decir, el objetivo o fines de la empresa son los mismos, transportar viajeros en avión, pero los instrumentos o medios son distintos (Veciana, 2005). IKEA ha innovado en el sistema de marketing y organizativo combinando la venta por catálogo y la venta en el establecimiento a partir de una estrategia de producto y de producción innovadora.

Los sistemas de dirección y organización incluyen evidentemente también las políticas de recursos humanos y especialmente el reclutamiento, formación y motivación del personal, considerado hoy en día como el factor más importante por la teoría de recursos y capacidades. A título de ejemplo quisiéramos señalar el programa Innova de NESTLE para fomentar la creatividad y la innovación. Se inició en el año 1996 con el objetivo de doblar el impacto de la innovación proveniente de los nuevos productos y estuvo centrado en el entorno, la creatividad

y los procesos. Por los cursos de creatividad organizados al efecto pasaron 190 personas procedentes de marketing, ventas, departamentos técnicos, I+D, etc.

A raíz de este programa se recibieron 5.135 ideas procedentes de todas las áreas de la empresa (2.042 de la oficina central, 2.560 de fábricas, 126 de jubilados, 407 de las regiones de venta). Y el porcentaje de la cifra de negocios provenientes de la innovación pasó del 5% en 1996 al 11% en 2006, según muestra el Gráfico 2.

Por tanto, aparte del efecto derrame, es evidente que uno de los factores determinantes del crecimiento de la productividad a largo plazo y la competitividad es la organización, es decir, los factores organizativos, como han señalado Stiglitz (1988) y Pack (1994). “En efecto –escribe Pack– los primeros modelos de crecimiento, que consideraban la tasa anual de mejora de la productividad como reflejo de las fuentes despersonalizadas del crecimiento de la productividad, se ajustan más al espíritu del nuevo enfoque centrado en la organización que los modelos que subrayan las externalidades.

Los cambios en las organizaciones e instituciones no proceden de la I+D, al menos tal como se considera y mide normalmente. Las diferencias a nivel organizativo probablemente ayudan a explicar por qué puede darse una diferencia continuada en el nivel de renta entre dos países, incluso en los casos en que el *stock* de capital (independientemente de cómo se mida) es idéntico (1994:60).

Hemos, pues, de concluir aquí que la innovación que conduce a la competitividad y al desarrollo económico se da también a nivel organizativo y no procede única y exclusivamente de la inversión en I+D sino de la creatividad y de la capacidad de dirección de los directivos de empresa.

### *Tamaño de empresa e innovación*

Aunque las estadísticas muestran que las grandes empresas invierten más que las pequeñas y medias en I+D, varias investigaciones sobre este tema han puesto de manifiesto que las pyme contribuyen a la innovación tanto como aquellas (Audretsch y Acs, 1988).

La práctica de medir el *output* de los gastos en I+D mediante el número de patentes ha sido cuestionado por varios investigadores, por dos razones. En primer lugar, porque dicho indicador no incluye el factor cualitativo del *output innovador* (Hall *et al.*, 2005). En segundo lugar, porque las patentes no reflejan plenamente el resultado del esfuerzo innovador de las empresas. En efecto, muchas innova-

ciones no son patentables; para las pequeñas y medianas empresas el proceso de patentar una innovación es lento, caro y disuasorio y, lo que es más importante, en la sociedad del conocimiento no solo cuentan las innovaciones patentables sino las innovaciones en la estrategia, como hemos visto en el apartado anterior.

Un estudio elaborado para la U.S. Small Business Administration, The Futures Group (1984), que replicó un anterior estudio de Gellman (1976), analizó un banco de datos de 8.074 innovaciones de producto introducidas en los EE.UU. durante 1982, y encontró que las pequeñas empresas innovan a una tasa superior a las grandes empresas entre 1,24 a 2,38 veces. Audretsch (1991, 1995) concluye que las empresas pequeñas no están necesariamente en desventaja innovadora frente a las grandes y añade que la habilidad para innovar permite a las pequeñas empresas compensar las desventajas de escala en comparación con las grandes empresas.

Audretsch & Acs (2006) encontraron que no había ninguna evidencia que apoyara la existencia de resultados crecientes en función del tamaño de la empresa en cuanto a la generación de *outputs* de innovación. En cambio, el factor que mostró ejercer una influencia positiva fue la *mano de obra especializada* (2006:29). También Chakrabarti (1991) comprobó que las pequeñas empresas generan más innovaciones por dólar invertido en I+D que las grandes.

Acs & Audretsch (1987) encontraron que, en general, las empresas pequeñas son más innovadoras, aunque en industrias intensivas de capital las grandes empresas tienen ventajas.

Similares resultados los confirma la investigación de Segarra (2007) sobre el comportamiento de las empresas catalanas en relación con las actividades de I+D y de innovación, según muestra el Cuadro 1, referido a las empresas jóvenes, generalmente pequeñas, con respecto a las establecidas, por lo común de mayor tamaño. Las nuevas empresas de servicios sobresalen por contar con actividades permanentes de I+D (70,3 por ciento) en relación con las empresas establecidas, de las cuales solo el 32,5% realiza actividades de I+D. En cuanto a la presencia de empresas innovadoras –aquellas que realizaron durante 2002-2004 alguno de los cuatro tipos de innovación recogidos en el Manual de Oslo–, las nuevas empresas son más innovadoras que las empresas establecidas.

En particular, las nuevas empresas son muy activas en las innovaciones de producto y proceso. Respecto a las innovaciones organizativas y de comercialización, la presencia de empresas innovadoras entre las nuevas empresas es similar a la

registrada entre las empresas establecidas. “Los resultados obtenidos –concluye Segarra (2007:5)– están en consonancia con los enfoques que interpretan la turbulencia empresarial como un proceso de ‘destrucción creativa’ en el que las empresas jóvenes se enfrentan a grandes retos durante sus primeros años de vida y aquellas que consiguen sobrevivir penetran en el mercado con innovaciones que desplazan a las empresas establecidas menos activas y con un mayor lastre en las rutinas de trabajo”.

## Creación de empresas e innovación

En esta segunda parte analizaremos cómo y por qué la creación de empresas se ha convertido en un mecanismo importantísimo para la innovación y, por ende, para el desarrollo económico y la competitividad de un país. Para apoyar nuestro argumento nos referiremos a los cuatro principales factores que lo refuerzan según la evidencia empírica disponible, a saber: a) el capital empresarial o emprendedor, b) la universidad, c) los inmigrantes y d) la creatividad.

**Cuadro 1.** Actividades de I+D y de innovación durante el período 2002-2004

	Manufacturas		Servicios	
	Empresas nuevas	Empresas establecidas	Empresas nuevas	Empresas establecidas
Empresas con actividades permanentes I+D	19 (43,2)	1.003 (39,6)	26 (70,3)	255 (32,5)
Empresas que realizaron innovaciones durante el período 2002-2004	31 (70,5)	1.496 (59,1)	31 (83,8)	370 (47,19)
Innovaciones de producto	40 (90,9)	1.158 (45,8)	26 (70,3)	274 (35,0)
Innovaciones de proceso	31 (70,5)	1.195 (47,2)	14 (37,84)	289 (36,86)
Innovaciones de comercialización y marketing	10 (22,7)	573 (22,7)	8 (21,6)	134 (17,11)
TOTAL EMPRESAS	44	2.530	31	784

*Nota: Porcentaje de empresas entre paréntesis*

*Fuente: Segarra. 2007*

### *Capital emprendedor y creación de empresas*

Por capital empresarial o emprendedor se entiende la capacidad de crear nuevas empresas en una unidad geográfica determinada. No se trata de la existencia de capital físico, sino de lo que tradicionalmente se ha llamado Espíritu Empresarial, que en investigaciones recientes se ha medido a través del número de nuevas empresas creadas en un área y periodo determinados.

Las investigaciones basadas en el concepto de capital empresarial o emprendedor han surgido a raíz de la constatación de que las inversiones en I+D –uno de los factores tradicionalmente ha sido considerado como factor de desarrollo endógeno– no siempre han llevado al crecimiento económico.

En efecto, la investigación de Acs *et al.* (2005) ha confirmado de nuevo que no existe una relación sistemática entre la inversión en I+D y el crecimiento del PIB, como hemos señalado ya más arriba. Por tanto, los modelos de desarrollo endógeno mencionados antes no ofrecen ninguna explicación de por qué algunos países –por ejemplo, Japón y Suecia– con inversiones en I+D más elevadas que otros, tuvieron un bajo crecimiento económico en las pasadas décadas, mientras que otros –Irlanda y Dinamarca– con un conjunto de conocimientos inferior, han experimentado tasas de crecimiento más elevadas y persistentes. La investigación GEM (Global Entrepreneurship Monitor) confirma este hecho. Mientras que Irlanda y Dinamarca tienen tasas de creación de empresas más elevadas (Irlanda: 8,10%, 2004; 9,83%, 2005; y 7,4%, 2006); Dinamarca: 5,88%, 2004; 4,75%, 2005; y 5,3%, 2006), las de Japón y Suecia son mucho más bajas (2,76%, 2,22%-3,4% y 4,12%, -4,4% y 2,9%, respectivamente).

Tanto Schumpeter y más recientemente Chandler (1977, 1999), ya señalaron la función del empresario o la habilidad de las empresas para aprovechar el progreso técnico. Por tanto, la explicación vendría dada por la capacidad emprendedora y la función que esta realiza en la transferencia de tecnología (Michelacci, 2003).

Como señaló hace poco Alan Greenspan, ex presidente de la Reserva Federal de EE.UU., “en estos momentos hay un grado importante de tecnología disponible que no se está explotando, lo cual implica que en algún momento puede haber un aumento significativo de producción por hora” (*La Vanguardia*, 8 de mayo de 2005).

Por tanto, aunque las inversiones en I+D y la existencia de un *stock* de conocimientos científico-tecnológicos son, en general, factores decisivos en la nueva economía, su existencia en un determinado territorio no es ninguna

garantía de crecimiento económico a pesar del efecto derrame. Este parece ser insuficiente cuando se trata de convertir determinados tipos de conocimientos científico-tecnológicos en conocimiento económico. Es el empresario quien, con su perspicacia, habilidad y espíritu de riesgo, realiza esta importantísima tarea en la sociedad del conocimiento al crear nuevas empresas.

“Si queremos triunfar en la nueva economía del conocimiento, la primera asignatura pendiente que tiene España es la conversión del conocimiento de las universidades en valor para las empresas”, ha afirmado Rosa María García, consejera delegada de Microsoft Ibérica, en el último informe desde Catalunya (*Expansión*, 12 de mayo de 2005-14).

Por tanto, la creación de nuevas empresas es el mecanismo, la correa de transmisión más importante de conversión de conocimiento científico en conocimiento económico, capaz de generar nuevos productos y servicios y nuevos puestos de trabajo de alto valor añadido en la sociedad del conocimiento.

La investigación de Audretsch y Keilbach (2004) ha puesto de manifiesto que los principales factores territoriales significativos que explican el capital empresarial o emprendedor y las diferencias del desarrollo endógeno entre 327 comarcas en Alemania son los siguientes: fuerza laboral con formación superior y media (los llamados *knowledge workers*); inmigrantes; diversidad de la fuerza laboral; aglomeraciones; atractivo local, y diversidad social. Los dos primeros factores son los que tienen mayor influencia.

Por su parte, Bartik (1989), en su investigación sobre la variación de las tasas de creación de empresas en los distintos estados de los EE.UU., comprobó que los principales factores territoriales que influían positivamente en la tasa de creación de empresas fueron: la demanda, los servicios públicos, inmigrantes extranjeros y el nivel de formación de la fuerza laboral y los factores que influyen negativamente son el sistema fiscal y el grado de sindicalismo, aunque en menor medida.

Por tanto, en la sociedad actual lo importante no es crear nuevas empresas para reducir el desempleo, sino crear nuevas empresas de base tecnológica capaces de crecer y de generar puestos de trabajo de alto valor añadido.

### *Universidad y creación de empresas*

Para conseguir este objetivo de crear nuevas empresas de base tecnológica la universidad juega un papel importantísimo porque actualmente se la considera

como una de las fuentes principales de la innovación de un país o territorio. Junto a la industria, es la que invierte más en I+D. La universidad ha pasado de ser considerada como una institución centrada exclusivamente en la investigación básica, a asignarle el papel de convertir los conocimientos científicos y tecnológicos en innovaciones que contribuyan a la competitividad y al crecimiento económico.

Para conseguir este objetivo, no solo se trata de establecer los vínculos necesarios para la transferencia de tecnología de la universidad a la economía, sino que los esfuerzos deben encaminarse a fomentar las empresas *spin-offs*, llamadas así aquellas creadas por científicos y profesores de la universidad. Para ello las universidades se están dotando de parques científicos y tecnológicos e incubadoras para facilitar la creación de empresas *spin-offs*.

Las empresas *spin-offs* tienen una importancia vital porque: a) son una forma de convertir conocimiento científico-tecnológico en conocimiento económico; b) son empresas de alto valor añadido y potencial de crecimiento; c) crean puestos de trabajo de alta retribución; d) generan mayores ingresos para las universidades que concediendo licencias a las empresas existentes; e) fomentan la investigación adicional tanto en la universidad como en las propias nuevas empresas; y f) contribuyen al desarrollo territorial (Shane, 2004).

Según la evidencia empírica disponible, la creación de empresas *spin-offs* en la universidad está condicionada por dos factores importantes. Por una parte, por la cantidad de I+D que la universidad invierte y, por otra, por la cultura en la propia universidad.

La investigación de Kirchoff *et al.* (2002) confirma que el gasto en I+D de las universidades tiene un efecto estadísticamente significativo sobre la tasa de creación de nuevas empresas en general (y no solo *spin-offs*). Este efecto se debe a dos fenómenos. Por una parte, la universidad produce universitarios, y en varias investigaciones se ha demostrado una fuerte relación entre el capital social medido por la concentración de la población adulta con estudios universitarios y el crecimiento de las áreas urbanas y la creación de nuevas empresas. Por otra parte, además de la creación de empresas *spin-offs*, las actividades de I+D de las universidades producen el mismo fenómeno que hemos indicado antes respecto al “efecto derrame” en la industria y los *clusters*.

Asimismo, la citada investigación de Kirchoff ha puesto también de manifiesto que el efecto del gasto de I+D de las universidades sobre la creación de nuevas empresas, perdura durante al menos cinco años después de haberse producido el

gasto. Esto se debe no solo al crecimiento de las nuevas empresas creadas como consecuencia de las invenciones y conocimientos tecnológicos generados a raíz de la I+D de la universidad, sino también a los efectos secundarios de la existencia y crecimiento de aquellas.

La evidencia empírica aportada por la investigación de Kirchhoff confirma los resultados de la investigación de Birch, Haggerty y Parson (2000) sobre el crecimiento económico durante cinco años en áreas metropolitanas grandes y pequeñas y en áreas rurales. En ella se puso de manifiesto que los principales factores condicionantes del crecimiento territorial son, por orden de importancia: universidades, mano de obra cualificada, aeropuertos y un entorno agradable para vivir.

Además de la creación de empresas *spin-offs*, el gasto en I+D en las universidades tiene un efecto importante sobre la creación de empresas en general en su territorio por el efecto derrame mencionado antes. Así, por ejemplo, la evidencia empírica aportada por la investigación de Armington & Acs (2001) muestra que la creación de nuevas empresas es mayor en áreas en que el porcentaje de universitarios es más elevado que en aquellas en que predomina la fuerza de trabajo no cualificada, lo que prueba que existe una relación positiva entre el *stock* de conocimientos de un territorio y la tasa de creación de empresas.

La universidad no sólo fomenta la creación de nuevas empresas en general y *spin-offs* en particular, sino que atrae la localización de nuevas empresas de base tecnológica. En efecto, Audretsch y Lehmann (2005) comprobaron que las empresas de base tecnológica tienden a situarse cerca de las universidades, sin duda para acceder a la difusión de conocimientos.

La cultura de una universidad influye en la actividad de *spin-offs*. Bauer (2001) explica que la cultura de la universidad refuerza la actividad empresarial que, a su vez, estimula la creación de empresas *spin-offs*. Por el contrario, otras universidades emiten señales muy sutiles que la desalientan. Blair y Hitchens (1998) encontraron que una universidad tenía problemas en la creación de empresas *spin-offs* porque se opinaba que estas diluían el trabajo científico, iban contra él y podían poner en entredicho la reputación de la universidad. En otra universidad, al entrevistar al personal de la oficina de transferencia de tecnología encontraron que la administración central no veía con buenos ojos entrar a formar parte de una empresa *spin-offs* con una participación minoritaria.

Kenney y Goe (2004) encontraron que de los departamentos de la Universidad de Berkely habían surgido menos empresas *spin-offs* que de los de Stanford, porque Berkely tiene una cultura que apoya menos a las *spin-offs*. Louis *et al.* (1989) en su investigación de las facultades experimentales de las universidades norteamericanas, encontraron que las diferencias en cuanto a la cultura organizativa y actitudes constituían el factor más importante para predecir la participación de los investigadores en empresas creadas con base en sus investigaciones y favorecerían otras actividades emprendedoras.

La presencia de modelos de funciones empresariales en la universidad es otro factor que favorece la creación de empresas *spin-offs*. La presencia de empresarios entre los profesores de una facultad o departamento es crucial para la formación de empresas *spin-off* (Hsu y Bernstein, 1997), Bauer 2001.

### *Inmigrantes y creación de empresas*

Desde el punto de vista socioeconómico, durante mucho tiempo los inmigrantes han sido considerados como trabajadores que aportan mano de obra no cualificada y barata en las economías industrializadas de Occidente. Sin embargo, últimamente la atención se ha dirigido a los inmigrantes de países menos desarrollados como una fuente de creadores de nuevas empresas.

Aunque ya en la década de los setenta Light (1972) publicó la primera investigación sobre los inmigrantes como creadores de nuevas empresas en los EE.UU., titulada *Ethnic Enterprise in North America: Business and Welfare among chinese, Japanese, and Blacks*, sólo en las dos últimas dos décadas las investigaciones sobre este tema se han extendido a la mayoría de los países industrializados (Ver al respecto Kloosteran & Rath: *Immigrant Entepreneurs: Venturing Abroad in the Age of Globalization* (2003).

La primera conclusión importante que han puesto de manifiesto los estudios empíricos es que la tasa de creación de nuevas empresas en la población de inmigrantes es mayor que en la población general autóctona (Min, 1984; Saxenian, 1999; Audretsch & Keilbach, 2004; etc.). Ahora bien, los últimos estudios en este campo se centran en los inmigrantes con estudios universitarios y especialmente en los científicos e ingenieros, inmigrantes legales, y no en los inmigrantes en general en los que predomina la mano de obra no cualificada.

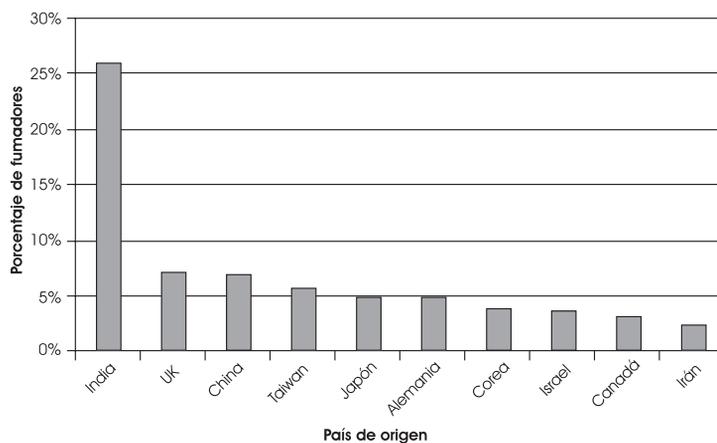
Así, por ejemplo, Saxenian, en su estudio titulado *Silicon Valley's New Immigrants Entrepreneurs* (1999), se refirió al desarrollo de la economía regional del Silicon Valley y al papel que en ella han jugado los inmigrantes. Uno de los resultados más interesantes fue que los ingenieros chinos e hindúes estaban al frente del 24% de las empresas tecnológicas creadas entre 1980 y 1998. Saxenian concluyó que los científicos e ingenieros nacidos en el extranjero estaban creando buena parte de los nuevos puestos de trabajo y riqueza de la economía de California. Incluso los que habían regresado a sus países de origen para aprovechar allí las oportunidades establecían vínculos con los EE.UU. y estimulaban la innovación tecnológica y el desarrollo económico de California.

La importancia de la contribución de la población inmigrante con estudios a la creación de nuevas empresas ha sido de nuevo confirmada por un reciente estudio llevado a cabo por Vivek Wadhwa *et al.*, de la Duke University (Wadhwa *et al.*, 2007). El objetivo de esta investigación fue comprobar la contribución intelectual y económica de los inmigrantes tecnológicos e ingenieros en los EE.UU. Según los resultados de este estudio, algunas de las características de las empresas de base tecnológica creadas en los EE.UU. a lo largo del decenio 1995-2005 son las siguientes:

- En el 25,3% de estas nuevas empresas, al menos uno de sus fundadores era residente extranjero. Los estados con un porcentaje de nuevas empresas fundadas por inmigrantes por encima del promedio nacional son California (39%), New Jersey (38%), Georgia (30%) y Massachusetts (29%).
- La creación de nuevas empresas por inmigrantes en California se concentra en el Silicon Valley, en el cual más del cincuenta por ciento (52,4%) de las nuevas tienen uno o más inmigrantes como fundadores en comparación con el promedio de California del 38,8%.
- A nivel nacional, las nuevas empresas creadas por inmigrantes produjeron un volumen de ventas de 52 billones de dólares.
- Los inmigrantes procedentes de la India han creado más nuevas empresas de base tecnológica en los EE.UU. en la década pasada que los inmigrantes del Reino Unido, China, Taiwán y Japón juntos. De todas las empresas creadas por inmigrantes, el 26% de sus fundadores son hindúes (Gráfico 3).

- Cerca del 80% de las empresas creadas por inmigrantes en los EE.UU lo fueron en sólo dos sectores: *software* y servicios relacionados con innovaciones en el proceso productivo.
- Comparando estos resultados con los de la investigación de Saxenian del año 1999, se observa que el porcentaje de empresas creadas por hindúes o chinos ha aumentado del 24 al 28 por ciento.
- En cuanto a patentes, en el 24,2 por ciento de las solicitudes internacionales procedentes de los EE.UU figuran inmigrantes como inventores o coinventores.
- El mayor grupo de inmigrantes inventores fueron chinos (de China y Taiwán). Los hindúes fueron el segundo grupo, seguido de los canadienses y los británicos.
- Las solicitudes de patentes presentadas por inmigrantes eran patentes sobre aspectos teóricos, ordenadores o aspectos prácticos, más que sobre cuestiones mecánicas, estructurales o de ingeniería tradicional.

**Gráfico 3.** Lugar de nacimiento de las empresas de ingeniería y biotecnología creadas por inmigrantes.



Fuente: Wadhwa et al, 2007

El informe concluye que «los inmigrantes contribuyen a la innovación, a la creación de empleo y riqueza, y se han convertido en una importante fuerza impulsora de la creación de nuevas empresas de base tecnológica y de la propiedad intelectual en los EE.UU. (Wadhwa et al., 2007:4-5).

### *Creatividad, innovación y creación de empresas*

La creatividad está al inicio de todo proceso de investigación, innovación y creación de empresas.

Popper (1962) dice que todo descubrimiento científico contiene “un elemento irracional” o “una intuición creadora”. Einstein (1934) habla de un modo parecido sobre la “búsqueda de aquellas leyes universales ...” y de que no existe una senda lógica que encamine estas leyes. Sólo puede alcanzarse por la intuición.

La innovación estratégica resultante de la combinación de nuevos factores de producción o el incremento de la cifra de negocios provenientes de nuevos productos como el caso de Innova de Nestlé, según hemos visto más arriba, es fruto de la creatividad.

Del mismo modo, la creación de una nueva empresa es un acto altamente creativo. Como hemos explicado en otro lugar (Veciana, 2005), el punto de partida de una nueva empresa es siempre una IDEA. Para iniciar un negocio, abrir un comercio, ponerse a fabricar un determinado artículo o configurar un nuevo servicio, el futuro empresario debe tener una idea de negocio, la idea empresarial que configura el objetivo, las actividades y la forma de la nueva empresa. Tiene que haber identificado una oportunidad empresarial cuyo desarrollo y explotación satisfaga una necesidad latente o manifiesta en el mercado.

**Figura 1.** El triángulo mágico de la política pública para el fomento de la innovación y la competitividad



La creatividad como factor estimulante del desarrollo regional es una línea de investigación que fue iniciada por Park *et al.* (1925) y ha sido continuada por Jacobs (1961), Thompson (1965), Lucas (1988), Desrochers (2001) y otros. Park *et al.* pusieron de manifiesto el papel de las ciudades en concentrar y estimular la creatividad humana. Jacobs explicó cómo las ciudades funcionan como sistemas abiertos para atraer personas de talento con distinta formación y experiencia y estimulan así sus capacidades creativas. Por su parte, Thompson fue el primero en sugerir que las ciudades funcionan como “incubadoras” de nuevas ideas y de innovación.

Lucas formalizó las ideas de Jacobs en una teoría básica argumentado que las ciudades funcionan como recolectores de capital humano y de esta forma generan nuevas ideas y crecimiento económico. Desrochers señala que la diversidad económica es un factor clave en el crecimiento de las ciudades y las regiones, ya que en ellas se concentran personas creativas con distinta formación y procedencias que generan nuevas combinaciones de las tecnologías y conocimientos existentes que conducen a innovaciones y a la creación de nuevas empresas.

Lee *et al.* (2002) muestran que la creatividad, la diversidad y el capital humano tienen una relación positiva y significativa con la innovación regional medida a través de la producción de patentes per cápita. Y Florida y Gates (2001) encontraron que la diversidad está positivamente relacionada con un elevado *output* de tecnología y crecimiento. Audretsch & Keilbach (2004), en un estudio sobre las diferencias comarcales en la creación de empresas en Alemania, también encontraron que la diversidad era un factor importante, como hemos visto más arriba.

En este mismo sentido, en relación con las características sociales de un determinado territorio y la creación de empresas, se enmarca una nueva línea de investigación centrada concretamente en indagar la relación entre creatividad y creación de empresas. Mientras que las investigaciones anteriores se han enfocado en investigar la relación entre capital humano y creación de empresas, la presente línea quiere averiguar cuáles son los factores que explican la concentración de capital humano en un territorio determinado y su relación con las tasas de creación de empresas.

La investigación de Lee, Florida y Acs (2004) confirma la relación positiva y significativa entre creatividad, diversidad y capital humano y la tasa de

creación de empresas en un territorio determinado; y de estos tres factores la creatividad es el más estrechamente correlacionado con la tasa de creación de empresas.

Las nuevas teorías e investigaciones empíricas en el marco de la geografía económica confirman la importancia de la aglomeración y el contexto social en el crecimiento económico (Krugman, 1991 y Acs & Varga, 2004).

## Políticas públicas para el fomento de la innovación, la creación de empresas y el crecimiento económico

De cuanto antecede se desprende implícitamente cuáles deberían ser los ejes de una política pública de fomento a la innovación y a la creación de empresas como medio para incrementar la competitividad, la innovación y el crecimiento económico de un país. Sin embargo, en aras de la claridad, vamos a sintetizarlos en tres, a saber: a) las nuevas empresas, b) la generación de conocimiento y c) el territorio. Estos tres ejes constituyen lo que podríamos llamar el *triángulo mágico* de la política pública en este campo (Ver figura 1), y están íntimamente relacionados entre sí, como veremos a continuación. Por tanto, la falta de atención a uno de ellos ha de repercutir en los otros.

### Objetivo 1: Fomentar la creación de nuevas empresas

De todas formas, no se trata de fomentar la creación de todo tipo de empresas sino de concentrarse en las nuevas empresas de base tecnológica, porque son estas las que aportan mayor valor añadido, crean puestos de trabajo con salarios altos y tienen mayor potencial de crecimiento. Además, son las que mayor sinergia tienen con los otros dos objetivos.

**Medios.** Los medios para la consecución del objetivo de crear más nuevas empresas de base tecnológica son múltiples. El nivel y la calidad de estas nuevas empresas dependen de:

- La inversión en I+D. En los apartados anteriores ha quedado clara la importancia que tiene esta inversión. No solo se trata de aumentar los recursos públicos para las universidades, sino también las empresas y, sobre todo, el aporte de las empresas a la universidad.

- El sistema educativo. La universidad ha de asumir el papel de preparar a los futuros empresarios, que en la sociedad del conocimiento serán fundamentalmente graduados universitarios (licenciados, investigadores, etc.) que estén técnicamente preparados y suficientemente motivados.

Para conseguir este objetivo la universidad ha de actuar fundamentalmente en dos campos:

- a) Establecer el área de conocimiento o la especialidad de “Creación de Empresas y Pymes”. Mientras que en EE.UU. y en la mayoría de países de Europa existen cátedras de creación de empresas, en la universidad pública española la creación de empresas sigue siendo por lo general una asignatura optativa.

Cuando en 1984, con la ley de reforma universitaria (LRU), se crearon las tres áreas de conocimiento (comercialización e investigación de mercados, organización de empresas y economía financiera y contabilidad), la recién creada área de marketing contaba solamente con dos catedráticos. En la actualidad existen 41 catedráticos, 103 profesores titulares y más de 400 profesores asociados, ayudantes, etc.

Hace tiempo venimos argumentando que si ya en el año 1984 se hubiera establecido el área de conocimiento creación de empresas, el impacto que ello hubiera tenido en la universidad, en la sociedad, en la labor investigadora y en la creación de empresas habría sido mucho mayor que toda la infinidad de programas de apoyo de los últimos años. Por tanto, para afrontar el reto de “producir” más empresarios debidamente preparados, más *spin-offs*, la universidad pública está llamada a ejercer un papel decisivo.

Sin embargo, para ello no son suficientes las iniciativas aisladas, muy loables, de algunas universidades, sino que hace falta un marco institucional adecuado que sitúe la creación de empresas como un área de conocimiento o una especialización al mismo nivel que los otros tres campos mencionados existentes en la actualidad, como existe ya en la mayoría de países occidentales.

- b) Cambio de cultura en la universidad, pues la universidad “tradicional” y actual ha estado centrada en la investigación y en la docencia. En cuanto a la investigación, se ha preocupado de generar conocimientos, pero la transmisión de

estos conocimientos al sistema productivo y la relación universidad-empresa es aún una asignatura pendiente, como se puso de manifiesto en la presentación del informe CYD 2005 (Fundación Conocimiento y Desarrollo), “La contribución de las universidades españolas al desarrollo,” el 29 de marzo de 2006.

El cambio de cultura en general significa también, como señala Solé Parellada, “adaptar sus sistemas de gobierno, organización e incentivos, y el marco jurídico y la financiación deben estar orientados a premiar las actividades relacionadas con el desarrollo y no a ignorarlas.” La contribución de la universidad en la promoción del espíritu emprendedor y en la creación de empresas debe orientarse también hacia este objetivo, buscando la excelencia en la producción académica, mejorando su organización (2006-25).

El espíritu emprendedor ha de fomentarse en todos los niveles del sistema educativo, tanto en la enseñanza primaria como en la secundaria y profesional. Que esto es posible lo demuestra la experiencia de Valnalón.

- c) Promover el cambio de valores y normas culturales. El cambio de valores significa promover la función social y la imagen del empresario, la cultura del riesgo y una sociedad emprendedora en todos los ámbitos y niveles.

Una opinión favorable de la sociedad hacia la función y la imagen del empresario y una percepción adecuada de la viabilidad de crear una nueva empresa son fundamentales para incrementar la actividad emprendedora, especialmente en aquellos segmentos de la población con más probabilidades de éxito, como son los graduados universitarios, los investigadores científicos y los directivos de empresa. Cuando las encuestas revelan que los universitarios españoles en su mayoría –que va del 50 al 65 por ciento según las encuestas– quieren ser funcionarios en lugar de pensar en crear una empresa, ello significa que el cambio de valores es imprescindible para que las demás medidas tengan éxito.

### *Objetivo 2: Fomentar la generación de conocimiento*

Si, como hemos visto más arriba, el fundamento de la competitividad, la innovación y la creación de nuevas empresas de base tecnológica está en la

generación constante de nuevos conocimientos, es obvio que este ha de ser otro objetivo prioritario y complementario del anterior.

**Medios.** Para decidir los medios más adecuados conviene tener presente los distintos tipos de conocimiento, a saber: a) conocimiento explícito (codificado) o informaciones; b) conocimiento tácito; c) conocimiento científico-tecnológico y d) conocimiento económico.

Es claro que cuando se habla de fomentar, incrementar e incentivar la generación de conocimiento, se piensa implícitamente en el *conocimiento científico-tecnológico*. Evidentemente este resulta fundamentalmente de la inversión en I+D, pero también se puede aumentar al:

- Incentivar la creación de nuevas empresas de base tecnológica.
- Favorecer la entrada de inmigrantes universitarios.
- Evitar la fuga de cerebros.
- Promover una adecuada cultura investigadora y emprendedora en las universidades.
- Aumentar el número de graduados universitarios en las áreas experimentales y tecnológicas.
- Crear un entorno y un territorio que apoye e incentive el espíritu empresarial, la creatividad, la atracción de talento, etc.
- Establecer incentivos fiscales adecuados y con poca burocracia para beneficiarse de ellos.

Sin embargo, no hay que olvidar el *conocimiento tácito*, que, como hemos visto, se fomenta a través de las redes sociales en el territorio y que, según la teoría evolucionista y la teoría de los recursos y capacidades, explica la ventaja competitiva de muchas empresas y territorios, así como el *conocimiento económico*, que constituye la base de la creación de nuevas empresas y ha de impartirse en la universidad.

### ***Objetivo 3: El territorio como factor de desarrollo endógeno***

Antes hemos visto que la economía, aparte de la *globalización*, tiende también a la *regionalización*. El territorio se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo regional endógeno. Por tanto, las políticas públicas

de fomento a la innovación y a la creación de empresas deben estar centradas en el territorio.

Para hacer del territorio un área que favorezca la innovación y la creación de nuevas empresas de base tecnológica, hay que crear un entorno atractivo que fomente la creatividad, la generación y la transmisión de nuevos conocimientos y la atracción de talento, tanto científico-tecnológico como emprendedor. En concreto, los principales medios para lograrlo son:

- a) Crear y mejorar las infraestructuras necesarias (universidades, aeropuerto, carreteras, FF.CC., empresas de capital riesgo, servicio de consultoría, etc.). Las experiencias de las universidades norteamericanas en la creación de parques científicos y tecnológicos han puesto de manifiesto la importancia que tiene el atractivo del territorio y la existencia de las infraestructuras necesarias para atraer no solo científicos y graduados universitarios extranjeros sino también empresas tecnológicas.
- b) Convertir las universidades de la zona en instituciones al servicio del territorio. Para ello es necesario un cambio de cultura de la universidad, que mencionábamos antes. Sin embargo, programas como el EXIST (Existenzgründer aus Hochschulen), que se ha creado en Alemania por el Ministerio Federal de Educación e Investigación, pueden contribuir a dicho cambio de cultura y forzar a la cooperación entre las universidades, los entes locales/territoriales y la iniciativa privada en objetivos comunes, como son los de dicho programa:
  - Crear una “cultura de espíritu e iniciativas empresariales” permanente en los ámbitos de la investigación, la docencia y la administración de las universidades.
  - Transformar consecuentemente los resultados de investigaciones científicas en creación de valor económico, es decir, facilitar la transferencia de tecnología.
  - Fomentar de forma dirigida el potencial existente de ideas de negocio y personas con perfil de empresario en las universidades y centros de investigación.
  - Aumentar de forma considerable la creación de nuevas empresas innovadoras y con ello crear nuevos puestos de trabajo (Veciana, 2004).

## Cuadro 2. Resumen de una política pública para el fomento de la creación de empresas de base tecnológica en la sociedad del conocimiento

Objetivo	Fomentar la creación de empresas de base tecnológica	Fomentar la generación de conocimiento	El territorio como factor de desarrollo endógeno
Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en I+D+i</li> <li>• Sistema educativo               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer el área de conocimiento o especialidad de «creación de empresas y Pymes»</li> <li>– Cambio de cultura en la Universidad</li> </ul> </li> <li>• Promover el cambio de valores y normas culturales               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Promover la función social y la imagen del empresario</li> <li>– Promover la cultura del riesgo</li> <li>– Promover una sociedad emprendedora</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la creación de nuevas empresas de base tecnológica</li> <li>• Favorecer la entrada de inmigrantes universitarios</li> <li>• Evitar la fuga de cerebros</li> <li>• Promover una adecuada cultura investigadora y emprendedora en las universidades</li> <li>• Aumentar el número, de graduados universitario en las áreas experimentales y tecnológicas</li> <li>• Crear un entorno y un territorio que apoye e incentive el espíritu empresarial, la creatividad, la atracción de talento, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y/o mejorar las infraestructuras necesarias (universidad/es, aeropuerto, carreteras, FF.CC., empresas de capital riesgo, servicio de consultoría, etc.)</li> <li>• Convertir la/s universidad/es de la zona en instituciones al servicio del territorio</li> <li>• Crear y fomentar las redes en el territorio entre las instituciones</li> <li>• Atraer talentos, tanto nacionales como extranjeros</li> </ul>

- c) Crear y fomentar las redes en el territorio entre las instituciones. Ello se consigue con un programa del tipo EXIST, comentado en el párrafo anterior.
- d) Atraer talentos, tanto nacionales como extranjeros. A título ilustrativo de lo que se puede hacer al respecto, quisiéramos señalar la iniciativa del profesor Mas Colell cuando era consejero de Universidades, Investigación y Sociedad de la Información de la Generalitat de Catalunya en la creación de la Internacional Graduate School of Catalonia (IGSOC). La IGSOC estableció un amplio programa de becas para atraer graduados extranjeros a los programas de doctorado de las universidades catalanas que se ofrecieran en inglés, una iniciativa que desafortunadamente se suprimió al siguiente cambio de gobierno y de consejero.

En el Cuadro 2 resumimos los objetivos y los medios de lo que hemos llamado triángulo mágico. Con dicho cuadro queremos ilustrar que para establecer una política de fomento a la creación de nuevas empresas y de innovación es necesaria una actuación en todos los niveles que integre y coordine los campos que están interrelacionados entre sí. Las políticas han de contemplar la participación activa tanto de la administración pública y las universidades, como del sector privado,

aunque la iniciativa de la administración pública es fundamental. Y para que tengan éxito han de ser fruto de la creatividad y de la adaptación a la realidad del territorio.

## Bibliografía

- Acs, Z.J.; Audretsch, D.B.; Braunerhjelm, P.; CARLSSON, B. (2005) "The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth". *Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy* No. 0805, Germany: MPI Jena.
- Acs, Z.J.; Audretsch, D.B.; Braunerhjelm, P.; CARLSSON, B. (2005) "The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship". *Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy* No.2705, Germany: MPI Jena.
- Acs, Z.J.; Varga, A. (2004) "Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change". *Discussion Paper on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, MPI, Jena.
- Acs, Z.J.; Audretsch, D.B. (1987) "Innovation, Market Structure and Firm Size". *Review of Economics and Statistics*. Páginas 69(4):567-575.
- Aghion, P.; Howitt, P. (1998): *Endogenous Growth Theory*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Archibald, T.; Thomas, L.; Betts, J.; Johnston, R.B. (2002) "Should Start-up Companies be Cautious? Inventory Policies Which Maximize Survival Probabilities". *Management Science*. Páginas 48(9):1161-1174.
- Armington, C.; ACS, Z.J. (2002) "The Determinants of Regional Variation in New Firm Formation". *Regional Studies*. Páginas 36:33-45.
- Arrow, K.J. (1962) "Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention". En: R.R. Nelson (ed.). *The Rate and Direction of Inventive Activity*. Princeton University Press: Princeton, NJ.
- Audretsch, D.B. (1995) "Innovation, Growth and Survival". *International Journal of Industrial Organization*. Páginas 13: 441-45.
- Audretsch, D.B. (1991) "New-Firm Survival and the Technological Regime". *The Review of Economics and Statistics*. Páginas 73(3):441-450.
- Audretsch, D.B.; Lehmann, E. (2005) "Mansfield's missing link: The impact of knowledge spillovers on firm growth". *Journal of Technology Transfer*. Páginas 30:207-210..
- Audretsch, D.B.; Keilbach, M. (2004) "Entrepreneurship Capital and Economic Performance". *Regional Studies*. Páginas 38:949-959.
- Audretsch, D.B.; Stephan, P. (1996) "Company-scientist locational links: the case of biotechnology". *American Economic Review*. Páginas 86(4):641-652.
- Audretsch, D.B.; Acs, Z.J. (1991) "Innovation and Size at the Firm Level" En: Audretsch, D.B.(ed). (2006) *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. Edward Elgar.
- Audretsch, D.B.; ACS, Z.J. (1988) "Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis". *American Economic Review*. Páginas 78(4):678-90. Azoulay, P.; Shane, S. (2001) "Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms". *Management Science*. Páginas 47(3):337-358.

- Bartik, T. J. (1989) "Small Business Start-Ups in the United States: Estimates of the Effects of Characteristics of States". *Southern Economic Journal*. Vo.55, No.4.
- Bauer, E. (2001) *Effects of patenting and licensing on research*. Presentation to the National Academies Board on Science, Technology, and Economic Policy Committee on Intellectual Property Rights in the Knowledge-Based Economy, 17 April.
- Birch, D.; Hagerty, A.; Parsons, W. (2000) "Entrepreneurial Hot Spots". *The Best places in America to Start and Grow a Company*. Cambridge, MA: Cognetics, Inc.
- Blair, D.; Hitchens, D. (1998) *Campus companies – UK and Ireland*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Cefis, E.; Orsenigo, L. (2001): «The persistence of innovative activities. A cross-countries and cross sectors comparative analysis», *Research Policy*, Vol. 30: 1139-1158.
- Chakrabarti, A.K. (1991) "Industry Characteristics Influencing the Technical Output: A Case of Small and Medium-Sized Firms in the US". *R&D Management*. Páginas 21 (2): 139-152.
- Chandler, A. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge: Belknap Press.
- Chandler, A. (1990) *Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Coe, D.; Helpman, E. (1993) "International R&D spillovers". *Working Paper no.5-93, The Foerder Institute for Economic Research*. Tel Aviv University.
- Dertouzos, M. L., Lester, R.K.; Solow, R.M. (1989) *Made in America, Regaining the Productivity Age*. Cambridge: MIT Press.
- Desrochers, P. (2001) *Local diversity, human creativity, and technological innovation*. Growth and Change. 32:369-394.
- Eaton, J.; Kortum, S. (1993) *Internacional Technology Difusion*. Mimeo, Boston University.
- Einstein, A. (1934) "Mein Bild". *Comunicación en el sesenta cumpleaños de Max Planck*.
- Feldman, M.P.; Feller, L.; Bercovitz, J.E.L.; Burton, R.M. (2002) "University-technology transfer and the system of innovation". En: Feldman, M.P.; Massard, N. (Eds.) *Institutions and Systems in the Geography of Innovation*. Kluwer Academia, Boston, pp.55-78.
- Florida, R.; Gates, G. (2001) *Technology and Tolerance: The importance of Diversity to High-technology Growth*. Brookings Institution, Washington, D.C.
- Florida, R.L.; Cohen, W.M. (1999): *Engine or infrastructure? The university role in economic development*, en: *Brasncomb, I.M.; Kodama, F., Florida, R. (Eds.): Industrializing Knowledge: University-Industry Linkages in Japan and the United States*. MIT Press, Cambridge, MA, pp. 589-610.
- Florida, R.L.; Kenney, M. (1988) "Venture capital, high technology and regional development" *Regional Studies*. Páginas 22(1):33-48.
- Futures Group (1984) *The Industry Characterization of Innovations Introduced on the U.S. Market in 1982*. A report prepared for *U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy*. Washington, D.C.

- Gellman Research Associates (1976) "Indicators of International Trends in Technological Innovation". A report prepared for *Small Business Administration, Office of Advocacy*. Washington D.C.
- Gerosky, P. (1995) "Markets for Technology: Knowledge, Innovation and Appropriability". En: Stoneman, P. (ed.) *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Oxford, Blackwell.
- Gompers, P.; Lerner, J. (1999): *The Venture Capital Cycle*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Griliches, (1995) "R&D and Productivity: Econometric results and Measurement issues". En: Stoneman, P. (ed.): *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*. Oxford: Blackwell.
- Griliches, Z. (1988) "Productivity Puzzles and R&D: Another Nonexplanation". *Journal of Economic Perspectives*. Páginas 2:4, 9-12.
- Griliches, Z. (1979) "Issues in Assessing the Contribution of R&D to Productivity Growth". *Bell Journal of Economics*. Páginas 92-116.
- Hall, B.H.; Jaffe, A.; Trajtenberg, M. (2005) "Market Value and Patent Citation" *Journal of Economics*. Páginas 36(1):16-38.
- Howells, J. (2005) "Innovation and regional economic development: A matter of perspective?". *Research Policy*. Páginas 34:1220-1234,
- Hsu, D.; Bernstein, T. (1997) "Managing the university technology licensing process". *Journal of the Association of University Technology Managers*. Páginas 9:1-33.
- Jacobs, J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House.
- Jewkes, J. S.D.; Stillerman, R. (1958) *The Sources of Invention*. Macmillan.
- Kennedy, M.; GOE, W.R. (2004) "The Role of Social Embeddedness in Professional Entrepreneurship: A Comparison of Electrical Engineering and Computer Science at UC Berkley and Stanford". *Research Policy*. Páginas 33(5):691-707.
- Kloosterman, R.; Rath, J. (2003) *Immigrant Entrepreneurs: Venturing Abroad in the Age of Globalization*. Oxford y New York: Berg.
- Kirchhoff, B.A. (2002) "The Influence of R&D Expenditures on New Firm Formation and Economic Growth" A Research Report for the Office of Economic Research. *U.S. Small Business Administration, Washington, D.C.*
- Krugman, P. (1991) "Increasing returns and economic geography". *Journal of Political Economy*. Páginas 99(3):483-499.
- Lee, S.Y., Florida, R.; ACS, Z.J. (2004): *Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analysis of New Firm Formation*. Regional Studies. Páginas 38(8):879-891.
- Lee, S.; Florida, R.; Gates, G. (2002) "Innovation, Human Capital, and Creativity". *Software Industry Center Working Paper*. Carnegie Mellon University. Pittsburgh.
- Lichtenberg, F.R. (1992) "«R&D Investment and International Productivity Differences". *Working Paper*. 4161. National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Light, I. (1972) *Ethnic Enterprise in North America: Business and Welfare among Chinese, Japanese, and Blacks*, Berkley and Los Angeles: University of California.

- Louis, K.; Blumenthal, D.; Gluck, M.; Stoto, M. (1989) "Entrepreneurs in academie: An exploration of behaviors among life scientists" *Administrative Science Quarterly*. Páginas 34:110-131.
- Lucas, R. (1988) "On the Mechanics of Economic Development". *Journal of Monetary Economics*. Páginas 22:3 -39.
- Malecki, E. (1997) *Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness*. London: Addison-Wesley, Longman. Segunda edición.
- Michelacci, C. (2003) "Low Returns in R&D due to the Lack of Entrepreneurial Skills". *The Economic Journal*. Páginas 111:207-225.
- Min, P.G. (1984) "From white-collar occupations to small business: korean immigrants' occupational adjustment". *The Sociological Quarterly*. Páginas 25(3):333-352.
- O'shea, R.P.; Allen, TH.J.; Chevalier, A.; Roche, F.W. (2004) *Internal Determinants of University Start-Up Activity: a Longitudinal Study of 141 U.S. Universities*, RENT XVIII Conference, Copenhagen.
- Pack, H. (1994) "Endogenous Growth Theory: Intellectual Appeal and Empirical Shortcomings". *Journal of Economics Perspectives*. Páginas 8(1):55-72.
- Park, R.; Burgess, E.; Mckenzie, R. (1925) *The City*. University of Chicago Press, Chicago.
- Popper, K.R. (1973) *La lógica de la investigación científica*. Editorial Tecnos. Madrid.
- Powell, W.; Koput, K.W.; Smith-Doerr, L. (1996) "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology". *Administrative Science Quarterly*. Páginas 42(1):116-145.
- Provenzer, M. (1997) "The dynamics of industrial clustering in biotechnology". *Small Business Economics*. Páginas 9(3):255-271.
- Rebelo, S. (1991) "Long-Run Policy Analysis and Long-Run Growth". *Journal of Political Economy*. Páginas 99:500-521.
- Romer, P. (1986) "Increasing Returns and Economic Growth". *American Economic Review*. Páginas 94:1002-1037.
- Saxenian, A. (1999) *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs*. Public Policy Institute of California. Berkeley: University of California,
- Saxenian, A. (1990) "Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley". *California Management Review*. Páginas 33:89-111.
- Schmitz, J. (1989) "Imitation, Entrepreneurship, and Long-Run Growth". *Journal of Political Economy*. Páginas 97: 721-739.
- Schumpeter, J.A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Verlag Duncker & Humblot, München-Leipzig.
- Segarra, A. (2007) "¿Las nuevas empresas son más innovadoras que las viejas?" En: GEM 2006: *Catalunya Informe ejecutivo*.

- Segarra, A. (2006) *Innovation, R&D spillovers and productivity: an application in Catalan manufacturing and service industries*. Trabajo inédito.
- Segerstrom, P. (1995) *A Quality Ladders Growth Model UIT Decreasing Returns to R+D*, mimeo, Michigan State University.
- Segerstrom, P. (1991) "Innovation, Imitation and Economic Growth". *Journal of Political Economy*. 99:190-207.
- Segestrom, P., Anant, T.C.; Dinopoulos, E. (1990) "A Schumpeterian Model of the Product Life Cycle". *American Economic Review*, 80, 1077-1091.
- Shane, S. (2004) *Academic entrepreneurship*. Edward Elgar.
- Sherer, F.M. (1984) *Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives* MIT Press.
- Stiglitz, J.E. (1988) Economic Organization, Information, and Development, en Chenery, H.B.; Srinivasan, T.N., *The Handbook of Development Economics*. Vol.1, Amsterdam: North-Holland. 94-160.
- Sole Parellada, F. (2006): "La creación de empresas universitarias basadas en el conocimiento y su contribución al desarrollo local". En: *I Jornada Técnica Fundación CyD: Creación de Empresas, Desarrollo Territorial y el Papel de la Universidad*, Barcelona.
- Solow, R. (1956) "A Contribution to Theory of Economic Growth". *Quarterly Journal of Economics*. Páginas 70:65-94.
- Sorenson, O.; Stuart, T. (2001) Syndication networks and the spatial distribution of venture capital investments. *American Journal of Sociology*. Páginas 106(6):1546-1588.
- Thompson, W. (1965) *A Preface to Urban Economics* John Hopkins Press, Baltimore.
- Vázquez Barquero, A. (2002) *¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?* En: *Becattini, G.; Costa, M.T.; Trullén, J.: Desarrollo local: Teorías y Estrategias*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Veciana, J.M. (2005) "La Creación de Empresas: un enfoque gerencial". *Colección de estudios económicos*. La Caixa, Barcelona.
- Veciana, J.M. (2004) *Evolución de las formas de fomento a la creación de empresas desde la universidad: principales prácticas internacionales; los casos de Estados Unidos, Reino Unido y Alemania*. En: Ruiz Navarro, J., Solé Parellada, F.; Veciana, J.M.: *Creación de Empresas y Universidad*", Fundación Universidad Empresa de la Provincia de Cádiz.
- Wadhwa, V., Saxenian, A.; Rissing, B.; Gereffi, G. (2007) *America's New Immigrant Entrepreneurs*. Master of Engineering Management Program, Duke University; School of Information, U.C. Berkeley, January 4.
- Wahlbin, C.; Wigren, C. (2006) "University-Industry Relationships –What Academics Actually Do and Think about it". Paper presented at RENT XX—*Research in Entrepreneurship and Small Business*. Brussels, Belgium, November 23-24, 2006.
- Zucker, L.G.; Darby, M.R.; Armstrong, J. (1998) Intellectual human capital and the birth of U.S. biotechnology enterprises. *American Economic Review*. Páginas 88:290-306.

# El optimismo y el azar: explicaciones del crecimiento de nuevas y pequeñas empresas

---



DAVID J. STOREY  
*Reino Unido*

## Introducción

Este artículo plantea la existencia de una desarticulación entre las explicaciones dadas sobre el crecimiento de las nuevas y las pequeñas empresas y su desempeño actual, lo cual se da porque el desempeño a mediano y largo plazo de estas empresas se caracteriza por una gran variabilidad en el tiempo. Esto contrasta con las explicaciones que comúnmente se dan sobre el desempeño de las nuevas y pequeñas empresas, las cuales hacen énfasis en factores muy consistentes en el corto y mediano plazo tales como la experiencia previa, el aprendizaje, la educación, los rasgos de personalidad, el sector y la localización. Nos referiremos a estos factores como explicaciones unidireccionales del éxito,<sup>1</sup> ya que ellos pretenden dar cuenta del crecimiento de una empresa pero nunca dan respuestas al crecimiento negativo, a pesar de que una empresa pequeña que crece en un periodo es probable que no presente crecimiento en el siguiente, en el cual puede inclusive declinar o cerrar. En términos simples, aunque existe una buena cantidad de artículos que utilizan palabras como *aprendizaje* o *rasgos de personalidad* para explicar el porqué del crecimiento de las empresas, al parecer no existen aquellos que utilicen palabras como *desaprendizaje* o *cambio de los rasgos de personalidad* para explicar por qué las empresas declinan a menudo

---

<sup>1</sup> El autor utiliza la expresión “one way bet” que se ha traducido como explicación unidireccional hacia el éxito.

después de pasar por un periodo de crecimiento. El objetivo de este artículo es formular un modelo para nuevas y pequeñas empresas que explique las variaciones temporales que ellas presentan.

## Contexto

Se presenta a continuación un conjunto de “hechos actuales” sobre el desempeño de las nuevas y pequeñas empresas. El primero de ellos es que muchas empresas nunca crecen. Por ejemplo, Liedholm (2002) encontró que para el 26% de las nuevas empresas el tamaño inicial es su máximo tamaño, o sea, que no llegan nunca a aumentar su número de empleados. Segundo, cerca del 60% de las empresas pequeñas cesan de actuar en el mercado a los cuatro y medio años (Frankish *et al.*, 2007). Tercero, las ventas y la rentabilidad de las empresas nuevas muestran fluctuaciones significativas en el corto, mediano y largo plazo (Garnsey y Heffernan, 2005). Cuarto, son muy poco frecuentes los casos de las empresas que tienen un rápido crecimiento durante un periodo largo, aunque ese crecimiento sea de gran importancia económica. Sin embargo, las evidencias sugieren (Delmar *et al.*, 2003) que las llamadas empresas de rápido crecimiento tienen un proceso concreto de crecimiento (*erratic one-shot*) que se define como un periodo en el cual se da un crecimiento muy especial, pero dicha experiencia no se vuelve a repetir. Los autores se refieren a esto como “desarrollo oscilante en torno a un nivel mínimo relativamente bajo”. Otra ilustración de la volatilidad temporal es que la proporción de años durante los cuales las empresas catalogadas como de alto crecimiento tuvieron en realidad un crecimiento alto, fue aproximadamente de un año en un lapso de cuatro años. Por último, Frankish *et al.*, 2009 analizaron una muestra aleatoria de inicios empresariales en el Reino Unido durante tres años y encontraron que el resultado más probable es que las empresas no sobrevivan tres años (46%), que sólo el 17% presentó un crecimiento en ventas tanto en el segundo como en el tercer año, que un 23% presentó un crecimiento en ventas bien fuese en el segundo o en el tercer año, pero no en los dos años consecutivos, y que el resto de las empresas (14%) tuvieron un nivel de ventas más bajo en el segundo y en el tercer año que en el primero.

El punto central de estos hechos actuales es que aun si sobreviven las nuevas y pequeñas empresas su desempeño es extremadamente volátil en el corto y mediano plazo.

## Teorías del crecimiento

En la literatura sobre administración se han propuesto varias teorías para explicar el crecimiento de las nuevas y pequeñas empresas. El trabajo de Barringer *et al.* (2005) es muy ilustrativo al reunir en cuatro grupos los factores que afectan el crecimiento: las características del fundador de la empresa, las características de la empresa, las prácticas empresariales y las prácticas de administración del recurso humano.

Entre las características del fundador, que se dice influyen en el crecimiento de la empresa, está su nivel educativo. Se plantea que este factor ejerce una influencia positiva y sustancial en el crecimiento de la empresa. Van der Sluis *et al.* (2005) indican que hay evidencia empírica que sustenta esta teoría, aunque algunos de los empresarios más exitosos hayan decidido no continuar una educación superior. En la literatura sobre administración, la idea que corrobora la relación entre la educación del fundador y el desempeño de las nuevas y pequeñas empresas es que la educación refleja la habilidad intelectual, cualidad requerida para hacer funcionar una nueva o pequeña empresa. La explicación económica es que las personas con un buen nivel educativo tienen más oportunidades para ganar mejores salarios como empleadas que las personas con menor nivel de educación, y por eso aquellas que permanecen como propietarias de la empresa son más dadas a perseverar en dicho estado sólo si los ingresos que derivan de la propiedad de la empresa son más altos que el ingreso que derivarían como empleadas. De esta manera, bien sea desde una perspectiva administrativa o desde una perspectiva económica, se ha visto que el nivel educativo del fundador o del propietario aumenta el desempeño de la nueva y de la pequeña empresa.

Lo que sí es claro es que el nivel educativo del empresario puede ser considerado como “fijo” en el corto, en el mediano y aun en el largo plazo. Por eso, este factor no es muy pertinente al explicar las *variaciones* en el desempeño de las empresas, cuyos propietarios tienen diferentes niveles de educación. En consecuencia, los periodos en los cuales la empresa decae no pueden ser explicados por el retroceso en el nivel de educación del propietario, ya que el factor de la educación es un factor fijo. El nivel de educación no puede utilizarse para explicar las fluctuaciones en el desempeño empresarial, aunque pudiese explicar un mejor desempeño. En este sentido se trata de una explicación unidireccional del éxito.

Otro factor que se asocia con el crecimiento de la empresa es la capacidad del empresario para aprender. La literatura existente parece dar por sentado que el

aprendizaje es un proceso continuo e incluso acumulativo, pero nunca se plantea si se puede presentar un proceso de desaprendizaje. Si el aprendizaje fuera una explicación poderosa para el desempeño de las nuevas y pequeñas empresas, ello significaría que el desempeño siempre mejoraría en forma progresiva con el tiempo, o al menos nunca disminuiría. En la vida real, como ya dijimos, los resultados de las pequeñas empresas en términos de crecimiento de ventas o de empleo, es generalmente muy variable y más bien disminuye o permanece estable con el tiempo (Hull y Arnold, 2008). Esto indicaría o que se presenta un “desaprendizaje” o que la influencia del aprendizaje en el desempeño de estas empresas es mucho menor de lo que dicen algunos investigadores. Por esta razón el factor del aprendizaje no parece ser una explicación muy adecuada del desempeño de una pequeña empresa.

Un tercer factor, a menudo considerado como un mecanismo de aproximación al proceso, es la experiencia previamente adquirida. Esto se puede presentar de dos maneras: la primera es la experiencia previa como administrador, pero no como propietario; y la segunda es la experiencia previa como propietario. El razonamiento que se hace es que la experiencia previa constituye un aprendizaje acumulado y por eso las personas con esta experiencia se inclinarían más a tener o a crear empresas con mejores desempeños, que las personas que no cuentan con dicha experiencia. En la práctica, la sustentación de esta explicación es muy débil, pues existen muchos más estudios que demuestran que no hay correlación entre la experiencia previa y el desempeño empresarial que los que sí demuestran una correlación significativa y directa al respecto (Bruderl y Preisendorfer, 2000; Bosma *et al.*, 2004; Shrader y Siegel, 2007).

Sin embargo, el problema crucial es que una vez más las dos variables son “fijas”. Esto se explica porque han sido acumuladas antes del inicio de la empresa y, siendo variables binarias, no pueden usarse fácilmente para explicar las variaciones temporales y la volatilidad en el desempeño de una empresa nueva.

Un cuarto conjunto de variables se relaciona con las características psicológicas o actitudinales de las personas. La literatura sobre administración ha puesto un gran énfasis en la habilidad de algunas personas para reconocer las oportunidades. En otros casos, los rasgos de personalidad han sido planteados como los factores básicos que explican el desempeño empresarial. Por ejemplo, la motivación para hacer crecer la empresa. Es claro que es muy poco probable que estas actitudes o rasgos varíen marcadamente en un corto plazo. Delmar y Wiklund (2008) dicen

al respecto: “Un supuesto implícito en la literatura sobre la motivación hacia el crecimiento es que esta motivación permanece estable a lo largo del tiempo.”

Una motivación “fija” también es unidireccional hacia el éxito, y no ofrece una explicación de las variaciones en las tasas de crecimiento de las pequeñas empresas.

En el quinto grupo están la naturaleza, el tamaño y el alcance de las redes, sobre las cuales se argumenta que son influyentes en el desempeño de las pequeñas empresas. Sin embargo, la naturaleza de las redes indica que estas toman su tiempo para construirse y desarrollarse y que una empresa que tenga redes fuertes (que posiblemente ayuden positivamente al desempeño) no deja de apoyarse en estas redes ni fácil ni rápidamente. La no existencia de una red nunca se esgrime como argumento para explicar las causas del bajo desempeño de las empresas; en cambio, su existencia a menudo es utilizada para sustentar el mejor desempeño y el crecimiento de las empresas.

Las redes, el nivel educativo, el aprendizaje, las actitudes y las experiencias previas son todos ejemplos de explicaciones unidireccionales del éxito, ya que pueden sustentar el crecimiento o la permanencia de las empresas, pero no explican la disminución de su desempeño, aunque esto sea lo que caracteriza precisamente tanto a la mayoría de las pequeñas empresas como al conjunto de empresas que tienen periodos ocasionales de crecimiento

Por esta razón, existe un problema fundamental al utilizar lo que potencialmente podría denominarse como factores de largo plazo para explicar la extrema variabilidad del desempeño de las nuevas y pequeñas empresas en el corto plazo.

La única manera como la evidencia empírica puede proveer tales explicaciones es mediante el uso de la técnica de *backcasting* (retroproyección). Esto se define como el proceso de identificar un grupo de empresas que han crecido o que han tenido un rápido crecimiento en un periodo determinado y comparar sus características con las de otro grupo de empresas que no han crecido tan rápidamente durante el mismo periodo, y de allí deriva conclusiones (Ver en Wiklund *et al.*, 2009 una revisión de la literatura sobre esta técnica).

Este punto de vista es mejor que el enfoque unidireccional, ya que las empresas crecen o no crecen. Ahora bien, lo que más probablemente suceda después de un período de rápido crecimiento es que la empresa vuelva al ritmo normal del

crecimiento del sector (Parker *et al.*, 2007), lo cual hace más difícil explicar el porqué de lo ocurrido durante el periodo de rápido crecimiento.

Lo que se necesita, entonces, es una teoría que sustente empíricamente el crecimiento de las nuevas y pequeñas empresas y que brinde una comprensión del porqué de su crecimiento o de su bajo desempeño poco después de que han presentado un crecimiento. En la siguiente sección presentamos los supuestos o premisas de nuestra teoría sobre el crecimiento y declive de una empresa.

## Los supuestos clave

Esta sección presenta los dos supuestos en los cuales fundamentamos la teoría; igualmente, las premisas en las cuales no nos fundamentamos.

Nuestro primer supuesto es que algunas personas son más optimistas que otras respecto a su potencial para obtener ingresos. De Meza (2002) demuestra que las personas que crean su propio empleo, los empresarios, son mucho más optimistas que los empleados. Nuestra hipótesis es que las personas optimistas se sienten atraídas hacia la tenencia de la propiedad de la empresa y a ser autoempleados, en parte porque consideran que tienen las cualidades necesarias para llegar a ser muy exitosas. Puede ser que no alcancen sus aspiraciones –la mayoría no lo logra (Hamilton, 2000)– pero es su optimismo persistente lo que los lleva a buscar más oportunidades con alto potencial de utilidades mediante la creación y la propiedad de nuevas empresas.

Nuestro segundo supuesto es que, sumado al optimismo, el propietario de la empresa tiene un conjunto de cualidades que pueden considerarse como estables, al menos en el corto y en el mediano plazo. Estas características pueden ser su nivel de educación, sus actitudes y aspiraciones, sus características de personalidad, su voluntad para trabajar en red, sus experiencias previas, etc. A estas características las llamaremos el capital humano del propietario de la empresa.

Nuestro tercer supuesto es que mientras el capital humano del propietario puede considerarse como un factor estable, existirán siempre y de forma impredecible circunstancias externas inmutables que las nuevas y pequeñas empresas deben afrontar. El trabajo de Covin y Slevin (1989) muestra que las cualidades administrativas necesarias para tener éxito en contextos adversos y favorables son muy diferentes. Nuestra premisa es que el contexto puede pasar de ser adverso

a ser favorable muy rápidamente y por lo tanto, las capacidades requeridas del propietario en tales circunstancias de variabilidad del mercado también serán muy diferentes.

Nuestro cuarto supuesto es la presencia de restricciones financieras. Respecto a esto, seguimos la tradicional afirmación de Evans y Jovanovic (1989) que dice que el acceso a las finanzas refleja la riqueza directa de las personas y su habilidad para acceder a préstamos, lo cual se relaciona indirectamente con su riqueza. De acuerdo con el marco de referencia de Evans y Jovanovic, las personas con buen talento empresarial y que requieren más recursos son más dadas a limitarse financieramente. En resumen, no todas las personas son capaces de acceder al capital que necesitan.

Nuestro quinto supuesto es la importancia del papel del azar. Dijimos anteriormente que las circunstancias del mercado externo pueden cambiar de una forma muy rápida y que el desempeño de las pequeñas empresas, como grupo, se ve afectado cuando las condiciones del mercado se deterioran, y mejora en los tiempos prósperos. Sin embargo, no son sólo las condiciones del mercado las que afectan el desempeño de las pequeñas empresas; también las circunstancias personales del propietario pueden ser cruciales, por ejemplo, las circunstancias familiares pueden hacer que el propietario desvíe su atención de la empresa. Sin embargo, existen factores que están más allá del control del propietario, como la introducción de una nueva legislación, los hechos de violencia, incendios, cambios en las leyes, etc., que pueden afectar de una manera importante el desempeño de la empresa. Por esto, el papel del azar —ya sea buena o mala suerte— es decisivo.

Nuestro sexto supuesto es que existe un aprendizaje como el indicado por Jovanovic (1982). Con esto queremos decir que cuanto más tiempo pase la persona en la empresa, tanto más estará mejor informada sobre su propio talento empresarial. Lo que Jovanovic no dice es que la persona se vuelve más talentosa en términos empresariales con el paso del tiempo. Por esto, el aspecto decisivo es que al estar en la empresa puede hacer una distinción más clara entre la opción de permanecer en ella o adoptar un cambio en su estado laboral: empleo, desempleo o salir de la fuerza laboral.

Ahora nos enfocaremos en explicar las premisas sobre las cuales no nos fundamentamos. La primera es aquella que plantea que el optimismo es la única característica de la personalidad en que coinciden los propietarios de las empresas.

Tampoco planteamos que estos posean otros rasgos de personalidad o características cognitivas tales como la identificación de oportunidades. La razón para excluir estas características es doble: primero, porque como se dijo anteriormente, es muy poco probable que dichas características cambien en el corto o mediano plazo. Por ejemplo, no es pausable que una persona tenga fuertes aptitudes como la habilidad para identificar oportunidades y que estas desaparezcan a los seis meses (Wiklund, 2008), y segundo (y tal vez lo más importante), estas premisas no son relevantes para predecir el desempeño.

Una segunda premisa que excluimos explícitamente es que el aprendizaje se da a partir de la experiencia. Excluimos el factor aprendizaje en tres formas: la primera, el obtenido durante la permanencia en la empresa, ya que si esto fuera realmente relevante para explicar el desempeño de las empresas pequeñas, entonces la trayectoria de desarrollo sería uniforme, es decir, el mejoramiento sería continuo en el tiempo. En la vida real, tal como se enfatiza en este artículo, esto está lejos de ser la norma. Una segunda forma de aprendizaje que excluimos es aquella que indica que este se adquiere previamente al ser propietario de una empresa o por tener experiencia administrativa. Dado el enfoque binario de este aprendizaje (es decir, o una persona ha sido propietaria de una empresa o ha sido administradora de una empresa, o ninguna de las dos), esperaríamos efectos positivos o negativos de ellas, lo cual indicaría que era de esperarse un mejoramiento en el desempeño de las empresas que han sido establecidas por personas que han aprendido mediante estos procesos; pero la evidencia no es muy clara. Coleman (2007), y Delmar y Shane (2006) encontraron pruebas de esto; Taylor (1999) da algunas evidencias matizadas y Storey y Greene (2010) citan nueve estudios que demuestran que no hay una relación importante entre lo uno y lo otro. También, en razón de este efecto binario, este aprendizaje no puede explicar los cambios en el desempeño de una pequeña empresa en el corto plazo. Una tercera forma de aprendizaje que excluimos, es el aprendizaje que se hace de los demás, denominado frecuentemente como el trabajo en red. Aquí de nuevo la teoría del trabajo en red no puede explicar las fluctuaciones del desempeño de las pyme en un corto o mediano plazo, ya que es poco probable que una persona trabaje en red y posteriormente no lo haga durante periodos cortos. El trabajo en red, como otras formas de aprendizaje, en principio es satisfactorio para explicar el mejoramiento continuo en el desempeño de la empresa, pero es completamente insatisfactorio para explicar las variaciones más comunes del desempeño empresarial.

## Nuestra teoría

Una teoría del desempeño de la pequeña empresa debe explicar varias cosas: Primero, las variaciones en el corto y largo plazo del desempeño de las pequeñas empresas que han permanecido y de las que ya no existen. Segundo, por qué, a pesar de esta variabilidad, algunas empresas crecen y aumentan su tamaño en un periodo corto de tiempo. Tercero, por qué algunas personas (pero muy pocas) tienen varias experiencias exitosas. Cuarto y último, explicar por qué la política pública para apoyar a estas empresas de rápido crecimiento es hoy catalogada como infructuosa por muchos académicos.

## La teoría

Nuestra teoría hace una diferencia entre la creación de nuevas empresas y el desempeño de las empresas pequeñas existentes.

### *La creación de nuevas empresas*

Nuestra teoría de la creación de una nueva empresa se basa en la premisa de que a las personas optimistas las atrae el autoempleo y el tener una empresa de su propiedad. Esto es así porque hay en ello la oportunidad de generar ingresos, y en dicha oportunidad una minoría de personas pueden tener gran éxito y volverse muy ricas. En este sentido, esto es comparable a un juego de lotería en el que se compra un ticket por un bajo precio pero se tiene una menor posibilidad de ganarse el premio mayor; sin embargo, hay que comprar el ticket para tener la oportunidad de ganarse el premio. Esto atrae a las personas optimistas, y este optimismo está documentado por De Meza, 2002. Su investigación no sólo muestra que los que generan su propio empleo son más optimistas, sino que su optimismo es mayor respecto de los hechos sobre los cuales ejercen menor control.

La creación de una nueva empresa puede ser considerada, entonces, como un juego de lotería que atrae a los optimistas. Por definición, los resultados de la lotería son inciertos y la teoría debe explicar por qué algunas personas continúan jugando a la lotería incluso después de fracasar en alcanzar el premio mayor, mientras otras no continúan. Tres cosas pueden suceder: primero, que los ganadores de la lotería continúen apostándole e inviertan algunos de sus premios en la adquisición de más tickets; segundo, que algunos ganen los megapremios y no continúen jugando porque ya han ganado

lo suficiente y se pueden separar de quienes todavía deben ganar más dinero. En términos empresariales, estas son las personas que liquidan o venden su empresa; y tercero, que las personas obtengan o no premios de la lotería, continúan apostándole con el fin de tener suficientes recursos para cubrir su apuesta. La habilidad de estas personas para continuar jugando depende de su riqueza y del acceso a ella. Nuestra premisa es que el modelo de restricciones financieras de Jovanovic es apropiado. Por eso, algunas personas que juegan a la lotería no continúan jugando aun si su récord de éxitos es el mismo que pueden tener otras personas. Esto se da porque unas personas tienen acceso a fondos (riqueza) no disponibles para otras personas.

En términos empresariales, observamos que las nuevas y pequeñas empresas que tienen un desempeño similar, no necesariamente salen del mercado al mismo tiempo. Las empresas con más bienes (riqueza) pueden permanecer, y aquellas con menos bienes salen más rápidamente. Esta premisa es muy generalizada y ha sido confirmada empíricamente por Gimeno *et al.*, (1997).

Sin embargo, la lotería es un juego de azar y por eso las personas pueden tener una racha de buena o mala suerte. Si tienen una racha de buena suerte pueden acumular varios premios menores y así construir su base de capital. También es posible que otros jugadores vean el éxito de estas personas y supongan que han aprendido a jugar a la lotería. Esto tiene ventajas para el jugador con suerte. La primera es que sus bienes aumenten directamente con los premios, y la segunda es que otras personas se sientan tentados a solicitar al jugador exitoso que les preste su talento empresarial y así poder entrar en el juego.<sup>2</sup>

La ventaja de estos recursos adicionales es que los periodos de mala suerte –que ocurren inevitablemente en una lotería – pueden ser sobrellevados por las personas con más recursos. En términos de empresa, la analogía es que los propietarios de empresa pueden establecer nuevas empresas en nuevos campos, confiando en sus éxitos anteriores. En muchos casos estas empresas no son exitosas, pero sus propietarios tienen suficientes recursos para ensayar nuevas ideas empresariales y cerrarlas si estas no funcionan.

---

<sup>2</sup> En el original la frase es “ But the second is that other people now become more prepared to lend the lucky gambler monies to enable them to gamble.”

Nuestro modelo de la creación de una nueva empresa y su permanencia está estrechamente alineado con el modelo de ruina de un apostador. Esto parte de la premisa de que las personas empiezan con un nivel de recursos que cambia cuando entran al juego de lotería. El modelo de ruina del jugador plantea que la persona sale del juego cuando sus recursos o los que puede conseguir prestados se agotan. Esto explica por qué algunos jugadores pueden tener exactamente el mismo éxito en el juego y deciden no salir, mientras otros sí se retiran.

En un sentido empresarial, sabemos que el desempeño de una empresa es solo un factor que influencia su permanencia. Otro es la disponibilidad de recursos de la empresa, y otro, muy importante en este caso, son las oportunidades de empleo alternativo del propietario. Los estudios de Gimeno *et al.* señalan que las personas dejan de ser propietarias de una empresa cuando los prospectos alternativos en el mercado laboral o en otro contexto son mejores que los que se obtienen al mantener la propiedad de la empresa.

Una segunda visión que nos da la teoría de la lotería es por qué los empresarios no aprenden. Frankish *et al.* (2008) afirman que esto sucede porque hacer empresa es muy parecido a jugar a la lotería. Si los resultados son inciertos, puede ser racional que los propietarios adopten acciones que ellos saben que pueden ser amenazantes –tales como tardar en pagar los préstamos bancarios–, ya que piensan que no serán embargados y si ganan, tendrán otra oportunidad para “lanzar los dados” y obtener el premio mayor. Tal optimismo puede justificarse al observar que muchas empresas que “hicieron lo correcto” fracasaron.

### *El desempeño de las pequeñas empresas ya existentes*

Pasaremos ahora a analizar la idea de que el optimismo y el azar ayudan a comprender el desempeño de las pequeñas empresas ya establecidas. En nuestra teoría del desempeño de las empresas pequeñas es primordial el supuesto de que hay un conjunto de personas con diferentes niveles de optimismo y de acceso a los recursos que participan en un juego de lotería. Se enfrentan a una ruleta y saben que los números impares están en su contra, pero también saben que hay la posibilidad de obtener una victoria importante.

La analogía con la empresa es que la pequeña empresa no tiene control sobre su medio externo y así, en este sentido, es una participante del juego de lotería. La empresa puede tener un período de éxito cuando las cosas marchan bien, pero

también es probable que tenga un periodo de mala suerte sobre el cual no tiene control y que puede conducir a su cierre como vimos anteriormente.

En el evento de un periodo de éxito, el propietario es capaz de proporcionar los recursos obtenidos de sus ganancias y generar en otros confianza para disponer de más recursos. En términos empresariales, esto se conoce como “tener una hoja de vida limpia,” y su efecto hace que la persona optimista tenga más confianza en sus competencias y sea alguien en quien los otros confíen, de tal forma que se le provean recursos adicionales. Esto permite que el empresario desarrolle nuevas actividades empresariales y si fracasa no ponga en peligro el éxito global de su empresa.

Sin embargo, las circunstancias pueden cambiar y muy rápidamente; por tal razón, a periodos de rápido crecimiento pueden seguir otros de un modesto crecimiento o incluso de declive. Esto, como lo demuestran Covin y Slevin, no se debe necesariamente a una alteración en las competencias, las habilidades, la actitud, la motivación, el entendimiento o el talento administrativo, sino simplemente a que las circunstancias externas han cambiado. Las cualidades necesarias para el éxito en una determinada situación no son las mismas en otras circunstancias. La empresa se ve como una entidad que experimenta una racha de mala suerte, lo cual es inevitable en el juego de la lotería.

## Explicando los resultados

La teoría ofrece explicaciones de varios resultados observados empíricamente. El primero son las fluctuaciones en un corto o mediano plazo en el desempeño de una pequeña empresa. En un contexto de juego de lotería es probable que haya variaciones en el desempeño y que existan periodos en los cuales el jugador tiene éxito y periodos en los que no es exitoso.

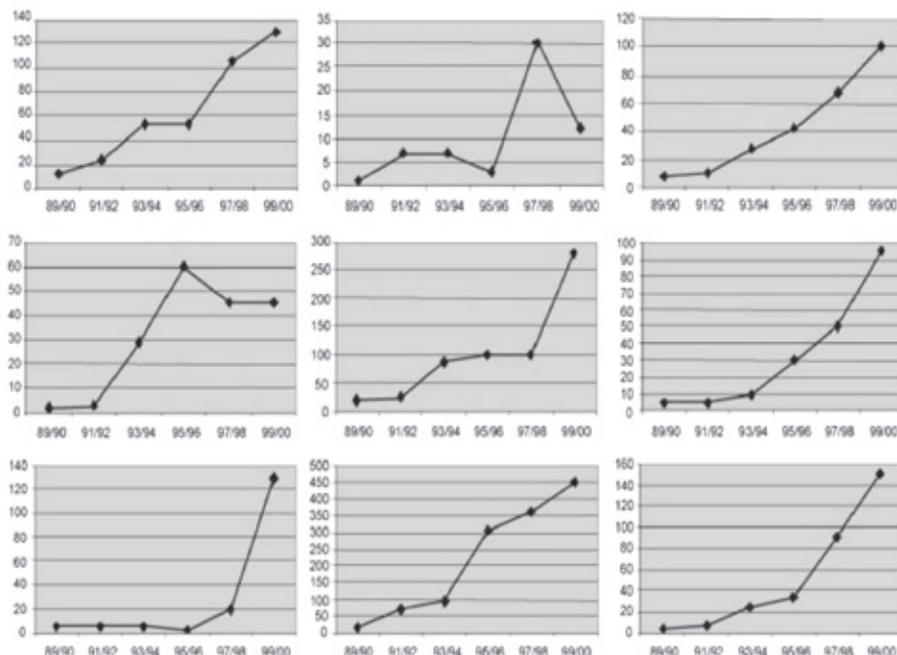
En un contexto de empresa la regularidad empírica clave es la variabilidad del desempeño de la pequeña empresa en el transcurso del tiempo. Con frecuencia se le da crédito a Gibrat (1931) por su observación de que la distribución *Log-normal* del tamaño de las empresas era compatible con su crecimiento, (variable aleatoria). Desde la década de los sesenta ha habido extensas evaluaciones empíricas de la *Ley de Gibrat*, que dice que el tamaño de la empresa y su crecimiento no se relacionan. Las evidencias están matizadas, lo cual sugiere que la evidencia empírica no es compatible con dicha ley. Primero, la variación en las tasas de crecimiento de las empresas disminuyen con el tamaño (Hymer y Pas-

higan, 1962; Singh y Whittington, 1968). Una dimensión de esto es la presencia de la autocorrelación de las tasas de crecimiento. Coad (2007) concluye que la autocorrelación es negativa entre las empresas pequeñas y observa lo siguiente:

Las empresas cuya tasa de crecimiento se acerca al promedio en un año están más inclinadas a no experimentar alguna autocorrelación en el año siguiente. Aquellas empresas que experimentan tasas de crecimiento extremas (bien sea tasas de crecimiento positivas o negativas), son propensas a tener una autocorrelación muy negativa. Esto es especialmente cierto para las empresas de rápido crecimiento, cuyos modelos de crecimiento son particularmente erráticos.

Esto está claramente ilustrado en los nueve modelos de rápido crecimiento tomados de Garnsey y Heffernan (2005), que muestran que aunque las nueve empresas se catalogaron como de rápido crecimiento, dos mostraron declives durante más de un año y otras tres no presentaron ningún crecimiento o tuvieron un crecimiento mínimo al menos durante dos años. Solamente una de las nueve empresas mostró un crecimiento sostenido en el transcurso de todos los años.

**Cuadro 1.** Trayectorias en el crecimiento en la muestra de empresas de alta tecnología de Cambridge, que empezaron en 1989-1990 (Garnsey y Heffernan, 2005).



Una segunda regularidad empírica, incompatible con la Ley de Gibrat, es que las empresas más pequeñas crecen más rápido que las grandes, sin embargo, esta diferencia parece desaparecer cuando las empresas alcanzan unos diez empleados y por lo tanto la Ley de Gibrat parece ser útil para la mayoría de tamaños de empresas, (Lotti *et al.*, 2009). En general, aunque existan algunos aspectos en los cuales la ley está cuestionada, nuestro punto de vista es que sigue siendo una regularidad empírica muy poderosa y por lo tanto, considerar el desempeño de la empresa como un “una ruta aleatoria” es un punto de partida muy razonable.

Segundo, nuestra teoría debe explicar por qué algunas empresas nuevas sobreviven aun cuando su desempeño no es ni mejor ni peor que las empresas nuevas que no sobreviven. La teoría sobre el optimismo y el azar explica esto mediante el estudio de dos empresas similares, pero cuyos propietarios tienen diferentes oportunidades de empleo alternativo. La empresa A responde más al propietario que tiene, por ejemplo, un nivel de educación superior que le permite obtener un trabajo como empleado. En contraste, el propietario de la empresa B no tiene una cualificación formal o experiencia laboral, lo que significa que su opción económica más inmediata es un subsidio que el Estado otorga a los trabajadores desempleados. Por tal razón, es probable que el propietario de la empresa B continúe con la empresa aun cuando el ingreso caiga a un nivel en el que el propietario de la empresa A se rendiría.

Tercero, nuestra teoría también debe explicar por qué razón las personas que no han tenido éxito previo en el desarrollo de sus empresas pueden tener éxito en una instancia posterior y por qué esto varía de un país a otro. Observamos, por ejemplo, en Estados Unidos que muchas personas de un alto perfil como Walt Disney fracasaron previamente en las empresas antes de que fueran muy exitosas. A menudo se hace la comparación entre las actitudes europeas ante el fracaso y las que se dan en los EE.UU., pues en Europa se percibe que es más difícil empezar nuevamente y por lo tanto tener éxito.

La explicación convencional es que estas actitudes reflejan las diferencias culturales entre Europa y EE.UU. Estas explicaciones culturales enfatizan en comparar el “miedo al fracaso” que se supone caracteriza a los europeos, con la actitud de “sí se puede” de los estadounidenses. La respuesta de la política pública a esta situación es querer cambiar las actitudes europeas de tal forma de que se parezcan más a las de los estadounidenses.

En contraste, la explicación con base en el concepto optimismo/azar indica que las personas de EE.UU son más dadas a comenzar una nueva empresa si han fracasado anteriormente, porque el precio del tiquete de lotería es más alto en Europa que en ese país. Cuando el precio es más bajo, el jugador optimista compra más tiquetes, por lo cual tiene más opciones que los demás aun si la probabilidad de que un solo tiquete sea el ganador permanezca igual.

Entonces, ¿por qué los precios de los tiquetes de lotería son más baratos en EE.UU que en Europa? La respuesta es porque las leyes de ese país hacen más énfasis en el fomento de un reinicio empresarial de las personas con experiencia empresarial previa, que en las que cuentan con una protección de los acreedores. Esto se ilustra, incluso dentro de los EE.UU., por Gropp *et al.* (1997), quienes muestran que el acceso a los recursos financieros para las empresas que reinician es mucho más difícil de obtener en aquellos estados de los EE.UU donde las leyes de bancarrota son más generosas. Estas diferencias son pequeñas en comparación con las diferencias entre muchos países europeos y EE.UU. En esencia, en Europa la protección dada a la entidad crediticia es de alta prioridad, y la premisa es que aquellas personas que fracasan en las empresas es por causa de su poco talento empresarial o por una mala práctica empresarial. La evidencia empírica de esto la ofrece Metzger (2006, 2007), quien descubrió que los propietarios que se vieron obligados a cerrar su empresa tienen menos chance de ser exitosos en su empresa *actual* que aquellos que apenas comienzan o que aquellos que ya han empezado su empresa pero no se han visto forzados a cerrarla. Esto implica, en general, que el aprendizaje no ocurre y que las habilidades empresariales no se fortalecen por medio de la experiencia. En el contexto de la lotería esto supone que quienes compran los tiquetes de lotería no “aprenden a jugar la lotería”

El precio de los tiquetes de la lotería en Europa es mucho más alto, lo que desestimula al principiante y origina que menos tiquetes sean comprados, y aunque la probabilidad de ganar cambie poco entre los EE.UU y Europa, el número de personas que reinician empresas exitosamente es mucho menor en Europa. Por lo tanto, en EE.UU. hay más ejemplos de personas que reinician empresas exitosamente, que en Europa.

Es de anotar que esta explicación no considera que las “actitudes ante el fracaso” difieran entre Europa y EE.UU. No consideramos que las personas sean diferentes en los dos contextos en términos de actitudes o de características psicológicas. La diferencia solo es en términos del precio del tiquete de lotería.

El cuarto aspecto que la teoría ofrece es la ineffectividad de las políticas públicas que buscan promover y fortalecer el rápido crecimiento de las empresas. Hemos observado que si el desempeño de las empresas es como un “una ruta aleatoria”,<sup>3</sup> entonces es muy difícil para aquellos que formulan las políticas o para cualquier otro grupo predecir con anterioridad qué empresas tendrán éxito.

A pesar de una gran cantidad de investigaciones sobre las empresas en crecimiento y la experiencia acumulada por las organizaciones públicas y privadas para tratar de identificar tales empresas, el estudio hecho por Coad (2007) plantea que cerca del 10% de la variación en el desempeño se puede explicar por los estudios ya existentes. Esto significa que el 90% permanece sin explicación, o sea, en nuestros términos, que ellas están influenciadas por el juego de la lotería.

Una evidencia más cualitativa para explicar esto es la que proveen los portafolios de inversionistas de riesgo, quienes buscan identificar, cuando están recién creadas, aquellas empresas que obtendrán un crecimiento espectacular. Los resultados generales de los estudios del portafolio de un capital de riesgo muestran que de veinte empresas que se seleccionan, aproximadamente tres logran un gran aumento de su capital inicial. Es decir, de veinte empresas estudiadas por los inversionistas de riesgo, después de haber efectuado un proceso meticuloso de selección, diecisiete no debían haber sido seleccionadas. Esta cifra del 15% es muy similar al factor explicativo del 10% observado en los estudios de Coad.

Se afirma con frecuencia que, debido a que se trata de “su dinero”, es probable que el sector privado de los inversionistas de riesgo esté más motivado para hacer una evaluación precisa del potencial de crecimiento de las pequeñas empresas. El sector público, en cambio, si bien puede tener una serie de políticas para promover el crecimiento de las pequeñas empresas, es a menudo acusado de ser menos competente para poner en práctica tales políticas selectivas. De hecho, la opinión cada vez más acogida por los investigadores en este ámbito se refleja en los siguientes comentarios de destacados estudiosos:

Hay poca evidencia científica concreta para sustentar la idea de que tales programas realmente facilitan el crecimiento y la prosperidad empresarial al enfocarse en las pequeñas empresas. Varias investigaciones no han podido demostrar una

---

<sup>3</sup> En el artículo original se usa la expresión: “random walk”.

relación directa entre las medidas y programas de apoyo basados en tutorías y el crecimiento y el desarrollo de las empresas (Bridge *et al.*, 2009).

No contamos con ninguna prueba de que el aumento de las tasas de inicio de empresas inducido por políticas directamente orientadas a este fin tengan los mismos efectos positivos que las de los cambios que ocurren “de forma natural”. Tampoco podríamos afirmar que contamos con una prueba de que los responsables de la formulación de políticas realmente pueden ejecutar con eficacia estrategias para “elegir al ganador”, lo cual sería correcto si sólo la “gama alta” de la actividad empresarial fuese la importante. [Davidsson 2008]

La evidencia estudiada en este artículo implica que las estrategias de “seleccionar el ganador” referidas por Davidson plantean problemas no sólo para los formuladores de las políticas públicas sino también para cualquiera que busque predecir el crecimiento de una pequeña empresa.

## Conclusiones

Este artículo ha planteado que las teorías existentes sobre el crecimiento de las nuevas y pequeñas empresas no llegan a explicar los cambios temporales de éstas. Muchas teorías son explicaciones unidireccionales hacia el éxito, en el sentido de que ofrecen respuestas al crecimiento de las empresas, pero no explicaciones al porqué tales empresas paran de crecer o decaen, a menudo poco tiempo después de haber experimentado un crecimiento.

Nuestro aporte ha sido el de identificar el poderoso papel que juega el azar y combinarlo con el optimismo del propietario de la empresa. El papel del azar se refleja en la buena o mala suerte que la empresa experimenta, y la analogía que usamos fue la de un juego de lotería. Mostramos que, mientras el funcionamiento de una empresa no sea solamente un asunto de azar, la analogía de la lotería explica muchas e importantes regularidades empíricas, tales como la volatilidad en las ventas de las nuevas y pequeñas empresas en el transcurso del tiempo.

Nuestro segundo aporte es el de combinar el concepto del azar con el análisis ya bien sustentado de que los propietarios de las empresas son mucho más optimistas sobre el futuro económico de sus proyectos que las personas que actúan como empleados, y en este sentido están preparados para jugar con su propio éxito. Al combinar el optimismo con el azar, el artículo analiza por qué, por ejemplo, parece que hay más personas en los EE.UU que en Europa que han

fracasado inicialmente en la empresa, pero que finalmente crean otra empresa y tienen éxito. El mérito de este análisis es que no se sustenta en las diferencias culturales o actitudinales entre las personas.

En términos generales, el principal objetivo de este artículo ha sido el de cambiar el énfasis de las explicaciones unidireccionales del éxito y el crecimiento de nuevas y pequeñas empresas, tales como el aprendizaje, la educación, el capital humano, la personalidad del empresario, etc. y reemplazarlas con análisis realizados de la observación de un juego de azar jugado por personas optimistas.

## Bibliografía

- Barringer, B.R. Jones, F.F. Neubaum, D.O. (2005) "A Quantitative Content Analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders". *Journal of Business Venturing*, 20(5). Páginas 663-687.
- Bill, F., Johannisson, B. y Olaison, L., (2009) The Incubus Paradox: Attempts at Foundational Thinking of the 'SME Support Genre'. *European Planning Studies*. Páginas 117[8], 1135-1152.
- Coad A (2007), Firm Growth: A survey, CES Working Papers, 2007: 24, University of Paris.
- Coleman, S. (2007) "The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms". *Journal of Small Business Management*. Páginas 45(3), 303-319.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989) Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1). Páginas 75-87.
- Davidsson, P., (2008) "Some Conclusions about Entrepreneurship and its Support". *World Entrepreneurship Forum*. 13-15 November, France: Evian.
- Delmar, F Davidsson, P and Gartner, W.B. (2003), Arriving at the High Growth Firm, *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216.
- Delmar, F. y Shane, S. (2006) "Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures". *Strategic Organization*. Páginas 4: 215-247.
- Delmar F y Wiklund, J (2008) "The Effects of Small Business Managers Growth Motivation on Firm Growth" *A Longitudinal Study, Entrepreneurship Theory and Practice* Páginas 32(3), 437-457.
- De Meza, D (2002) "Overlending?" *Economic Journal*. Páginas 112, F17-F31.
- Evans, D.S. y Jovanovic, B (1990) "An Estimated Model of Entrepreneurial Choice under Liquidity constraints" *Journal of Political Economy*. Páginas 97(4) 808-827.
- Frankish J, Roberts, R y Storey, D.J. (2006) *Exploring the valley of Death*. ISBE.
- Frankish, J, Roberts, R y Storey, D.J. (2008), *Do entrepreneurs really learn?* CSME, Warwick Business School.

- Frankish, J Roberts, R and Storey, D.J. (2009) *Explaining the Growth of New Firms*. ISBE.
- Garnsey, E and Heffernan, P (2005). "Growth Setbacks in New firms". *Futures*, 37(7), 675-697.
- Gibrat, R (1931) *Les inégalités économiques*. Paris.
- Jimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., y Woo, C. Y. (1997) "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms". *Administrative Science Quarterly*. Páginas 42(4): 750-783.
- Gropp R., Scholz, J-K y White, M.J., (1997) "Personal Bankruptcy and Credit Supply and Demand" *Quarterly Journal of Economics*. Páginas 112(1), 217-51.
- Hamilton, B. H. 2000. "Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of the Returns to Self-Employment". *Journal of Political Economy* 108: 604-631.
- Hull, L. y Arnold, R. (2008) *New Zealand firm growth as change in turnover*. Ministry of Economic Development. Wellington.
- Hyrner y Pashigian (1962) Firm size and Rate of growth *Journal of Political Economy*. Páginas 70(6), 556-569.
- Jovanovic, B (1982) "Selection and the Evolution of Industry". *Econometrica*. Páginas 50(3),649-670.
- Liedhom, C (2002) "Small Firm Dynamics: Evidence from Africa and Latin America" *Small Business Economics*. Páginas 18(1-3), 225-240.
- Lotti, F. Santarelli, F. y Vivarelli, M. (2009) "Defending Gibrats Law as a long-run regularity". *Small Business Economics*. Página 32 (1).
- Metzger, G. (2006) "Once bitten twice shy? The performance of entrepreneurial re-starts" *Discussion Paper 06-083*, ZEW, Mannheim.
- Metzger, G. (2007) "Personal Experience: A most vicious and limited circle? On the role of Entrepreneurial Experience for Firm Survival". *Discussion Paper No. 07-046*. ZEW Mannheim.
- Parker S, Storey, D.J. y van Witteloostuijn, A (2007) *What happens to Gazelles?* (unpublished).
- Singh A and Whittington, G. (1968) *Growth Profitability and Valuation* Department of Applied Economics. Occasional paper No 7. Cambridge University Press.
- Storey, D.J. y Greene, F.G. (2010) *Entrepreneurship and Small Business*. London: Pearsons.
- Van der Sluis, J., van Praag, M. y Vijverberg, W. 2005. "Entrepreneurship selection and performance: A meta-analysis of the impact of education in developing economies". *World Bank Economic Review*, 19(2): 225-261.
- Ucbasaran, D, Westhead, p y Wright, M (2008) "Opportunity Identification and Pursuit: Does an Entrepreneurs Human Capital Matter?" *Small Business Economics*. Páginas 30(2), 153-173.



# El gobierno efectivo de las empresas familiares



ROBERT H. BROCKHAUS  
*Estados Unidos*

## Introducción

El propósito de este artículo es ayudar a los propietarios, a los miembros de su familia y a empleados clave no familiares a entender mejor los asuntos complejos relacionados con la administración (gobierno) de la empresa familiar. La interacción de la familia, la propiedad y los roles de la administración puede crear situaciones difíciles que tal vez reduzcan el nivel de éxito de una empresa, además de generar una falta de armonía en el seno de la familia. El presente artículo brinda una serie de visiones, provenientes de la práctica, sobre procedimientos de gobierno que mejoran la armonía en la familia y ayudan al éxito de la empresa.

Es usual para una empresa familiar tener que enfrentarse con la furia de un accionista, con los desacuerdos entre los miembros de la familia empleados en la empresa, con las preocupaciones respecto a la sucesión y la propiedad y con muchos otros asuntos relacionados. Los efectos emocionales generados por muchos de estos aspectos se podrían eliminar o reducir significativamente si se ponen en funcionamiento estructuras sanas de administración familiar.

En el gobierno de una empresa hay lineamientos formalizados para tomar decisiones. En una empresa familiar esto implica definir quién es quién en la toma de las decisiones –miembros de la familia, los accionistas, la junta de directiva o la gerencia– sobre cada uno de los aspectos de la compañía y sobre las diversas circunstancias en las cuales se actúa. Estos lineamientos describirán cómo se implementan las decisiones y cómo se monitorean los resultados. Debido a la amplia diversidad de empresas familiares no existe una única forma correcta para

governarlas. Sin embargo, hay algunas normas generalmente útiles para todas las empresas familiares.

Una empresa bien gobernada estará en mejor capacidad de enfocar su atención en aquellos asuntos que producirán buenos productos o servicios y, por consiguiente, generarán más utilidades. Igualmente, una familia con buenos principios de gobierno será más armoniosa y capaz de disfrutar los éxitos de cada uno de sus miembros y de apoyarse mutuamente cuando sea necesario. Desafortunadamente, las familias que poseen empresas pueden caer fácilmente en malas prácticas de gobierno corporativo que destruyan la empresa y la familia. El gobierno de una empresa familiar requiere una mezcla cuidadosa entre las decisiones familiares relacionadas con la empresa y las decisiones que toman los propietarios y el cuerpo administrativo de la empresa.

El gobierno se hace más importante cuando hay un proceso de transición de gerencia sénior y de propiedad, o cuando muere el fundador. Las estructuras y procedimientos de gobierno para las familias, los accionistas, la junta directiva y el equipo de administración sénior son elementos muy importantes.

## La familia

El gobierno en una familia es importante para garantizar que sus miembros tengan un consenso acerca de lo que se espera de cada uno de ellos en cuanto a su rol en la familia: ¿Qué tipo de responsabilidades tiene cada persona? ¿Qué autoridad tiene para la toma de decisiones? ¿Cómo se espera que sea la interacción de cada persona con los otros miembros de la familia o con los miembros que no pertenecen a ella?

Muchas personas, aunque no tengan una empresa familiar, saben que la clave para la armonía son las buenas comunicaciones. Las reuniones periódicas de la familia a medida que los niños van creciendo son una forma efectiva para que todos los miembros de la familia compartan su opinión respecto a las obligaciones domésticas, las mesadas, las vacaciones, la disciplina y otros asuntos similares. La mayoría de las familias dejan de hacer esas reuniones cuando los hijos llegan a la edad adulta y establecen sus propios hogares.

A las familias que posean empresas se les recomienda tener reuniones familiares cuando los hijos están jóvenes y continuar con ellas siempre y cuando mantengan la propiedad de la empresa. La agenda para una familia que posea una

empresa no sólo incluye la discusión acerca de cosas de la familia, sino también sobre los asuntos empresariales.

El tiempo que en esas reuniones se dedique a los temas empresariales variará a medida que los hijos crezcan; además, influirá en que la tercera generación se interese en las actividades de la compañía. Inicialmente, la discusión sobre la empresa puede incluir puntos que impactan a la familia, tales como la rentabilidad, las decisiones estratégicas que se han tomado, los trabajos de verano, etc. Cuando los hijos tengan cierta edad, podría hablarse acerca de las guías para empleos de tiempo completo, las preocupaciones sobre la sucesión, la participación de los parientes políticos en las reuniones familiares y en las actividades propias de la empresa.

La presencia de una generación mayor en las empresas familiares tiende a evitar que ocurran conflictos mayores. Desafortunadamente, los conflictos no se resuelven por completo y muchas veces explotan cuando los padres mueren. Cuando la segunda generación llega a las posiciones administrativas sénior, los temas a tratar deberán incluir los puntos que ya se mencionaron, pero además aquellos tendientes a garantizar que las metas de los miembros propietarios de la empresa familiar, tanto de quienes están empleados en ella como de aquellos que no lo están, sean consistentes y que los valores de los fundadores sean respetados por la familia y la empresa.

Cuando los miembros de la tercera generación y de las siguientes entran a formar parte del equipo administrativo, las preocupaciones, además de las ya mencionadas, a menudo giran en torno de las tradiciones y la historia de la familia, la capacidad para vender las acciones de la empresa, la distribución de dividendos, los procesos de reinversión en la empresa, el papel de la gerencia externa.

Cuando la tercera generación tiene la propiedad de la empresa familiar, es probable que existan miembros de la familia cuya participación en la propiedad accionaria y su interés en la empresa sean bastante limitados; igualmente, puede ocurrir que algunos de los miembros de la familia vivan muy lejos del sitio de reunión y que sean numerosos, todo lo cual hace que sea muy difícil mantener el concepto de reunión familiar y por ello, en esta etapa, la constitución de un consejo de familia puede ser la mejor solución.

Los consejos de familia se componen de individuos seleccionados por la familia para representarlos en los asuntos que tienen que ver con el impacto de la empresa sobre la familia y viceversa. Estos consejos sirven como un canal de comunicación

con el equipo administrativo de la empresa y para compartir los pensamientos y deseos de la familia. A su vez, el equipo administrativo puede buscar la asesoría del consejo de familia antes de emprender nuevas actividades empresariales.

Es muy importante recalcar que el propósito de las reuniones familiares, retiros y consejos de familia no es tomar decisiones sobre asuntos propios de la empresa, sobre su administración o sobre su junta directiva.

Estos vehículos de comunicación son simplemente herramientas que les permiten a los miembros de la familia y a algunos que no son accionistas saber qué es lo que está ocurriendo en la empresa y comunicar sus pensamientos y preocupaciones a la gerencia y a la junta directiva, como un aporte más al fortalecimiento de las relaciones familiares.

## La empresa

En la empresa familiar existen tres componentes: los accionistas, la junta directiva y el equipo administrativo. Los sistemas de gobierno para cada uno de ellos se discuten a continuación.

### *Los accionistas*

Los accionistas adquieren su propiedad en diferentes formas. Puede ser que el fundador simplemente les ceda acciones. Quizá otras personas, miembros de la familia o no, compraron las acciones al fundador. Tal vez algunos miembros de la familia fueron beneficiarios de una donación de acciones del fundador. También puede suceder que algunos hereden su participación a la muerte del fundador.

Las razones para poseer acciones de una empresa pueden ser varias. Algunos las tienen como inversión y dependen del éxito de la empresa y de su política de distribución de dividendos para lograr el estándar de vida deseado. Otros valoran los ingresos que pueda generarles la empresa, pero no dependen de ellos. Algunos sólo buscan que la acción se valore en el largo plazo; otros quieren ser propietarios para obtener un empleo; otros poseen las acciones por razones de tipo sentimental, como un vínculo con la tradición familiar.

No tiene nada de raro que los propietarios empleados en la empresa deseen reinvertir sus utilidades en ella con el objetivo de incrementar el valor de las acciones a largo plazo, lo cual les permita disfrutar de salarios más altos a los que tendrían si la empresa no creciese. Los propietarios no empleados de la or-

ganización prefieren obtener un dividendo anual porque creen que el crecimiento del valor de la acción no es convertible en capital en un futuro previsible. (A menudo, las acciones de la familia propietaria tienen restricciones que ella misma ha establecido con el fin de evitar que cualquier accionista venda sus acciones a una persona que no sea miembro de la familia. A menos que existan políticas que exijan que los otros accionistas o la empresa compren las acciones, el accionista puede ser obligado a continuar teniéndolas, ya que éstas no pueden ser vendidas, así no paguen dividendos.

El rol del accionista en una empresa familiar no siempre está bien definido. En el inicio de la empresa a menudo sólo existe un accionista, el fundador, y raramente se lleva a cabo una reunión de accionistas. Si hay actas de las reuniones de los accionistas, es posible que dichas actas se hayan levantado solo para cumplir con la obligación legal de tener asambleas anuales.

Cuando los hijos crecen, el fundador a menudo les regala acciones de la empresa como una parte de la planeación financiera de la herencia para evitar los impuestos de sucesión a su muerte, pero continúa la práctica de no tener reuniones y a menudo no considera que las acciones donadas sean realmente propiedad de los hijos. Sin embargo, a medida que el fundador se involucra menos en la operación del día a día de la empresa y la segunda generación empieza a tomar las principales decisiones, los accionistas que no son activos en la empresa empiezan a cuestionar si sus intereses financieros están siendo considerados, y también se preguntan por qué no hay asambleas de accionistas. Con el fin de evitar los conflictos y mejorar la comunicación en la familia en los asuntos relacionados con la empresa, se recomienda encarecidamente que tan pronto como exista más de un accionista se celebren las asambleas de accionistas.

Las asambleas de los accionistas son relativamente fáciles de conducir. Los funcionarios de la empresa informan los resultados financieros del período, los logros obtenidos, los problemas que han ocurrido y los planes para el futuro. Los accionistas pueden hacer preguntas, deben aprobar las expansiones o cambios estratégicos y elegir la junta directiva de la empresa, la decisión más crítica que deben tomar.

### *Junta Directiva*

La junta directiva es el órgano que tiene la responsabilidad legal de garantizar que el interés de los accionistas sea la norma que guíe las decisiones de

la gerencia y de la junta directiva. Además, debe encargarse de la selección del equipo administrativo sénior y fijar su remuneración, de definir los objetivos de la administración, de aprobar los principales contratos, de formular políticas y de tomar decisiones en diversos frentes. La junta directiva no da instrucciones directas al personal. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la junta directiva es responsabilidad del equipo administrativo sénior de la empresa.

En muchas empresas familiares la junta directiva nunca se reúne y se hacen las actas sólo para cumplir requisitos legales. Si la junta directiva realmente se reúne, a menudo está compuesta de miembros de la familia en quienes se tiene mucha confianza, y rara vez se invita a personas ajenas a la familia a dicha junta. Sin embargo, investigaciones sobre el éxito a largo plazo de las empresas familiares han mostrado una relación positiva entre la participación de miembros externos a la familia en la junta y el éxito de la empresa. Entonces, ¿por qué tantos propietarios de empresas familiares no desean tener a personas externas a la familia en su junta directiva? Esto puede tener varias razones. La primera es que a muchas empresas familiares les gusta mantener en secreto los aspectos financieros y de mercadeo de la empresa. La mayoría de las empresas familiares tienen algunos problemas relacionados con los miembros de la familia que trabajan o poseen acciones en la empresa pero no desean que esto se sepa fuera de la familia. Los propietarios también son reacios a que los miembros externos de la junta se den cuenta de las fallas de sus habilidades gerenciales; a otros les preocupa que la junta los obligue a tomar acciones que ellos no comparten. Todas estas prevenciones son válidas. Sin embargo, si los miembros externos de una junta directiva están bien calificados para su papel, deben entender que estas condiciones son propias de las empresas familiares. Es prudente que haya una junta directiva de personas externas, pero habrá de esperar que el dueño le provea la información necesaria, que acepte sus sugerencias aunque no coincidan con sus creencias y que cumpla las acciones que le recomendó la junta directiva.

Cuando existen múltiples propietarios, las decisiones de la junta son cada vez más importantes. La junta, como se dijo, tiene la responsabilidad legal de velar por los intereses de los accionistas, y esto requiere que ella tome decisiones sabias para poder lograr los mejores resultados para la empresa en general y no sólo para el fundador o para cualquier otra persona. Debido a esta responsabilidad legal, algunas personas bien calificadas prefieren no prestar sus servicios a las juntas directivas.

Una alternativa a la junta directiva formal es la junta consejera, la cual no tiene el mismo nivel de responsabilidad legal que la juntas directiva; por ello, es más fácil hallar a personas que acepten dicho rol. La limitante principal de la junta consejera es que los integrantes pueden tener menos voluntad para enfrentar al propietario de la empresa cuando existan diferencias entre sus visiones y las del propietario. Por otro lado, el propietario no está legalmente obligado a aceptar las recomendaciones de la junta consejera.

Los miembros de las juntas directivas formales y de las juntas consejeras no deben incluir entre sus miembros a profesionales que prestan servicios directamente a la empresa por cuanto los contadores, los abogados, los banqueros y otros profesionales con vínculos con la compañía no suelen ser lo suficientemente francos cuando la empresa lo requiere por temor a arriesgar sus contratos con ella. Tampoco se recomienda incluir a miembros del equipo administrativo en la junta directiva –con excepción del presidente de la empresa–, por cuanto su presencia puede originar que este órgano sea menos directo con el presidente y con los miembros del equipo administrativo en relación con su actuación.

Tanto en el caso de la junta directiva formal como en el de la junta consejera es conveniente establecer períodos de vigencia de sus miembros. Esa política permite rotar de forma prudente a los miembros y especialmente desvincular a aquellos cuyo servicio a la empresa no sea el que se espera. Se recomienda, entonces, que el período de dichos colaboradores sea de tres años.

### *Equipo Administrativo Sénior*

La junta directiva selecciona y contrata el grupo administrativo del más alto nivel y determina las metas que dicho grupo debe cumplir. El grupo administrativo sénior es responsable de las operaciones del día a día de la empresa, entre las cuales están la contratación de personal, la fijación de salarios y los despidos de empleados; también cumple las funciones tradicionales de mercadeo, ventas, contabilidad, finanzas, producción y todos los otros aspectos relacionados con la empresa. Estos administradores deben hacer recomendaciones a la junta directiva para nuevos proyectos y lograr su aprobación.

Los ejecutivos extraños a la familia y que han adquirido experiencia en otras empresas pueden traer nuevas ideas a la compañía familiar y así contribuir a la profesionalización de su gerencia. Dado que las empresas de

familia necesitan operar de una forma más profesional, esta ayuda puede ser muy útil. Estos ejecutivos pueden también servir como mentores para los herederos de la empresa y proporcionarles la guía que ellos necesitan antes de que asuman su liderazgo.

Por la importancia de los servicios de los ejecutivos que no son miembros de la empresa familiar es muy importante que la familia o el fundador sea muy prudente en todo lo que respecta a estas personas para evitar que cuando se esté haciendo la transición a un nuevo liderazgo una visión equivocada de la empresa familiar cause la salida de estos agentes clave.

La razón principal por la cual estos administradores clave deciden abandonar la compañía es porque la familia no tiene la capacidad de visualizar su empresa como una verdadera empresa y comete errores como contratar a familiares que no contribuyen al éxito de la empresa, tratar la empresa familiar como si fuese un pequeño banco familiar y tener una mente muy cerrada a las sugerencias de los empleados ajenos a la familia. Otros abandonan la empresa porque el fundador no está dispuesto a darles la información que necesitan para poder realizar exitosamente sus trabajos. Otra razón de retiro es la falta de oportunidades de promoción, ya que todas las posiciones significativas se asignan a miembros de la familia y se mantienen para ellos. Finalmente, la incapacidad de la familia y del fundador de compartir los beneficios económicos es otra causa de abandono de los mencionados administradores.

## Separación de roles y responsabilidades

Si bien es cierto que los elementos de un buen gobierno de una empresa familiar no cambian a medida que la familia cambia o que la empresa crece, la forma específica como estos elementos se aplican sí puede cambiar. La empresa de familia necesita revisar sus prácticas de gobierno conforme los miembros de la familia entran y salen de la ella. Uno de los aspectos más difíciles de las prácticas de gobierno en la empresa familiar es el cambio del enfoque “empírico” en las primeras etapas de la empresa a uno más profesional, que distingue mejor las diversas entidades de gobierno.

En los primeros años de la empresa familiar el fundador es simultáneamente miembro de familia, propietario de las acciones, miembro de la junta directiva y de equipo administrativo sénior. Con todas las responsabilidades en manos de una persona es entendible que la separación formal de autoridad y responsabilidad no

ocurra o no sea muy clara. En la medida que la empresa crece en tamaño y cuando la propiedad se diluye un poco la separación de roles y de la responsabilidad en los resultados se hace cada vez más indispensable para el éxito de la compañía y para la armonía familiar.

Una parte importante del gobierno familiar es el establecimiento de políticas que representen sus valores, sus tradiciones, sus necesidades y sus deseos y lo que la empresa necesita para lograr el éxito financiero que los propietarios desean. La familia necesita entender que hay múltiples personas que rodean la empresa: empleados, proveedores, clientes y la comunidad.

La mayoría de las empresas familiares tienen alguna política, pero pocas la han escrito y comunicado a todas las personas de la empresa, lo cual es preocupante porque se requieren políticas para que las familias y las empresas funcionen tranquilamente y para evitar inconsistencias. Estos estándares deben cubrir la red familiar, la red organizacional y la red ambiental. Cuando se trata de una empresa familiar, es muy importante que sus cuatro entidades –familia, accionistas, junta directiva, equipo administrativo sénior– tengan políticas coincidentes. Las políticas guían el comportamiento en la empresa y las relaciones y la conducta en la familia y asisten a los grupos de interés.

Es esencial que todas las entidades compartan una misión y una visión común. La falta de un entendimiento común de estos dos aspectos críticos puede originar que las distintas entidades desarrollen políticas y procedimientos inconsistentes y contradictorios entre sí. La misión describe por qué existe la empresa, qué tipo de productos y servicios ofrece y qué mercados tiene. La visión declara lo que la empresa pretende lograr en un período específico –típicamente de tres a cinco años–. Si todas las entidades de una compañía comparten la misma visión y misión, las políticas de cada entidad se dirigirán hacia los mismos objetivos.

Si los lineamientos establecidos por una empresa familiar se desarrollan cuidadosamente para la familia y para la empresa, ayudan a resolver los problemas antes de que ocurran. Muchas veces las políticas se formulan informalmente, y eso es un error ya que para que una empresa familiar se mueva exitosamente de una generación a la otra es necesario tener un gobierno formalizado. El conflicto aún puede aparecer en algún punto, pero si las políticas están formalizadas la empresa familiar reducirá drásticamente la frecuencia y la intensidad de estos conflictos.

### *Políticas de familia*

Las políticas para la unidad de la familia reducen la tensión del ambiente familiar cuando se presente, ya que proveen una guía formal para la toma de decisiones en la empresa familiar. El gobierno en la empresa familiar se desarrolla con base en los valores de la familia propietaria de la empresa, y como un resultado obvio las políticas de la empresa y las de la familia están estrechamente relacionadas. El proceso de fijación de políticas de la familia le ayuda a ella a desarrollar habilidades de comunicación y a resolver los problemas de forma conjunta. Una vez la familia completa este proceso, sus integrantes estarán más capacitados para resolver conflictos como un equipo de familia. Otra razón para las políticas de familia es que ellas aclaran las posiciones de la familia en la empresa y a su vez reducen los malentendidos dentro de ella y con la familia.

El desarrollo de las políticas de familia a menudo se puede hacer en foros familiares abiertos tales como reuniones familiares informales, en las que las preocupaciones y los problemas se pueden discutir libremente. Cuando el gobierno de la empresa familiar se comunica a todos los miembros de la familia, se desarrolla un sentimiento de confianza en la organización.

En esencia, las políticas son la prenda de garantía para el éxito, ya que ellas dejan claro cómo se debe manejar la empresa con el fin de que sea próspera en el futuro y lo informan a la familia, así como qué se espera de cada miembro de la familia.

Las políticas le ayudan a la familia a expresar sus valores y a comunicar su posición en relación con la empresa. Las discusiones durante el diseño de las políticas ayudan a descubrir lo que es importante tanto para la familia como para la empresa. Las políticas también mejoran la toma de decisiones futuras en la empresa familiar si el proceso de fijación de políticas es objetivo y bien pensado. La claridad es importante al desarrollar las políticas para que los miembros de la familia no malinterpreten lo que las reglas plantean.

Otro aspecto importante del proceso de generar políticas es compartir los estados financieros de la empresa, de manera tal que los miembros de la familia no sientan que les están escondiendo información o que no se confía en ellos. Cuando una familia comunica estos temas delicados, se crea un fuerte sentido de confianza y armonía en todos los participantes. Las políticas que se desarrollan por la familia están relacionadas con la filosofía de compensación, el empleo de los miembros de la familia, el código de conducta para

ellos, la reinversión de las utilidades versus los pagos de dividendos y otros asuntos similares.

### *Políticas de la empresa*

Las políticas de la empresa tienen dos formas. La primera son aquellas políticas formuladas en documentos legales, tales como los estatutos de la sociedad. La segunda son aquellas que se usan para formalizar los roles y las responsabilidades de los accionistas, de la junta directiva y del equipo de administración. Las políticas de los accionistas deben incluir los acuerdos de venta y compra de acciones, las condiciones para la propiedad de acciones, el rescate de las acciones y otros asuntos similares. Por su parte, las políticas de la junta directiva han de describir cómo se selecciona a los miembros de la junta, los comités de la junta y cómo se resuelven los conflictos de interés y otras preocupaciones parecidas. Finalmente, el equipo de administración desarrollará políticas relacionadas con revisiones de desempeño, guías de contratación y terminación de vinculaciones laborales y de otros contratos, revisiones a las relaciones con terceros y otros temas asociados a la gerencia.

Además de estas políticas formales escritas, existen políticas informales implícitas, las cuales incluyen las relaciones interpersonales predominantes en la empresa, los patrones de comunicación, las prácticas informales en la toma de decisiones, las actitudes hacia los proveedores y clientes y otras cosas del día a día.

### **Resumen**

En esta visión general de las estructuras, los procedimientos y las políticas de gobierno de la empresa familiar que son apropiadas para cada una de las cuatro entidades principales involucradas en la empresa familiar (familia, accionistas, junta directiva y equipo administrativo sénior) se reconoce que no existe una única forma de gobierno y que aun en una misma empresa familiar es necesario cambiarla a medida que las condiciones del compromiso de la familia y el desarrollo de la empresa evolucionan.

Si se dispone de una mejor claridad de los roles, de las responsabilidades y de la autoridad en la toma de decisiones habrá una mayor posibilidad de lograr armonía en la familia, y una mayor probabilidad de éxito para la empresa familiar y de bienestar para los miembros de la familia y la empresa.



# Caja de herramientas para el gobierno corporativo en las grandes empresas familiares



FRANK HOY  
*Estados Unidos*

¿En qué etapa del ciclo de desarrollo empresarial se encuentra hoy su empresa familiar, en relación con el liderazgo familiar, el control de la propiedad y su permanencia a través de las nuevas generaciones? El conocer la respuesta a esta pregunta podría mejorar notablemente el papel y la importancia que usted le dará al gobierno de la empresa familiar y de su familia.

Lograr la continuidad a través de las generaciones es todo un desafío que implica la existencia de un equilibrio entre el legado y la renovación de la cultura, los valores y las prácticas empresariales de la familia. Dos estructuras de gobierno corporativo, como la junta directiva y el consejo familiar, pueden ayudar a establecer el equilibrio adecuado para el crecimiento de la familia y de la empresa. Mientras que la junta directiva se responsabiliza de los riesgos y garantiza que la empresa tenga una dirección estratégica acertada, la responsabilidad final del consejo de familia es lograr la continuidad de la propiedad familiar a través de las generaciones.

Prácticamente todas las empresas han tenido inicios modestos. El primer grupo asesor de una empresa familiar a menudo está conformado por amigos de la familia de vieja data en cuya lealtad y respeto se puede confiar. En esta etapa el gobierno corporativo de la empresa y por supuesto de la familia se dirige desde el hogar.

Con cada nivel de gobierno corporativo formalizado se desafía la voluntad del fundador para que brinde información, rinda cuentas y sea evaluado con base en el desempeño financiero y el liderazgo. Esta es una prueba muy importante para la gestión de la empresa familiar.

En algún momento en la evolución de la empresa familiar es muy importante salir de esquemas de gobierno corporativo pocos formales y llegar a la constitución de una junta directiva independiente. El momento apropiado para efectuar este cambio depende del crecimiento en tamaño y en complejidad de la empresa, de la configuración de su propiedad y de la urgencia del relevo del fundador para el ingreso de nuevas generaciones. La responsabilidad de una junta directiva independiente es garantizar que la empresa seguirá la dirección estratégica establecida por sus propietarios, en forma coherente con el plan estratégico de gerencia.

Cuando una empresa familiar ha alcanzado una etapa de madurez en su desarrollo, su junta directiva debe contar con un grupo amplio de directores independientes, reclutados con base en las habilidades y experiencia requeridas para poder de esta forma darle a la empresa una verdadera dirección estratégica. El director ejecutivo y otro miembro de la familia deben también colaborar con esta junta para garantizar la existencia de vínculos fuertes dentro de ella, la familia y la gerencia.

Así como la Junta Directiva supervisa la empresa, los familiares que comparten la propiedad deben supervisar a la junta directiva. Esto se inicia con la comunicación por parte de la familia a la junta directiva de una dirección estratégica para la empresa que determine el nivel de riesgo aceptable y establezca metas financieras de ingresos, ganancias y dividendos. Cuando se da un diálogo efectivo entre la familia y la junta directiva se obtienen los mejores resultados.

A medida que la empresa y la dirección logren pasar de prácticas informales a prácticas formales, el gobierno familiar experimenta un avance similar. Aquello que comienza como diálogos informales se transforma en una comunicación más formal en las reuniones de familia y en las asambleas de los accionistas. Algunas familias conforman un consejo familiar cuya responsabilidad más importante es lograr el consenso familiar y servir como un canal de comunicación de la familia con la junta directiva.

Fuente principal: *Good governance is essential for a family and its business*, de Jack Moore y Tom Juenemann (*Family Business Magazine*, Summer 2008, pp. 63-66).

### **Preguntas:**

1. Moore y Jueneman defienden las dos estructuras de gobierno corporativo en las empresas familiares. ¿Usted cree que las empresas familiares di-

rigidas por hermanos, o por seis primos de la segunda generación, o por treinta y cinco propietarios de la tercera generación, necesitan estructuras de gobierno corporativo diferentes para tener éxito familiar y empresarial? ¿Por qué?

2. ¿Qué clase de actividades puede organizar un líder de un consejo de familia para lograr su objetivo de construir el consenso familiar, mantener la propiedad de la familia y servir como canal de comunicación de la familia con la junta directiva?

Las grandes empresas familiares crean valor a lo largo de generaciones de líderes empresariales, de sus productos y de las etapas de su vida económica. La participación familiar en los asuntos de administración y de propiedad de la empresa varía a lo largo del tiempo. Tal como Moore y Juenemann han señalado, la mayoría de los proyectos empresariales son establecidos por uno o unos pocos miembros o no miembros de la familia en discusiones que se dan en el hogar. En la primera generación, la propiedad y la administración suelen estar bajo responsabilidad del fundador o de los fundadores. Si la empresa tiene éxito como empresa familiar y trasciende la primera generación, se puede esperar que aumente el número de propietarios dentro de la familia. Esto sucede cuando hay una distribución equitativa de la propiedad entre los miembros de la familia y el número de miembros de la siguiente generación es mayor que el número de fundadores. Por ejemplo, en la Laid Norton Company fundada en 1855 por dos hermanos y un primo, actualmente, en su séptima generación, existen más de cuatrocientos familiares propietarios de la empresa. Sólo en el 2001 esta empresa tuvo un director ejecutivo que no era miembro de la familia y en la operación de la empresa participan activamente alrededor de ciento cuarenta propietarios familiares.<sup>1</sup>

### **Los desafíos del gobierno corporativo**

La familia Laid Norton ha administrado con éxito su empresa y ha logrado que esta permanezca como una unidad cohesionada, mediante un gobierno corporativo y familiar muy efectivo, que se encarga al mismo tiempo de la armonía familiar y del desarrollo de la empresa. Continuar con el espíritu empresarial en una empresa familiar, en un contexto de propiedad diversa y dispersa, con muchos propietarios distantes del funcionamiento de la empresa, es una tarea difícil.<sup>2</sup> Krister Ahls-

---

<sup>1</sup>. Steen, M. (2008). *Continuity through change*. Family Business, 48-52.

trom, directora ejecutiva y miembro familiar de la quinta generación de Ahlstrom Corporation of Finland, firma valorada en US\$3 mil millones, observó que “*en la segunda y tercera generaciones surge una brecha que paulatinamente se va abriendo. Los propietarios se van alejando de la empresa, tienen menos capacidad de saber lo que está sucediendo en ella, sin embargo conservan el control...por lo tanto necesitamos formas de reunir a la familia para que los doscientos miembros puedan funcionar organizadamente como propietarios*”.<sup>3</sup> Como respuesta al desafío de administrar las grandes empresas familiares en un contexto de propiedad familiar dispersa, tanto la Ahlstrom Corporation como la Laird Norton Company desarrollaron mecanismos diferentes para la dirección de la familia y la empresa, tal como lo propusieron Moore y Juenemann. Los mecanismos de gobierno corporativo ayudan a establecer una estrategia global para la empresa familiar, incluida la razón por la cual la familia participa en la empresa, los estándares de desempeño y los códigos de comportamiento. Mediante estos mecanismos los propietarios familiares orientan la gerencia y ejercen liderazgo operativo que garantice que el trabajo de la empresa se lleve a cabo.<sup>4</sup>

Otras empresas como la cadena de supermercados alemana Aldi, la fábrica holandesa de calzado Van Bommel, la joyería italiana Bulgari, la compañía australiana para alquiler de equipo Kennard's, la S. C. Johnson and Co. y Marriott International de Estados Unidos tomaron un camino diferente. Durante el desarrollo de sus empresas familiares, ellos hicieron un recorte de sus árboles familiares mediante la reducción del número de accionistas y/o de gerentes familiares o mediante la división de la empresa familiar en diferentes partes, cada una dirigida por un miembro diferente de la familia.<sup>5</sup> Tal disminución introduce simplicidad en la propiedad y en su gerencia, y permite el crecimiento continuo de las empresas familiares al tiempo que promueven relaciones familiares fuertes.<sup>6</sup> La reducción del número de accionistas que participan en la empresa familiar se puede presentar por diferentes razones: a menudo el

---

<sup>2</sup> Lambrecht, J. & Lievens, J. (2008) “*Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony*”. Family Business Review, 21(4): 295 -313.

<sup>3</sup> Magretta, J. (1998). “*Governing the family-owned enterprise: An interview with Finland's Krister Ahlstrom*”. Harvard Business Review, Jan.-Feb: 113-123. pp.117.

<sup>4</sup> Gersick, K. (2006). *Generations of giving: Leadership and continuity in family foundations*. Lexington Books: Lanham. pp.176.

<sup>5</sup> Lambrecht & Lievens (2008). Ibid.

recorte tiene que ver con que algunos miembros de la familia toman la decisión de abstenerse de trabajar en la empresa e ir tras otros intereses; en otras ocasiones la decisión puede ser impuesta a un pariente que ha sido catalogado por los gerentes propietarios como inadecuado para estar en la empresa; en algunos casos los conflictos sobre los derechos de propiedad y el ejercicio del control pueden recaer sobre un mismo miembro de la familia, o un pariente puede ser reemplazado por otro.

En los diferentes niveles de participación familiar con relación a la propiedad y a la gerencia de la empresa, las preguntas son: ¿De qué forma los líderes de la empresa familiar pueden hacer crecer su empresa al tiempo que protegen el patrimonio familiar? ¿Qué mecanismos de gobierno corporativo se necesitan para simultáneamente promover a los miembros de la familia y la armonía familiar en medio de estructuras familiares cambiantes y mantener el espíritu empresarial en la empresa? El éxito y la permanencia en el tiempo de las empresas familiares dependen de la capacidad de sus líderes para escoger estratégicamente, entre una variedad de opciones de gobierno corporativo, las que mejor respondan a los valores fundamentales de la familia y al contexto en el que la empresa opera.<sup>7</sup> Analicemos las características de varios mecanismos de gobierno corporativo, que pueden ser utilizados estratégicamente por las empresas familiares para garantizar la creación de valor durante el ciclo de vida de sus líderes, sus familias, sus empresas y durante los cambios en el macro contexto.

## La caja de herramientas del gobierno corporativo

Los dos mecanismos que están a disponibilidad para gobernar empresas familiares son: 1) las estructuras o cuerpos de dirección que se reúnan regularmente; 2) los instrumentos contractuales legales o sociales que están formalmente escritos y que comprometen a las partes involucradas.

El modelo de los tres círculos ha demostrado ser útil en relación con las estructuras de gobierno corporativo convenientes para una empresa familiar

<sup>6</sup> Montemerlo, D. (2005). *Family ownership: Boost or obstacle to growth?* Paper presented at the FBN Ifera World Academic Research Forum, EHSAL, Brussels.

<sup>7</sup> Coles, J.W, McWilliams, V.B., & Sen, N. (2001). "An examination of the relationship of governance mechanisms to performance". *Journal of Management*, 27: 23-50.

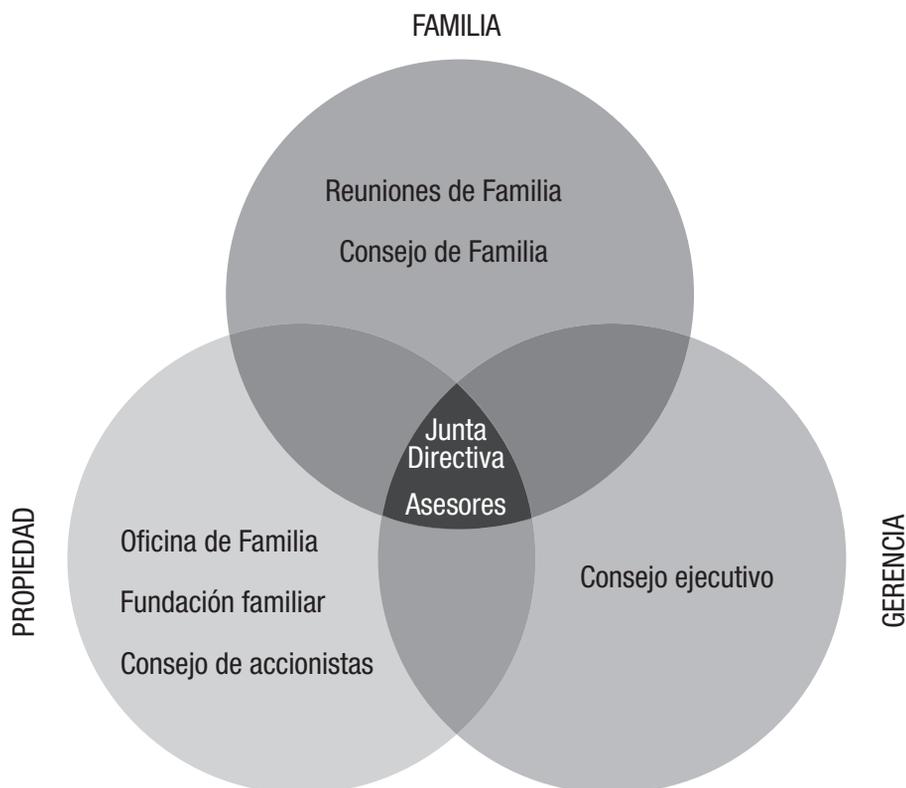
(Diagrama 1). Los intereses y los puntos de vista de los propietarios pueden ser expresados en una reunión de la familia en la fundación familiar, o en la asamblea de accionistas. Un consejo ejecutivo o administrativo se hace normalmente para garantizar la aceptación en la empresa de los puntos de vista del equipo de la alta gerencia. Las reuniones y los consejos de familia son estructuras de gobierno corporativo que garantizan que la visión de la familia sobre la empresa y su participación en esta a través de generaciones se articulen, comuniquen y desarrollen claramente con el paso del tiempo. Las juntas de asesores o directivas son estructuras de gobierno corporativo que garantizan la integración de las perspectivas de los tres subsistemas de familia, propietarios y administración para la creación de valor y para dar larga vida a la empresa familiar.

Estas estructuras de gobierno corporativo se complementan con instrumentos jurídicos como los contratos de los accionistas, las opciones de compraventa, los testamentos, los contratos de trabajo, los acuerdos prematrimoniales, etc. A esto se añade el estatuto familiar, instrumento escrito que es socialmente vinculante y orienta el papel de la familia en la empresa y viceversa. Todos estos instrumentos y estructuras conforman la caja de herramientas de gobierno corporativo disponible para las empresas familiares. Aunque los instrumentos legales pueden ser utilizados en las empresas familiares más pequeñas, los expertos aconsejan la adopción de estructuras de gobierno corporativo para empresas en crecimiento, con el fin de brindar participación a los diferentes puntos de vista de los actores clave en la empresa.<sup>8</sup>

Hablemos ahora de las estructuras de gobierno corporativo, que comprenden desde la junta directiva hasta las estructuras en los subsistemas familiares, como las reuniones y los consejos de familia; después abordaremos las estructuras de gobierno corporativo del subsistema de propietarios de los consejos familiares, las fundaciones de la familia y las asambleas de accionistas; y por último los consejos ejecutivos, que consideran como una estructura de gobierno corporativo enfocada a brindar vocería y garantizar que se den esfuerzos sinérgicos en el subsistema administrativo.

---

<sup>8</sup>. Spector, B., ed. (2006). *The Family Business Policies & Procedures Handbook*. Family Business Publishing Co.: Philadelphia, PA.

**Diagrama 1.** Gobierno corporativo de familia - propiedad - gerencia

**Junta directiva o de asesores:** Generalmente se comparte la idea de que es útil para el líder de la empresa contar con una junta directiva activa o de asesores que, como guía objetiva, influya positivamente en la calidad de la toma de decisiones en las empresas familiares. La principal diferencia entre una junta directiva y una junta de asesores es el estatus legal. La junta de asesores no tienen ningún poder legal, mientras que la junta directiva sí lo tiene. Muchas empresas familiares prefieren tener una junta de asesores en lugar de una junta directiva, ya que esto les permite contar con una orientación sin verse en la necesidad de compartir el poder en la toma de decisiones. Como lo observó un miembro de la segunda generación de una empresa familiar mediana:

Empecé con una junta de asesores con el fin de acumular experiencia. Si esto no funciona, siempre será más fácil disolver una junta de asesores que una junta directiva.

Otro decía:

Deseo recibir orientación, pero no deseo que me den órdenes. Después de haber recibido asesoría de expertos, quiero ser capaz de decidir por mí mismo. No quiero que el poder esté fuera de mis manos.

Muchas empresas familiares tienen una junta de asesores como una etapa hacia una junta directiva con actores externos. Sin tener en cuenta si la junta de asesores se establece como consejo asesor o directivo, la efectividad de este cuerpo consultor depende de su papel activo, tanto en la periodicidad de las reuniones como en su influencia en la dirección estratégica de la empresa. No resulta beneficioso para una empresa la existencia de una junta conformada por parientes y amigos que no tengan la voluntad o no sean capaces de cuestionar las directrices de un líder.

**Reuniones de la familia:** La estructura menos formal disponible para las familias empresariales es el establecimiento regular de reuniones entre sus miembros. Para una empresa familiar algunos pasos son más importantes que empezar dichas reuniones en las primeras etapas de la vida de la empresa y continuarlas a lo largo de etapas posteriores. En las primeras etapas de la empresa las reuniones de la familia se pueden dar en el hogar. En la medida en que las familias pasen por las etapas de desarrollo y se dispersen, cobra más importancia planificar las reuniones familiares con el fin de mantener abiertos los canales de comunicación. En empresas y familias más grandes estas reuniones preceden usualmente a estructuras más formales que serán descritas más adelante. En un estudio sobre las reuniones de familia, Aronoff y Ward plantean la importancia de involucrar estas actividades:

*Las reuniones familiares pueden ayudar a construir una familia y una empresa más fuertes. Estas ayudan en una forma ordenada y constructiva a la planeación familiar para el futuro de la empresa. Igualmente pueden facilitar las transiciones difíciles, como la sucesión de un nuevo liderazgo o la profesionalización de la empresa. Pueden prevenir conflictos onerosos y dolorosos mediante la ayuda a la familia para orientar temprana y abiertamente los conflictos que surgen inevitablemente en relación con la propiedad de la empresa familiar.*

---

<sup>9</sup>. Lambrecht, J. & Lievens, J. (2008). "Pruning the family tree: Family business continuity and family harmony". Family Business Review, 21(4): 295-313

*De hecho, creemos que las reuniones de la familia son uno de los dos pasos más importantes que un propietario de empresa puede hacer para garantizar la continuidad de la empresa familiar (el otro es establecer una activa junta directiva externa). Una vez las reuniones familiares hayan iniciado, a menudo toman impulso propio, crean la misión de la familia, proyectos de educación familiar, hacen esfuerzos filantrópicos, impulsan proyectos empresariales o fondos para becas escolares, etc.<sup>10</sup>*

Sin importar el tamaño de la familia, con frecuencia se recomienda desarrollar las reuniones familiares fuera de la casa familiar o de la empresa, ya que esto ayuda a evitar distracciones. Las reuniones brindan a los miembros una oportunidad para la cohesión y ayudan para que haya un mejor entendimiento entre unos y otros y para construir la armonía familiar. Bastianich recomienda que las reuniones familiares:

- Se hagan regularmente
- Adhieran los acuerdos logrados a una agenda y a un documento formal
- Sean dirigidas por un facilitador
- Incluyan a los miembros más jóvenes y a las personas mayores
- Estimulen el intercambio y la libre expresión de las ideas
- No se usen para confrontar
- Señalen un árbitro que garantice el buen desarrollo de las reuniones

Bastianich dice además que la familia debe invitar a expertos en determinados temas importantes y debe incluso invitar a los clientes.<sup>11</sup>

**Los consejos de familia:** Las familias en las empresas forman consejos familiares por varias razones, pero especialmente para facilitar la comunicación entre los miembros y para formalizar el proceso de toma de decisiones respecto a la empresa. El consejo es un medio de gobierno familiar. Se trata del “brazo” para la organización y para la planeación en la familia que permite a los miembros participar en la formación de valores, de políticas y directrices para que la familia regule sus relaciones con la empresa que condujeron a la creación del consejo.<sup>12</sup>

<sup>10</sup>. Aronoff, C.E., and J.L. Ward. 1992. *Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business*. Marietta, GA: Business Owner Resources, p. 3.

<sup>11</sup>. Bastianich, Lidia. 2004. “*Savoring the family meeting*”. *Family Business*, 15 (4): 16-18

Los consejos pueden establecer las normas de comportamiento de los miembros, dar apoyo a programas educativos, organizar eventos, proporcionar espacios para la resolución de conflictos, o prestar otros servicios para los miembros de la familia o en su nombre.

Los consejos a veces se estructuran conforme con los estatutos de la empresa o pueden desarrollarse a partir de las reuniones de la familia. Normalmente los miembros del consejo son elegidos para representar a otros familiares, pero los documentos formales pueden ofrecer otros medios para escoger a sus miembros y a su vez pueden plantear las directrices o los estatutos para que estos funcionen. Los estatutos establecen las reglas de adhesión, que pueden variar desde todos los miembros de la familia hasta un grupo rotativo de representantes elegidos. Los consejos se establecen para garantizar que los miembros de la familia, especialmente aquellos que no están trabajando en la empresa, sientan que están al tanto del estado y de la dirección de la empresa y para construir políticas que resuelvan los conflictos antes de que estos ocurran.

**Los estatutos de la familia:** Pueden ser hechos antes de la formación del consejo, o pueden ser instituidos por él. Los estatutos se conocen también como protocolos y el término se utiliza algunas veces como sinónimo de constitución. Montemerlo afirma que se dan varias ventajas a partir de la adopción de los protocolos, tales como brindar oportunidades para:

- Definir una visión común hacia el futuro.
- Proporcionar un catalizador de cambio para fortalecer la empresa.
- Preparar para la sucesión.
- Preparar a los propietarios responsables.
- Mejorar las relaciones interpersonales, principalmente a través de una mejor comunicación.
- Prevenir y solucionar conflictos.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>. Martin, H.F. (2001). "Is family governance an oxymoron?" *Family Business Review*, 14(2): 91-96.

<sup>13</sup>. Montemerlo, Daniela. 2000. *Regulating relations between family, ownership and company: The role and variety of formal agreements – some Italian experiences*. Panikkos Poutziouris (ed.), *Tradition or Entrepreneurship in the New Economy?*, Proceedings of the Family Business Network Academic Research Forum, London, p. 215.

Según el consultor de empresas familiares Lansberg, existen componentes comunes en un estatuto familiar:

- Una misión que define el deseo principal de la familia de estar unida en la empresa.
- Una visión de los principales valores y pensamiento de la familia.
- Un código familiar de comportamiento que especifica las normas y expectativas de la familia sobre cómo los miembros deben tratarse y comportarse.
- Las políticas para regular la relación entre la familia y la empresa.
- Una política de desempeño.
- Una política de jubilación.
- Una política de despidos.
- Una política para la compra y venta de acciones.
- Un acuerdo de no competencia cuyo cumplimiento están dispuestos a asumir todos los accionistas.
- La descripción de las funciones para los puestos clave en la estructura del gobierno corporativo.
- Crear mecanismos para el gobierno corporativo.<sup>14</sup>

Las reglas para el ingreso a la empresa son parte del estatuto de la familia. Montemerlo advierte que la existencia de estatutos y de protocolos no garantiza el éxito de la empresa familiar y que las causas del fracaso incluyen los diferentes valores que tienen las personas, las actitudes perjudiciales de miembros poderosos y la falta de confianza entre los familiares.

**La firma de inversiones de la familia:** El éxito financiero de muchas empresas familiares ha llevado a la formalización de las inversiones familiares. Las oficinas de inversión familiar han sido establecidas para permitir a los miembros invertir como un grupo, similar a lo que hacen las empresas privadas que se en-

---

<sup>14</sup>. Montemerlo, Daniela. 2000. *Regulating relations between family, ownership and company: The role and variety of formal agreements – some Italian experiences*. Panikkos Poutziouris (ed.), *Tradition or Entrepreneurship in the New Economy?*, Proceedings of the Family Business Network Academic Research Forum, London, p. 215.

cargan de manejar portafolios, pero sin imponer en aquellos costos externos. El principal objetivo de la firma de inversiones es ofrecer planeación en la inversión de la riqueza familiar. Estas firmas se crean cuando las familias identifican que tienen unos excedentes de tesorería más allá de la satisfacción de las necesidades inmediatas de la empresa y de los requerimientos de los miembros de la familia, especialmente cuando existen muchos miembros que no participan directamente en la operación de la empresa. Una firma de inversiones familiares ofrece economías de escala al reducir los costos de las operaciones de inversión. Además, estas brindan asesoría a los accionistas familiares. Según Visscher, la firma de inversión familiar existe para:

- Brindar administración del capital.
- Estrechar los lazos familiares.
- Determinar las reglas de ingreso.
- Colaborar con la filantropía de la familia.
- Educar a los miembros de la familia.
- Perpetuar el patrimonio.
- Mantener la comunicación.
- Resolver conflictos.
- Revisar el plan empresarial.
- Patrocinar programas educativos.<sup>15</sup>

La firma de inversiones de la familia opera separadamente de la empresa y ayuda a preservar y a construir riqueza para los accionistas que tal vez no posean la experiencia en inversión.<sup>16</sup> Las empresas familiares más pequeñas algunas veces hacen uso de las firmas de inversión multifamiliares con el fin de reducir los gastos operativos en los que la empresa pueda incurrir.

**Las fundaciones de la familia.** Son entidades filantrópicas diseñadas para administrar los excedentes de ganancias de la empresa y de los miembros de la

---

<sup>15</sup>. De Visscher, François. 2008. *A structure to aid large, dispersed families*. Barbara Spector (ed.), *The Family Business Shareholder's Handbook*, Philadelphia: Family Business Publishing, 73-74.

<sup>16</sup>. Leach, P. 2007. *Family Businesses: The Essentials*. London: Profile Books.

familia, con el fin de realizar inversiones, hacer donaciones caritativas siguiendo los lineamientos de valores compartidos por la familia, y recibir las exenciones fiscales. Para las familias cuyas empresas han creado riqueza, sus miembros mayores pueden dedicar tiempo a este tipo de organizaciones, para “devolver” lo recibido. Ellos pueden trabajar con el equipo que dirige la empresa para crear una organización filantrópica que lleve el nombre de la empresa o el apellido de la familia. En sus primeras etapas, las fundaciones están generalmente dirigidas por los miembros de la familia.

En un estudio de treinta fundaciones familiares de Estados Unidos y Canadá que han sobrevivido por lo menos en dos generaciones, Gersick plantea tres motivaciones observadas comúnmente al crear estas fundaciones:

- Minimizar los impuestos.
- Poner en práctica un conjunto de valores filantrópicos.
- Promover y fortalecer las relaciones e interacciones familiares.<sup>17</sup>

Las actividades y la administración de estas fundaciones deben estar conformes con las leyes fiscales y la legislación en los países en los que están localizadas, y por tanto existen diferencias notables entre ellas. Entre las fundaciones más conocidas están la Fundación Ford y la Fundación Rockefeller. Hay una que se especializa en apoyar el espíritu empresarial, que es la Fundación Kauffman, creada por Ewing Marion Kauffman, fundador de Marion Laboratories Pharmaceutical Company. Las fundaciones se establecen como organizaciones exentas de impuestos a través de las cuales las familias hacen contribuciones caritativas que benefician a sus comunidades, especialmente en aspectos sociales, al mismo tiempo que mejoran la reputación familiar.<sup>18</sup>

**El consejo o asamblea de accionistas:** Es un organismo muy útil en aquellas empresas que tienen una combinación de accionistas miembros de familia y no miembros de familia, de accionistas mayoritarios y minoritarios, pues permite generar un espacio a los diferentes tipos de accionistas para que expresen sus puntos de vista y para entender las visiones de los demás. Cuando los accionistas están geográficamente distantes, la junta directiva o la de asesores debe garantizar

<sup>17</sup>. Gersick, K.C. (2006). *Generations of Giving: Leadership and Continuity in Family Foundations*. Lexington Books.

<sup>18</sup>. Lansberg, I. 1999. *Succeeding Generations*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.

que las opiniones de estos sean consideradas en la toma de decisiones estratégicas de las empresas.

Las empresas familiares que continúan de generación en generación enfrentan el reto de complacer a los propietarios. Krister Ahlstrom define este reto de la manera siguiente:

Las empresas de propiedad familiar que han logrado permanecer en la tercera generación son vulnerables a la complacencia de sus propietarios. Para esta etapa, las familias dan por sentado que la empresa estará siempre allí para apoyar a los dueños. Han sido mimados y enviados a las mejores escuelas. Es natural para ellos pensar que la empresa les fue entregada por los dioses y que ellos están solo para acompañarla en el tiempo.<sup>19</sup>

Las empresas familiares enfrentan este desafío diferenciando el papel de la familia en la gerencia de la empresa de su papel en la propiedad de esta. Cuando la empresa pasó a la quinta generación los dueños de Ahlström decidieron que el papel de la familia era tener la propiedad pero no gerenciar la empresa. Esto se logró con el entrenamiento formal de todos los miembros de la familia que tenían entre veinte y treinta años de edad, mediante tres talleres dirigidos por expertos de una universidad. Cada taller duró dos días y se enfocó en enseñar a los miembros de la familia sobre: ¿qué significa ser un propietario?, ¿cómo se formula una estrategia?, ¿qué es la administración de personal?, ¿de qué forma los valores de la empresa son puestos en práctica?, ¿cómo la empresa calcula sus recursos?, ¿qué principios de contabilidad necesita dominar un propietario?, ¿qué preguntas debe plantearse un propietario?<sup>20</sup>

**Un consejo ejecutivo o administrativo:** Es un equipo de alta gerencia que se reúne regularmente para hablar sobre el desarrollo y las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa. En el contexto de las empresas familiares que cuentan con directores, miembros y no miembros de la familia, este cuerpo cobra importancia, ya que es más probable que los miembros de la familia se encuentren en reuniones sociales. Los líderes de las empresas grandes intentan garantizar que los empleados talentosos que no son miembros de la familia estén al tanto de los asuntos clave y que sus aportes sean considerados en las decisio-

<sup>19</sup>. J. Magretta, J. (1998). *Governing the family-owned enterprise: An interview with Finland's Krister Ahlstrom*. Harvard Business Review, Jan.-Feb: 113-123. pp.119.

<sup>20</sup>. Magretta, J. (1998). Ibid.

nes. Los empleados que no hacen parte de la familia pero que son competentes y talentosos, suelen perder el interés en hacer aportes a la empresa cuando las decisiones estratégicas se toman sólo en el hogar.

## El gobierno corporativo en las diferentes etapas del ciclo de desarrollo

“Un zapato no sirve para todos, ni el mismo zapato se ajusta en todas las etapas de la vida”.<sup>21</sup> Evidentemente es probable que no todas estas estructuras e instrumentos sean igualmente efectivos en todas las empresas y en todas las etapas de la vida de ellas. Además, una herramienta de gobierno corporativo que se adapta a la empresa en una etapa de su desarrollo puede ser inadecuada en otra etapa. La adopción a tiempo de mecanismos de gobierno corporativo apropiados para la empresa es el reto que enfrentan los líderes empresariales de la familia. Las estructuras de gobierno corporativo apropiadas deben ser adoptadas teniendo en cuenta el grado potencial y actual de participación de la familia en la empresa, la etapa de la familia, el ciclo de desarrollo de la empresa y el tamaño de la empresa. En general, cuanto más complejidad y diversidad exista entre los accionistas, mayor será la necesidad de contar con mecanismos diversos de gobierno corporativo.

Como se dijo anteriormente, para empresas como Laird Norton Company o la Ahlstrom, que son muy complejas en razón de los numerosos y diferentes tipos de accionistas y miembros de la familia de diferentes generaciones, todas las estructuras de gobierno corporativo descritas en este artículo pueden ser útiles. Muchas empresas familiares están eligiendo el camino de la sencillez respecto a la propiedad y a la gerencia de sus empresas. En Europa, algunos estudios plantean que el número de accionistas de la primera generación de la empresa familiar (de cinco a nueve) no difiere significativamente de la cantidad que se da en las empresas familiares multigeneracionales (de cinco a seis).<sup>22</sup> La estrategia

<sup>21</sup>. Corbetta, G. & Salvato, C. (2004). *The board of directors in family firms: One size fits all?* Family Business Review, 17(2): 119-134.

<sup>22</sup>. Labaki, R. (2007). *Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: renforcement versus atténuation*. Bordeaux: Université Montesquieu-Bordeaux IV; Westhead, P., Howorth, C. & Cowling, M. (2002). *Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms*. Entrepreneurship and Regional Development, 14: 247-269.

de hacer un recorte en la familia de vez en cuando parece funcionar. Esto se ha dado cuando el compromiso de los propietarios con la empresa se correlaciona negativamente con la cantidad de accionistas y positivamente con la equidad en la propiedad por parte de los miembros de la familia.<sup>23</sup>

Con base en el estudio de diecisiete empresas familiares que han hecho recortes en el número de miembros de la familia que mantienen su propiedad, Lambrecht y Lievens<sup>24</sup> concluyeron que:

- Se debe hacer un recorte en la familia cuando se reciben señales sobre la existencia de situaciones como las siguientes: puntos de vista divergentes entre los dueños o miembros de familia sin interés o incompetentes; o de empleados que no son miembros de la familia y son muy competentes y están motivados; o de miembros o ramas de la familia en competencia.
- Hacer un recorte en los socios familiares debe llevar a que los miembros que continúan y los gerentes sean las mismas personas y a que los accionistas estén concentrados en una sola rama de la familia, lo que simplifica el gobierno corporativo de la empresa familiar.
- Hacer el recorte de la familia oportunamente es un camino que vale la pena tomar para la armonía familiar y el desempeño de la empresa.
- No hacer el recorte a tiempo puede generar un alto costo de oportunidad e imponer un peso al desempeño de la empresa.
- El objetivo del recorte es mantener la mayoría de las acciones en manos de los propietarios familiares que gerencian. Esto no significa que no puedan existir accionistas pasivos, pero sí que tales accionistas deben actuar como propietarios responsables.
- Cuando hay muchos accionistas en una empresa familiar, el director ejecutivo generalmente posee más acciones que los otros miembros de la familia.

---

<sup>23</sup>. Vilaseca, A. (2002). *The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between non-employed shareholders and top management team*. Family Business Review, 15(4): 299-320.

<sup>24</sup>. Lambrecht, J. & Lievens, J. (2008). *Pruning the family tree: Family business continuity and family harmony*. Family Business Review, 21(4): 295-313.

- Mientras que algunas empresas familiares recortan en una sola etapa el número de miembros de la familia con propiedad accionaria, otras suelen hacerlo en varias. Esta estrategia alivia la tensión financiera sobre la empresa cuando las acciones de la familia deban ser adquiridas por sus propios miembros.
- El valor de la empresa es usualmente determinado por asesores externos para garantizar un avalúo justo de la empresa.
- Financiar la compra de acciones es a menudo posible mediante un plan de pagos, préstamos bancarios o en cooperación con un inversionista de riesgo.
- Las empresas familiares que hacen recortes antes de la transición generacional se ahorran una gran cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo.
- Hacer un recorte familiar es un proceso complejo y delicado. Se aconseja a los líderes de la empresa familiar utilizar la ayuda de expertos cuando se quiera simplificar la propiedad, la gerencia y el gobierno corporativo.

En conclusión, la caja de herramientas disponible para las empresas familiares ofrece muchas posibilidades en términos de dirección familiar y empresarial.

Los líderes de la empresa familiar adoptan mecanismos de gobierno corporativo, es decir, sistemas de estructuras e instrumentos para dirigir, controlar y promover efectivamente la responsabilidad en la empresa.<sup>25</sup> Si ellos están conscientes de la importancia de desarrollar estructuras que les permitan monitorear periódicamente y entender las necesidades y preocupaciones de los accionistas clave, se cuidarán también de no añadir complejidades innecesarias que pueda obstaculizar la creatividad y flexibilidad de la empresa.

Demasiado o muy poco apoyo de los mecanismos de gobierno corporativo parece que obstaculiza el logro de los objetivos organizacionales. Cuando una empresa familiar cuenta con una diversidad de accionistas que participan de la propiedad y de su dirección, se les debe apoyar mediante estructuras como la

---

<sup>25</sup>. Neubauer, F. & Lank, A.G. (1998) *The Family Business – its Governance for Sustainability*. London: MacMillan Business.

asamblea de accionistas o el consejo ejecutivo, para garantizar un espacio en el cual los legítimos y poderosos accionistas expresen sus expectativas. En ausencia de estos espacios, estos accionistas tal vez usen sus medios de influencia para expresarse, lo cual obstruiría o frenaría el progreso hacia los objetivos de la empresa. De otra parte, cuando la empresa tiene un propietario y una estructura de dirección sencilla, demasiados mecanismos de gobierno corporativo pueden consumir los recursos innecesariamente, llevando a ineficiencias y tal vez causando frustración en los responsables del logro de los objetivos organizacionales. La adopción a tiempo de mecanismos de gobierno corporativo apropiados es un paso importante para el éxito de una empresa familiar grande.

## Resumen

- Existen varios mecanismos –estructuras o instrumentos– que están a disponibilidad de un empresa familiar. Sus líderes deben adoptar los mecanismos de un gobierno corporativo que les permitan el desarrollo de sus iniciativas empresariales, en lugar de consumir indebidamente tiempo y recursos valiosos.
- Los instrumentos de gobierno corporativo como los contratos de asociación, los acuerdos de compraventa, los testamentos, los contratos de trabajo, los acuerdos prematrimoniales y los estatutos familiares se pueden usar en las empresas más pequeñas.
- Una activa junta directiva o una junta de asesores ha demostrado ser muy útil para las empresas familiares grandes.
- Las estructuras como las reuniones familiares y los consejos de familia son útiles para garantizar que los miembros permanezcan bien informados sobre la empresa y tengan un espacio para compartir sus puntos de vista.
- Las estructuras de gobierno corporativo, en los casos en que existen accionistas familiares y no familiares, pueden incluir firma familiar de inversiones, una fundación familiar y una asamblea de accionistas.
- Los consejos ejecutivos o directivos han demostrado ser útiles en empresas que cuenten con gerentes familiares y no familiares.
- La sencillez en términos de gobierno corporativo, la dirección y propiedad se pueden lograr mediante el recorte oportuno del árbol familiar.

## Preguntas para la discusión

1. ¿Cuáles mecanismos de gobierno corporativo están disponibles para las empresas familiares? ¿Puede diferenciar los mecanismos de gobierno corporativo que se enfocan en la dirección de la familia de aquellos que ayudan a la gerencia de la empresa?
2. Los consultores de las empresas familiares plantean que hacer un recorte en la familia para simplificar la dirección, la propiedad y el gobierno corporativo de la empresa familiar tiene varias ventajas. ¿Están de acuerdo con esta estrategia? ¿Qué complicaciones se pueden presentar al adoptar esta estrategia?
3. Si usted fuera responsable de la empresa de su familia y propusiera la formación de un consejo de familia, ¿cómo reaccionarían sus parientes? ¿qué objeciones o preocupaciones se presentarían?
4. Si usted fuera responsable de una empresa familiar y formara un consejo de familia, ¿cómo esperaría usted que reaccionaran los empleados que no hacen parte de la familia? ¿Piensa que ellos se sentirían aliviados o amenazados ¿Por qué?

## Ejercicio práctico

1. Identifique una empresa familiar en su comunidad. Desarrolle un mapa de actores de esta empresa en la actualidad y explique de qué forma las posiciones asumidas por los actores clave son propensas a cambiar en la siguiente década. ¿Qué mecanismos de gobierno corporativo están siendo utilizados en esta empresa y qué tan efectivos han sido?

## Bibliografía

- Gersick, K.E. (2006). *Generations of giving: Leadership and continuity in family foundations*. Lanham, MD: Lexington Books,.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Harvard Business Review*, Julio-agosto.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lambrecht, J. y Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*. Páginas 21(4): 295-313.

- Magretta, J. (1998) Governing the family-owned enterprise: An interview with Finland's Krister Ahlstrom. *Harvard Business Review*. Enero - febrero. Páginas 113-123.
- Neubauer, F. y Lank, A.G. (1998) *The Family Business – its Governance for Sustainability*. London: MacMillan Business.
- Spector, B., ed. (2006) *The Family Business Policies & Procedures Handbook*. Family Business Publishing Co.: Philadelphia, PA.
- Ward, J.L. (2001) *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*. 3<sup>rd</sup> edition. Family Enterprise Publishers, Marietta, GA.
- Zall, R. (2004) *The Board of Directors in a Family-Owned Business*. National Association of Corporate Directors.

# La educación doctoral en el área de empresas familiares



MELQUIEDEDEC LOZANO P.  
Colombia

## Introducción

Después de muchos años de investigación cada vez se hace más evidente que la empresa familiar sigue emergiendo como un significativo campo de indagación (Steier y Ward, 2006; Casillas y Acedo, 2007). En los últimos quince años se han realizado muchos trabajos en diferentes facetas de las empresas familiares; la mayoría de ellos en el tema de sucesión (Morris *et al.*, 1996 y 1997; Cabrera *et al.*, 2001; Sharma *et al.*, 2003; Royer, *et al.*, 2008; De Massis *et al.*, 2008). Sin embargo, otros temas legendarios (Aronoff, 1998) y algunos emergentes (Debic-ki, 2009) se siguen abordando por los investigadores. Los avances alcanzados han permitido lograr mejores procesos de consultoría (Baker y Wiseman, 1998; Hoy, 2003, Lozano, 2008) para las empresas y mejores niveles de educación para diferentes tipos de comunidades.

En educación son comunes las conferencias, los seminarios y cursos largos de extensión dirigidos a propietarios y directivos de empresas familiares, así como a sus miembros familiares. También han proliferado desde finales de los años noventa los cursos electivos para pregrado al igual que para postgrado, a nivel de especializaciones y de maestrías, principalmente en Europa y Norteamérica. No ha acontecido lo mismo con los programas de doctorado, que básicamente han llegado al nivel de cursos electivos en empresas familiares y, en muy pocos casos, a cursos obligatorios en esta importante área; los cuales se ofrecen usualmente desde los programas de doctorado en Management, pues los programas de doctorado exclusivamente en empresas familiares aún están por fundamentarse y

diseñarse. Hecho explicable por la mayor jerarquía de la dimensión investigativa que demandan los programas doctorales, lo cual implica mayor rigurosidad en la definición curricular.

En este trabajo se muestra la importancia del área de empresas familiares en los programas de doctorado en Management (Frishkoff, 1998; Steier y Ward, 2006) y los aspectos relevantes que deben ser enfatizados en la educación doctoral en este creciente campo. El objetivo, por consiguiente, es identificar los panoramas curriculares del área, tanto para un programa de doctorado en el cual este emergente campo sea visto como una de las franjas del conocimiento impartido, como también para un programa de doctorado totalmente enfocado al ámbito de las empresas familiares.

### *La educación doctoral*

El doctorado es el grado académico más alto que confieren las universidades, y su propósito es la formación avanzada en investigación en un campo disciplinario. Formación ésta que se articula mediante cursos, seminarios y actividades de investigación originales, así como con el conocimiento de técnicas y métodos de investigación que lleven a hacer aportes originales (Hernández *et al.*, 2006, Phillips y Pugh, 2008).

Como es sabido y aceptado, los programas de doctorado varían de un país a otro. Sin embargo, en general mantienen unas características esenciales. Hay inicialmente un ciclo de escolaridad con dos fases. La primera fase tiene una duración mínima de dos años y se estructura en dos periodos: a) Periodo docente. El alumno deberá cursar materias fundamentales incluidas en un programa de doctorado y las restantes, bien en materias afines o metodológicas del programa, bien en cursos o seminarios transversales, bien en cursos fuera del programa. b) Periodo de iniciación a la investigación. Para cursar este periodo debe haberse superado el primero. El alumno cursará créditos en trabajos tutelados de iniciación a la investigación. El Departamento establece las líneas de investigación y el estudiante seleccionará entre ellas. Finalizados los dos periodos, un tribunal examinará los resultados del candidato y certificará la superación de esta fase, otorgando el correspondiente título, el cual depende del país, del programa y de los “sellos” nacionales e internacionales de calidad del doctorado.

La segunda fase consiste en la elaboración y defensa de una tesis doctoral que, tras su defensa y aprobación por un tribunal, da lugar al título de

Doctor. El proceso de obtención de un doctorado normalmente toma entre tres y cinco años.

La tesis doctoral consiste en un trabajo original de investigación sobre una materia relacionada con el campo científico, técnico o artístico propio del programa de doctorado realizado por el doctorando como trabajo original de investigación. Estos estudios conducen a la obtención del grado de Doctor.

La educación doctoral es diferente a la educación de pregrado o maestrías (Phillips y Pugh, 2008)., ya que los cursos y las actividades presenciales, pese a ser muy importantes, no son los ejes trascendentales. En los doctorados los ejes trascendentales son los trabajos de investigación, el auto aprendizaje, los seminarios avanzados de investigación, la asistencia en actividades de investigación y docencia, la tesis doctoral y las interacciones con compañeros, profesores y expertos. Estos constituyen los medios principales de aprendizaje y producción de conocimiento. Las actividades de formación investigadora que ha de realizar cada doctorando se diseñarán en función de las líneas de investigación.

En un doctorado se está en la obligación de actuar como un creador de conocimiento, más que como un adquirente de conocimiento, con apoyo en el acompañamiento tutorial y mentorial por parte de profesores y expertos.

Se pueden observar algunos casos de acogida, con diferentes dosificaciones, del área de empresas familiares en algunos doctorados alrededor del mundo. En Latinoamérica la universidad Iberoamericana de México, en su doctorado en Management, da la opción de hacer la tesis doctoral en el área de empresa familiar, al igual que la universidad de Celaya en el estado de Guanajuato, México, en su doctorado en administración. La Universidad Simón Bolívar de Sucre, Bolivia, no incluye ningún curso específicamente sobre empresas familiares, pero sí se incluye esta área como una de las líneas de investigación de la tesis doctoral.

En Europa hay varios casos relevantes. En España se distinguen con alguna dosis de formación en empresas familiares: el doctorado en Creación, estrategia y dirección de empresas de la Universidad Autónoma de Barcelona; el doctorado en Administración y ciencias empresariales de la Universidad de Castilla La Mancha; el doctorado en Ciencias Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija; el doctorado en ciencias de la gestión de ESADE, perteneciente a la Universidad Ramón Llull. El doctorado en Management

del IESE, adherido a la Universidad de Navarra, en el cual se localiza un centro de *entrepreneurship* y empresas familiares, lo que facilita la labor de los profesores en estas áreas, pues el conocimiento se nutre de la consultoría directa con empresas del mercado.

En Inglaterra la London Business School en su programa doctoral por concentraciones tiene una en Management con especialidad en comportamiento organizacional, en la cual se puede tomar como electiva empresas familiares.

En los Estados Unidos la Universidad de Bernelli, en Alexandria, Virginia, en su doctorado en administración de negocios tiene una fuerte concentración en innovaciones en empresas familiares. El doctorado en Management de Wharton, Universidad de Pensilvania, es flexible e interdisciplinario, y aunque el área de empresas familiares no está definida como área de investigación, sí se consideran sus temas como opciones de tesis para los estudiantes. Al otro lado de la frontera, en Canadá, la universidad de Calgary en Alberta da la opción de hacer la tesis doctoral en el área de empresa familiares en su doctorado en Management.

Respecto a estos programas de tercer ciclo, es preciso señalar que para obtener altos resultados en el funcionamiento se hace obligatorio constituir una Unidad de Investigación de Doctorados (Álvarez, 2006), un espacio para ser aprovechado por todos los estudiantes de doctorado de cada facultad, que sirva como una biblioteca virtual desde donde los usuarios se conecten al mundo científico a través de internet y otros medios tecnológicos y opere como un lugar de reuniones de estudio e investigación, que no admita interrupciones externas. Un espacio adicional de videoconferencia para la consulta, el intercambio de opiniones y el debate con académicos y expertos de punta, debe ser también de obligatoria implementación como parte del encuentro con el conocimiento y la reflexión científica en el campo de empresas familiares.

### *Presencia del área de empresas familiares*

Como se resaltó en el punto anterior, hoy existen muchos centros y universidades o escuelas de negocio que apoyan con diversas actividades el área de empresas familiares. La Tabla 1 muestra algunos de los principales centros de empresa familiar en el mundo, varios de ellos adheridos o pertenecientes a universidades que tienen fuertes políticas de funcionamiento en este campo.

**Tabla 1.** Centros de empresa familiar relevantes

Centro	Institución	País
Center For Entrepreneurship and Family Enterprise (CEFE)	University of Alberta	Canadá
Alberta Business Family Institute (ABFI)	University of Alberta	Canadá
BDD Centro para la Empresa Familiar		Inglaterra
Wendel International Center for Family Enterprise	INSEAD	Francia
Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar	Independent Technological Institute of México (CEDEF-ITAM)	México
Family Business Center	Universidad de Monterrey	México
Fundación Nexia		España
Center for Family-Owned Business and Entrepreneurship	IESE	España
Instituto de la Empresa Familiar (IEF)		España
Center for Family Enterprise and Ownership – CeFEO	Jönköping International Business School	Suecia
Family Business Center	Loyola University	USA
Institute for Family Enterprising	Babson College	USA
Center for Family Enterprise	University of St. Thomas	USA

Fuente: Direcciones varias en internet.

Por otro lado, aunque un buen número de universidades o instituciones poseen algún tipo de organización a través del cual brindan servicios o ejecutan actividades de apoyo con las empresas o con la comunidad, las que se muestran en la Tabla 2 resaltan sobre el resto por su productividad investigadora y por su calidad.

**Tabla 2.** Instituciones más activas, 2001 - 2007.

Institución	Puntaje en Publicaciones
University of Alberta	20.10
Mississippi State University	17.27
University of Calgary	10.52
Jönköping International Business School	8.53
Kennesaw State University	8.23
University of Connecticut	7.80
Arizona State University	7.28
Rensselaer Polytechnic Institute	6.83
Wilfrid Laurier University	6.15
Babson Collage	6.08
Brigham Young University	5.70

Concordia University	5.60
Case Western Reserve University	5.33
National University of Singapore	5.10
University of Nottinham	4.93
Nanyang Technological University	4.55
HEC Montreal	4.53
University of Minnesota	4.46
Baylor University	3.93
Baruch College	3.90
Northeastern University	3.80
Grand Valley State University	3.40
Erasmus University	3.07
University of Las Palmas de Gran Canaria	3.00
University of Navarra	2.80

Fuente: Debicki et al. (2009).

La Universidad de Alberta posee una intensa actividad en la investigación en empresas familiares. Su Center for Entrepreneurship and Family Entrepreneurship and Family Enterprise (CEFE) tiene una política fuerte y clara para desarrollar y difundir conocimiento relacionado con la administración en conocimiento en empresas familiares, particularmente en *entrepreneurship* e internacionalización. Este centro lidera la conferencia académica anual “Teorías de la empresa familiar” y ofrece cursos para estudiantes de pregrado y para estudiantes del MBA. Se trabaja en estrecha relación con el Alberta Business Family Institute (ABFI) para crear una aproximación holística a la investigación y la enseñanza en el área de empresas familiares. El propósito es desarrollar un cuerpo de conocimiento y mejores prácticas en la administración y propiedad de este tipo de empresas.

El trabajo en red entre expertos (Debicki et al., 2009) parece ser una práctica contemporánea entre algunas instituciones, que contribuye a impulsar la investigación en empresas familiares. Así, resulta interesante observar que la Universidad de Alberta, la Universidad del estado de Mississippi y la Universidad de Calgary son coequiperos de la conferencia anual “Teorías de la Empresa Familiar”. Esta práctica entre instituciones y expertos que lideran la investigación permite avanzar con más velocidad y calidad. Precisamente los autores más citados (Tabla 3) de acuerdo con el índice de citación en ciencias sociales (SSCI) pertenecen a las instituciones más activas, por sus políticas claras y contundentes en la producción de conocimiento en el campo de la empresa familiar.

Estos autores han recurrido a los *journals* más relevantes en la publicación de artículos sobre Management o áreas relacionadas, que acogen las investigaciones sobre empresas familiares, incluido el *Journal Family Business Review*, actualmente el único dedicado exclusivamente a las publicaciones en este campo.

**Tabla 3.** Autores con más publicaciones, por número de coautores e índice SSCI.

Autor	Puntaje
Lloyd Steier	10.30
James J. Chisman	9.42
Jess H. Chua	9.15
Pramodita Sharma	6.03
Franz W. Kellermanns	6.00
Joseph H. Astrachan	4.84
Shaker A. Zahra	4.55
W. Gibb Dyer, Jr.	4.45
Michael H. Lubatkin	4.33
Danny Miller	4.30
Michael Carney	4.20
Williams S. Schulze	4.07
Isabelle Le Breton-Miller	3.95
Frank Hoy	3.80
Kimberly A. Eddleston	3.10
Ramona K. Z. Heck	3.00
Michael D. Ensley	2.97
Luis Gómez-Mejía	2.87
Paul Westhead	2.87
Richard Dino	2.87
Timothy Habbershon	2.75
Mattias Nordqvist	2.66
Eric Gedajlovic	2.30
Carole Howorth	2.28
Katuska Cabrera-Suárez	2.23

Fuente: Debicki *et al.* (2009).

La Tabla 4 muestra algunos de los *journals* con más número de artículos publicados sobre empresas familiares en el periodo 2005-2007.

**Tabla 4. Journals con más publicaciones en Empresas Familiares 2005 - 2007.**

Journal	Número de artículos
Family Business Review	136
Entrepreneurship, Theory and Practice	44
Journal of Business Venturing	24
Journal of Small Business Management	18
Journal of Business Research	13
Corporate Governance	11
International Small Business Journal	9
Journal of Management Studies	5
Organization Studies	4
Academy of Management Journal	4
Strategic Organization	3
Small Business Economics	3
Administrative Science Quarterly	3
Entrepreneurship & Regional Development	2

Fuente: Debicki *et al.* (2009).

Todo este cúmulo de componentes desde los *journals*, los autores y las instituciones hasta los programas y muchos otros, dan evidencia de la magnitud que ha tomado el campo de las empresas familiares y de ahí la importancia de que haga parte del currículo universitario a nivel de pregrado y posgrado (De Moss, 2002; Steier y Ward, 2006). En particular, la educación en esta área en los doctorados es el interés central de este artículo.

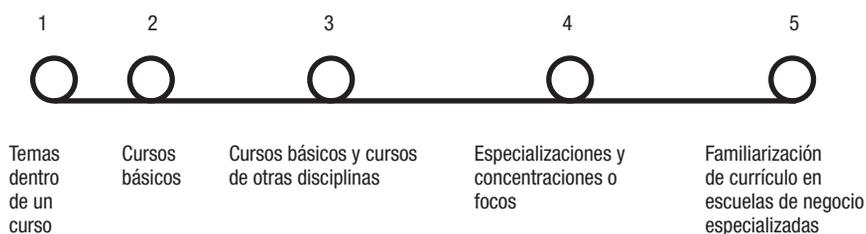
## Área de empresas familiares y el nivel doctoral

Steier y Ward (2006) realizaron una investigación cuyo propósito fue proveer una explicación preliminar del porqué los estudios de empresa familiar deberían ser enseñados y cómo deberían ser integrados a los currículos de las escuelas o las facultades de negocios. La presencia en el currículo la justifica el que muchas

empresas en la economía son familiares; adicionalmente, los estudiantes están casi todos en relación con empresas familiares e, incluso, algunos crean empresas individuales que luego se convierten en familiares. No se puede desconocer, además, las ventajas que lleva consigo la empresa familiar por sí misma (Chrisman *et al.*, 2006)

Steier y Ward (2006) hacen notar que sobre el currículo hay que formularse preguntas fundamentales: ¿Qué es lo que los futuros directivos y la gente de negocios necesita conocer? ¿Cuáles son los mejores métodos para entregar este conocimiento? Reconocen que los medios de enseñanza de cada escuela o facultad son altamente variados y no intentan prescribir algo ajustado a todo, pero proponen cinco niveles de desarrollo curricular y evolución en relación con la empresa familiar, lo cual ilustran en la Figura 1.

**Figura 1. Desarrollo de currículo**



Fuente: Steier y Ward (2006).

El primer nivel hace referencia a temas básicos sobre empresa familiar que estarían dentro de cursos ejes. El segundo nivel considera cursos de formación básica. El tercer nivel toma en cuenta una mezcla de cursos ejes dedicados a la empresa familiar combinados con cursos tradicionales que apoyan los primeros tales como: contabilidad y finanzas, administración del recurso humano, derecho, *marketing*, teoría organizacional, estrategia. Esta opción requeriría más coordinación y comunicación entre unidades académicas, para que exista una articulación horizontal y vertical de los cursos. El cuarto nivel considera especializaciones y concentraciones dentro de los cuales hay una mezcla de cursos dedicados al área de empresa familiar, combinado con cursos de otras áreas funcionales; esto equivale a una franja de énfasis en empresa familiar. Estas concentraciones sirven para fortalecer el interés de volverse consultor, tomar liderazgo en empresas

familiares, consolidar conceptos de los fundadores. El quinto nivel, al considerar que la empresa familiar merece atención como un importante campo de estudio y desarrollo de currículo, sugiere que algunas escuelas o universidades podrían escoger el área de empresa familiar como un nicho y extenderla más en el currículo. Se argumenta que si el cambio curricular ocurre sólo en el primer nivel, será difícil declarar que el área de empresa familiar ha emergido completamente como un campo de investigación.

Atendiendo estos niveles que ya se han venido implementando se podría considerar un escenario para los programas de doctorado. En estos es factible tener desde pequeñas dosificaciones hasta la posibilidad de un doctorado en empresas familiares, pues existen concentraciones a nivel de máster y el paso hacia el doctorado, aunque no es un asunto de fácil transición, sí se vislumbra entre las posibilidades. Sin embargo, siempre considerando el énfasis en investigación que debe tener todo programa doctoral.

Sea cual fuere el nivel de concentración en empresas familiares definido para el doctorado, siempre deberían considerarse los temas de punta que en el momento se estén desarrollando mediante la investigación y también las tendencias que se hayan identificado. Los trabajos sobre la investigación en empresas familiares han tenido acogida entre algunos expertos (Wortman, 1994; Sharma *et al.*, 1997; Dyer y Sánchez, 1998; Bird, *et al.*, 2002; Chrisman *et al.*, 2003, Chua *et al.*, 2003; Zahra y Sharma, 2004; Debicki *et al.*, 2009). Hace algunos años Sharma (2004) enfatizó sobre los niveles de análisis en los estudios de empresas familiares:

1. Nivel individual (Fundadores, siguiente generación, mujeres, empleados no familiares)
2. Nivel grupal/Interpersonal (Naturaleza y tipos de acuerdos contractuales, fuentes de conflicto y estrategias de administración, transición inter generacional.)
3. Nivel organizacional.
4. Nivel social y ambiental

Por otro lado, en su reciente trabajo sobre la investigación en el nuevo milenio, Debicki *et al.* (2009) clarifican varios aspectos que conciernen directamente a la investigación en empresas familiares enmarcada en los años recientes y los años por venir. En lo relacionado con vacíos en la investigación enfatizan en la atención que debe prestarse a las metas económicas y no económicas de las

empresas familiares, así como a los procesos mediante los cuales se formulan las metas. Adicionalmente se hace mención a otras áreas que han recibido poca atención en las investigaciones: Estrategia en empresa familiar (Corporativa, negocios, funcional e internacional), grupos de interés, ética, responsabilidad social, y profesionalización, aun considerando que el énfasis en estos temas ha venido creciendo.

En lo relacionado con tendencias de las investigaciones se expone que los estudios han tenido clara concentración en liderazgo, propiedad y gobierno corporativo. De manera similar, se ha incrementado el énfasis sobre recursos y ventaja competitiva. En contraste, han declinado los trabajos de investigación en el tema de sucesión, aunque el porcentaje sigue siendo alto.

Por otro lado, la difusión del conocimiento en empresas familiares se ha ampliado en razón, por un lado, a la toma de conciencia sobre su importancia y por otro, al crecimiento y mejora paulatina de los medios de difusión o debate ya establecidos, tales como The Family Enterprise Research Conference (FERC), International Family Enterprise Research Academy (IFERA), Eiasm Family Business Workshop, y Theories of Family Firm Conference. Estos son espacios importantes para todos, y casi obligatoriamente aprovechables por el investigador individual.

Debicki *et al.* (2009) también indican que la concentración de expertos en la etapa actual de desarrollo del campo de las empresas familiares sugiere que se progresará rápidamente y que las oportunidades de construcción de un paradigma de investigación son altas. Su investigación también plantea que universidades exitosas han establecido centros, los cuales parecen tener un efecto importante sobre la investigación en empresas familiares, y facilitado las actividades al respecto, pues, entre otros aspectos, se perfecciona la capacidad de desarrollar conferencias, cursos y programas de investigación con sus respectivas áreas de trabajo (Steier *et al.*, 2006), así como el intercambio, el trabajo en equipo y las sinergias inter facultades o inter universidades. En resumen, las áreas que no han sido suficientemente estudiadas son:

- Aspectos generales de formulación y contenido estratégico
- Profesionalización
- Grupos de interés
- Ética

- Venta de la empresa a externos
- Temas de responsabilidad social

Metas de la empresa familiar (metas no económicas afectan el comportamiento, y el desempeño parece crítico para el desarrollo de una teoría de la empresa familiar.)

En cuanto a esta última en el listado, los procesos mediante los cuales las metas son formuladas pueden ayudar a explicar el éxito o la falla de las empresas familiares, particularmente porque los tipos e importancia de metas no económicas pueden diferir entre miembros familiares.

Adicionalmente Debicki *et al.* (2009) refuerzan la tendencia que ya se ha venido esgrimiendo, en cuanto que la teoría de la agencia y la perspectiva basada en recursos de la empresa son las teorías dominantes en la literatura sobre empresa familiar en el nuevo milenio. Las investigaciones podrían tener apoyo adicional de aproximaciones teóricas como Stewardship, Stakeholders alince y costos económicos de transacción.

En consecuencia, en los programas de doctorado en administración, atendiendo la conceptualización anteriormente mencionada, pueden darse los siguientes niveles de énfasis curricular en empresas familiares, lo que se ilustra además en la Figura 2:

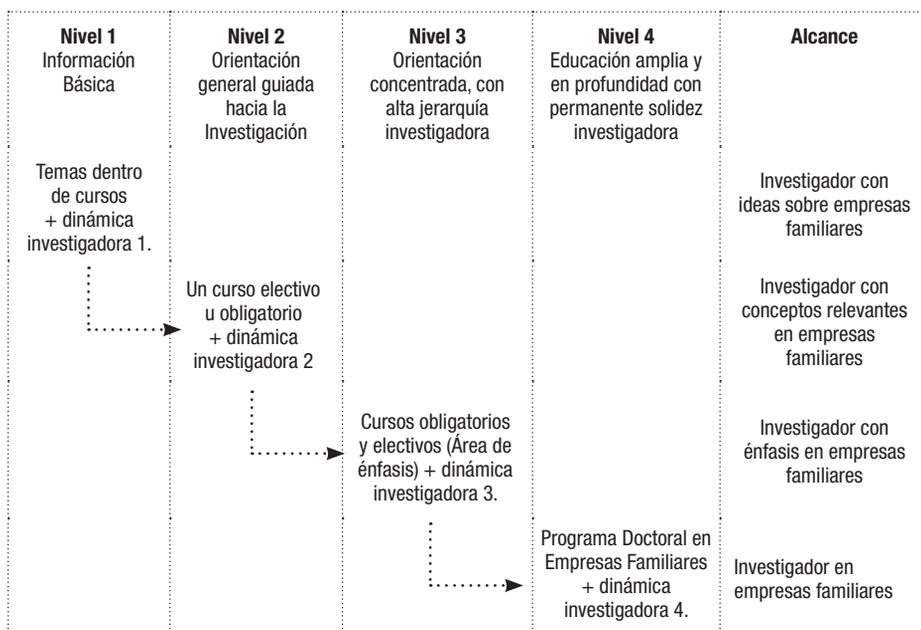
- Temas de empresa familiar dentro de cursos de otras áreas.
- Un curso electivo u obligatorio sin una demarcación de énfasis.
- Área de concentración en empresa familiar con cursos obligatorios y electivos.
- Programa doctoral en empresa familiar.

En el nivel de sólo temas pueden mencionarse conceptos básicos generales como problemática de la empresa familiar y profesionalización. En el nivel dos el curso electivo puede abordar: problemática de la empresa familiar, estadísticas claves de caracterización de las empresas familiares surgidas de algunos estudios, sucesión, relaciones intrafamiliares, gobierno de empresa, protocolo familiar, profesionalización, principales modelos. Se debe inducir a la consulta de artículos publicados en *journals* sobre estos temas y los estudiantes deberán cerrar el curso con un artículo sobre la situación o tema seleccionado, el cual deberá estar bien concebido en su estructura y bien soportado en cuanto a contenido y

fuentes bibliográficas mencionadas. Se da por descontado que el estudiante debe apoyar sus argumentos con al menos una teoría. Adicionalmente, es recomendable la asistencia a seminarios o charlas extracurriculares sobre las temáticas mencionadas y otras adicionales.

En el nivel tres, como se trata de un área de concentración en empresas familiares, los cursos obligatorios y electivos han de cubrir en su conjunto los temas anteriormente mencionados, además de otros temas vitales como son: estrategia en el sistema familia-empresa, stakeholders (Grupos de interés), stewardship (Custodias de patrimonio), plan familiar, gobierno corporativo, propiedad, ética y responsabilidad social. Sin embargo, la propuesta es que los contenidos se cubran con diferentes dosificaciones en clase y con la actividad extra clase de los estudiantes, así como con seminarios y conferencias extra clase programadas por la Universidad. La concentración en esta área deberá examinar, además, la aplicación de teorías en este campo (Schulze *et al.*, 2003; Sharma, 2004) y ampliar la cobertura de modelos que se consideran en el nivel dos. Los cursos deben terminar con artículos para publicación, y en cuanto sea posible, presentar algunos de ellos como ponencias en congresos.

**Figura 2.** Niveles de Educación Doctoral en el Área de Empresas Familiares



Fuente: Elaboración propia a partir de Debicki *et al.* (2009)

En el cuarto nivel, además de todo lo anteriormente expuesto para el nivel tres, se requiere que el estudiante realice su tesis doctoral orientada a un tema del campo de las empresas familiares y que exista un acompañamiento guiado. El examen minucioso de la literatura sobre los avances en la construcción de una teoría de la empresa familiar (kenyon-Rouvinez, 2001) es de suma obligación, e igualmente los escritos sobre modelos y los avances en modelaje (Pieper y Klein, 2007). Las teorías y programas de investigación científica han de ser un componente que haga parte de la estructura del programa. Así también, los últimos estudios transversales sobre tendencias del campo, estado del arte, metodologías y técnicas de investigación. El Cuadro 1 recoge áreas y temas de incursión, así como la dinámica investigadora que debe ser eje de cada nivel.

**Cuadro 1.** Áreas y temas de empresas familiares en cada nivel de énfasis.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<p>Temas principales examinados de manera general, con propósito informativo: problemática de la empresa familiar y familiar.</p> <p>Dinámica investigadora: Indagación sobre las fuentes bibliográficas más citadas y más conocidas.</p>	<p>Temas ejes del área examinados con profundidad, estimulando hacia la investigación:</p> <p>Problemática de la empresa familiar, estadísticas, sucesión, relaciones familiares, gobierno familia-empresa, profesionalización, principales modelos.</p> <p>Dinámica investigadora: Consulta bibliográfica, producción de un artículo, utilización de una teoría, seminarios extracurriculares.</p>	<p>Concentración en el área, cursos electivos y obligatorios que cubren el estado del arte y los avances en el campo. Además del nivel tres considerar: estrategia, grupos de interés, plan familiar, gobierno corporativo, propiedad, ética y responsabilidad social, principales teorías utilizadas, principales modelos,</p> <p>Dinámica investigadora: Seminarios y conferencias extra clase, publicación de artículos, ponencias, consulta con expertos, trabajo de campo, consulta de journals y tesis, Acompañamiento, utilización de teorías.</p>	<p>Formación integral en el área, cursos electivos y obligatorios del área y otras que la complementan. Además del nivel tres considerar: epistemología, historia de la disciplina, estado del arte y tendencias, teorías utilizadas y potenciales, modelos y modelaje, construcción de teoría, métodos y técnicas de investigación, disciplinas que aportan a la de empresas familiares.</p> <p>Dinámica investigadora: Seminarios y conferencias extra clase, publicación de artículos, ponencias, diálogo con expertos, trabajo de campo, consulta de journals y tesis de doctorado, utilización de teorías, acompañamiento, elaboración de tesis, visitas institucionales.</p>

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Las razones que se emiten para que el campo de las empresas familiares sea incluido en los programas de formación post gradual que tienen ingredientes empresariales en su estructura y contenido, no han sido cuestionadas y, por el contrario, son altamente justificadas. Prueba de ello es el alto número de universidades y escuelas de negocio de Estados Unidos y Europa que no sólo han incluido esta importante área en sus programas de formación ejecutiva y maestrías, sino que también han creado centros de empresa familiar desde donde se hace extensión a la comunidad y se constituye un polo de desarrollo institucional que aporta en la educación, el avance del conocimiento y el diseño de cursos y programas universitarios. El reconocimiento ha trascendido ya a los programas de doctorado, pues un número interesante de ellos ya tienen, aunque tímidamente, alguna dosificación en el área, principalmente en Estados Unidos, España y Canadá.

Ahora bien, como se deduce de lo expuesto en este trabajo, los programas doctorales en Management, organizaciones u otros cuyos propósitos lo admitan, pueden incluir el área de empresas familiares con cualquiera de los primeros tres niveles de formación mencionados, de acuerdo con los intereses que se persigan. Un cuarto nivel estaría dado sólo para programas doctorales en empresas familiares, lo que no está lejano si los avances en las investigaciones permiten confirmar pronto un cuerpo extenso y desarrollado de variables y conocimiento que lo sitúe en la jerarquía de “disciplina”.

Aunque este es un primer trabajo sobre los rasgos generales de la presencia del campo de empresas familiares en los programas doctorales en Management u organizaciones, o bien, en un programa doctoral exclusivamente dedicado a este campo, es indudable que se requiere examinar en profundidad los conceptos emitidos en este trabajo y otros conceptos adicionales que no se abordaron. Se espera que este proceso vaya avanzando con las investigaciones de instituciones y expertos individuales interesados, pues ello será de gran contribución a la planeación, diseño y funcionamiento de programas doctorales que ajusten su currículo a la inclusión del campo de la empresa familiar. Dado que por ahora esto sólo se ha dado a nivel de cursos y elaboración de tesis doctoral, es preciso dar cabida a otras dimensiones en la formación investigadora.

## Bibliografía

- Álvarez, A. (2006) “Programa de Doctorado Cooperativo ULA-ULL: una alternativa académica de éxito”. *Visión Gerencial*. Año 5, No. 2, Julio-Diciembre, 237-243.
- Aronoff, C. E. (1998) “Megatrends in Family Business”. *Family Business Review*. Páginas 11(3), 181-186.
- Baker, K.; Wiseman, K. (1998). “Leadership, Legacy, and Emotional Process in Family Business”. *Family Business Review*. Páginas 11(3), 207-213.
- Bird, B.; Welsh, J; Astrachan, J; Pistrui, D. (2002)“Family Business Research: The Evolution of an Academic Field”. *Family Business Review*. Páginas 15 (4), 337 – 350.
- Cabrera, K.; De Saá, P.; García, D. A.; Rao, S. (2001) “The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm”. *Family Business Review*. 14(1), 37-46.
- Casillas, J. y Acedo, F. (2007) “Evolution of the intellectual structure of family business literature: A Bibliometric Study of the FBR”. *Family Business Review*. Páginas 20 (2), 141-162.
- Chrisman, J; Chua, J.; Steier, L. (2003). “An introduction to theories of family business” *Journal of Business Venturing*. Páginas 18, 441 – 448.
- Chrisman, J.; Steier, L.; Chua, J. (2006) “Personalism, Particularism, and the Competitive Behaviors and Advantages of Family Firms: An Introduction”. *Entrepreneurship, Theory and Practice*. Noviembre. Páginas 719-729.
- Chua, J.; Chrisman, J.; Steier, L. (2003) “Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research”. *Entrepreneurship, Theory and Practice*. Páginas 331-338.
- DeMoss, M. (2002) “Developing Consumer-Driven Services in University-Based Family Business Programs”. *Family business review*. Páginas 15 (2). 119-129.
- De Masiss, A.; Chua, J.; Chrisman, J. (2008) “Factors Preventing Intra-Family Succession”. *Family Business Review*. Páginas 21(2), 183-199.
- Debicki, B.; Matherne III, Curtis; Kellermanns, F.; Chrisman, J. (2009). Family Business Research in the New Millennium. *Family Business Review*. Páginas 22 ( ); 151-166.
- Dyer, G.; Sánchez, M. (1998) “Current State of Family Business Theory and Practices as Reflected in Family Business Review 1988-1997”. *Family Business Review*. Páginas 11(4), 287-295
- Frishkoff, P. (1998)“Strategic Questions for University-Based Family Business Programs” *Family Business Review*. Páginas 11 (4), 355 – 362.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2006). “Metodología de la Investigación”. México: McGraw Hill. Cuarta Edición.
- Hoy, F.(2003) “Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education” *ET&P*, 417 – 422.
- Kenyon-Rouvinez, D. (2001) “Patterns in Serial Business Families: Theroy Building Through Global Case Study Research” *Family business review*. Páginas 14 (3), 175 – 192.

- Lozano, M. (2009) "Elementos de Consultoría para Empresas Familiares". *Memorias XIX Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Espíritu Empresarial*. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Morris, M. H.; Williams, R.; Nel, D. (1996). "Factors influencing family business succession". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Páginas 2(3), 68-81.
- Morris, M. H.; Williams, R.; Allen, J. A.; Avila, R. M. (1997), "Correlates of success in family business transitions". *Journal of Business Venturing*. Páginas 12(5), 385-401.
- Pieper, T; Klein, S. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Phillips, E.; Pugh, D. (2008). *La tesis Doctoral*. Primera edición en español. Barcelona: Bresca editorial.
- Royer, S.; Simons, R.; Boyd, B.; Rafferty, A. (2008) "Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession". *Family Business Review*. Páginas 21(1), 15-30.
- Schulze, W.; Lubatkin, M.; Dino, R. (2003). "Toward a theory of agency and altruism in family firms" *Journal of Business Venturing*. Páginas 18, 473-490.
- Sharma, P.; Chrisman, J.; Chua, J. (1997) "Strategic Management of Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*. Páginas 10(1), 1-36.
- Sharma, P.; Chrisman, J. ; Chua, J. (2003) "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results". *Family Business Review*. Páginas 16(1), 1- 15.
- Sharma, P. (2004) "An Overview of the Field of Family Business Studies Current Status and Directions for the Future". *Family Business Review*. Páginas 17(4), 1-36.
- Steier, Ll.; Ward, J. (2006). "If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education". *Entrepreneurship, Theory and Practice*, November. Páginas 887-895.
- Wortman, M. (1994) "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A conceptual and Research-Based Paradigm". *Family Business Review*. Páginas 7(1), 3-27.
- Zahra, S.; Sharma, P. (2004) "Family Business Research: A Strategic". *Family Business Review*. Páginas 17(4), 331.

