

## CAPÍTULO 3

# EL EMPRESARIO

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

GEORGE BERNARD SHAW



## Visión histórica del empresario

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

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

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

Es necesario entender el concepto de empresa y, en ese sentido, el Diccionario de la Academia de la Lengua<sup>2</sup> define:

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

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

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

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

- Richard Cantillon, en 1755,<sup>3</sup> establece las diferencias entre capitalista (inversionista) y empresario, al definirlo como “alguien que realiza actividades de empresa, con un nivel de incertidumbre, y que espera lograr utilidades de ello”.
  - En 1803, Jean Baptiste Say<sup>4</sup> formaliza la diferenciación de Cantillon entre el empresario y el capitalista, al afirmar: “Empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que él emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca. Es el punto de apoyo (*pivot*) sobre el cual gira toda la empresa. Para ser exitoso, debe tener juicio, perseverancia y un conocimiento tan bueno del mundo como de su empresa. Debe poseer el arte de la superintendencia y de la administración”.
  - En 1893, Richard T. Elis y Ralph H. Hess<sup>5</sup> consideran que “existen cuatro factores básicos de producción: mano de obra, tierra, capital y empresarios; y que a estos cuatro factores les corresponden las cuatro partes de distribución de lo producido: “salario, arrendamiento, interés y utilidades”.
- Esta concepción de Elis y Hess es básica, pues coloca al empresario en el sitio correcto y plantea que los recursos (humanos, físicos y financieros) sólo son funcionales en la medida que exista el empresario que los reúna, los asigne y los opere con conciencia empresarial.



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

- En 1934, Joseph Schumpeter<sup>6</sup> redescubre para la economía al empresario y afirma: “La función del empresario es reformar o revolucionar el esquema de producción, bien sea explotando una invención, o usando una tecnología no tratada para elaborar un nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma, o abriendo una nueva fuente de oferta de materiales, o un nuevo punto de venta, o reorganizando una industria”.

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

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

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

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

- En 1959, Arthur Cole<sup>7</sup> afirma que “ser empresario es la actividad intencional (incluyendo una secuencia lógica de decisiones) de un individuo o de un grupo de individuos que toman la iniciativa, mantienen y hacen crecer una unidad de empresas orientada a la producción y/o distribución de bienes y servicios”.



- En 1961, David McClelland<sup>8</sup> indica que “el empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo o intercambiarlo y lograr un beneficio propio”.
- En 1964, Peter F. Drucker<sup>9</sup> dice: “El trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y, por lo tanto, su función *básica* es determinar qué actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia), que es la labor fundamental de los gerentes; y se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales”.
- En 1966, Kirk Draheim<sup>10</sup> establece que “el empresario es el iniciador activo de una nueva organización, quien desempeña un papel básico en empezar la compañía y en administrarla y, generalmente, quien tiene una participación en la misma”.
- En 1968, William Baumol<sup>11</sup> considera “que el trabajo del empresario es identificar nuevas ideas y ponerlas en marcha. Es la persona que lidera y es fuente de inspiración en el desarrollo de una nueva empresa”.
- En 1970, Orvis Collins y David G. Moore<sup>12</sup> plantean: “El empresario independiente es el hombre que ha creado de la nada una organización en funcionamiento”.
- En 1971, John Hornaday y John Aboud<sup>13</sup> definen “al empresario exitoso como el hombre o la mujer que empieza un empresa donde antes no existía, y la desarrollan”.
- En 1974, Peter Drucker<sup>14</sup> retoma el tema y afirma: “La función del empresario es lograr que la empresa de hoy, especialmente la exitosa, permanezca exitosa hoy y en el futuro, transformándola en un empresa diferente. El empresario tiene que reorientar recursos de áreas de resultados bajos o decrecientes a áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes. Tiene que abandonar el pasado y declarar obsoleto lo que ya existe y se conoce. Tiene que crear el mañana”.
- En 1975, Albert Shapero<sup>15</sup> sostiene: “El empresario debe tener como atributos toma de iniciativa; organización o reorganización de los mecanismos sociales y económicos para convertir los recursos y situaciones en hechos prácticos; capacidad de riesgo; autoconfianza”.
- En 1978, Harvey Leibenstein<sup>16</sup> describe al empresario innovador como “aquel que realiza las actividades necesarias para crear una empresa, donde



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

- En 1980, Karl Vesper<sup>17</sup> establece definiciones del empresario según distintos profesionales: "Para un economista, es alguien que reúne recursos, mano de obra, materiales y otros activos para generar unos productos de mayor valor mediante cambios, innovaciones y nuevos ordenamientos; para un empresario, es un competidor agresivo y una amenaza, mientras que para otro empresario, es un aliado, un cliente, un proveedor y un buen prospecto de inversión; para algunos políticos, el empresario es un rebelde, descarriado y muy difícil de controlar; pero otros lo ven como una persona que logra que las cosas se hagan; para un filósofo capitalista, es una persona que crea riqueza para él y para otros, que encuentra las mejores formas de utilizar recursos y reducir desperdicios, alguien que produce trabajos que otros están felices de conseguir".
- En 1981, Gordon Baty<sup>18</sup> define la función empresarial "como la planeación, el montaje, el desarrollo, la motivación y el éxito de la empresa".
- En 1984, Robert Ronstadt<sup>19</sup> la describe como "el proceso dinámico de crear riqueza incremental. La riqueza es creada por individuos que asumen los principales riesgos en términos de capital, tiempo y compromiso personal para proveer valor incremental a sus productos o servicios. Este producto o servicio puede o no ser nuevo o único, pero el valor debe ser de alguna forma infundido por el empresario, consiguiendo y asignando los recursos y las habilidades necesarias".
- En 1985, Jeffry A. Timmons<sup>20</sup> afirma: "Espíritu empresarial es la habilidad de crear y construir algo a partir de casi nada; es un acto creativo propio del género humano. Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, más que mirar, analizar o describir una. Es tomar riesgos calculados y luego hacer todo lo que sea posible para evitar la falla. Es la habilidad de constituir un *grupo empresarial fundador* que complementa las habilidades y los talentos del empresario líder. Es la destreza para percibir una oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros. Es poseer los conocimientos para identificar, acumular y controlar los recursos (a menudo propiedad de otros) y garantizar que no me falten cuando más los necesite".



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

- En 1986, Peter Drucker<sup>21</sup> asocia el concepto de empresario al de innovador, y define a las empresas innovadoras como “aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o transmutan los valores”. Describe a la acción empresarial como “una conducta más que un rasgo del carácter y dice que su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva”.

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

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

- En 1988, H. H. Stevenson<sup>22</sup> plantea que “el proceso empresarial es la búsqueda de una oportunidad, sin preocuparse de los recursos que se tienen actualmente bajo control”.
- En 1989, Robert D. Hisrich y Michael P. Peters<sup>23</sup> definen “el proceso empresarial como el procedimiento de crear algo diferente con valor, dedicando los esfuerzos y el tiempo necesarios, asimilando los riesgos financieros, físicos y sociales, recibiendo las recompensas monetarias y la satisfacción personal del éxito”.
- En 1990, Baty<sup>24</sup> plantea que “el éxito empresarial requiere un catalizador que él llama *mente empresarial*”, y caracteriza a esta última como “actitud poco



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

- En 1997, Veciana<sup>25</sup> define: “Existen los empresarios, hombres o mujeres, que crean empresas, puestos de trabajo y riqueza; personas que reúnen cualidades que son menos comunes que las necesarias para seguir instrucciones de otros”.
- En 1999, Timmons<sup>26</sup> afirma: “Espíritu empresarial (*entrepreneurship*) es una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico, en un liderazgo balanceado. Resultando de la creación, crecimiento, realce, realización y renovación de valor no sólo para los propietarios sino para todos los implicados (*stakeholders*), sean ellos proveedores, socios, clientes, empleados, comunidad y/o gobierno. En el corazón de este proceso está la creación y el crecimiento de la oportunidad seguida por el deseo y la iniciativa para aprovecharla. Requiere una voluntad para tomar riesgos calculados –financieros y personales–, para cambiar las probabilidades a su favor, balanceando el riesgo con las recompensas. Típicamente, los empresarios diseñan estrategias ingeniosas para reunir y administrar sus recursos limitados”.
- En 1999, el *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>27</sup> lo define como: “Persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores”.
- En 1999, Stevenson, Salhman, Roberts y Bhider, en su libro *The Entrepreneurial Venture*<sup>28</sup> afirman que “es un estilo administrativo que engloba la búsqueda y el aprovechamiento de la oportunidad sin preocuparse de los recursos que se controlan en la actualidad. El empresario identifica oportunidades, reúne los recursos requeridos, implementa un plan de acción práctico y cosecha las recompensas en una forma flexible y oportuna”.
- En 1999, Sharma y Chrisman<sup>29</sup> indican que “el empresario reúne e integra los recursos que sean necesarios –dinero, gente, modelo de empresa, estrategias y toma de riesgos– para transformar la invención en una empresa viable”.



- En 2004, Venkataraman<sup>30</sup> considera que “un líder empresarial es aquel que es capaz de imaginar una posibilidad futura de empresas dentro de una estructura de macrofuerzas y tendencias, toma las acciones necesarias para convertir ese futuro en una realidad actual y lo hace con un sentido de urgencia, sin limitarse por el conjunto de recursos que tenga a su disposición, con compromiso y flexibilidad durante el proceso de creación y con el propósito de hacer utilidad en el proceso”.

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

- En 2004, Kuratko y Hodgetts<sup>31</sup> definen al empresario como “la persona que lidera el proceso dinámico de visión, cambio y creación. Para ello requiere la aplicación de toda su energía y su pasión hacia la creación e implementación de nuevas ideas y de soluciones creativas. Sus ingredientes especiales son: deseo de asumir riesgos calculados en tiempo, capital y carrera; la habilidad de conformar un equipo empresarial; las capacidades creativas para conseguir los recursos necesarios; la capacidad de desarrollar un plan de empresa integral; y, finalmente, la visión para reconocer la oportunidad donde otros ven caos, contradicción y confusión”.
- En 2006, Barringer e Ireland,<sup>32</sup> indican que “empresario es la persona que reconoce una oportunidad y con pasión, trabajo intenso y deseo de competir con otros, crea una organización exitosa. Para hacer esto, el empresario debe tener pasión por su empresa, mantener un foco en el binomio producto/cliente, ser tenaz en el caso de fallas y tener inteligencia para llevar a cabo su idea”.

### Definición del empresario

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



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

Sin embargo, hay varios hechos comunes en estas definiciones:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

### Mitos sobre el empresario y la acción empresarial

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

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

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

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

A continuación, se presentan los mitos más tradicionales que la literatura presenta, con adaptaciones al entorno de América Latina. Para mayor detalle, es conveniente repasar los trabajos de Ronstadt<sup>34</sup> y Timmons<sup>35</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### Mito 2. Los empresarios nacen, no se hacen

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

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

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

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

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

### Mito 3. El empresario clásico o puro

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

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

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

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

#### Mito 4. Todo lo que se necesita es dinero

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



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

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

### Mito 5. Al empresario le falta preparación

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

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

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

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

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

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

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

### Mito 6. Los empresarios son fracasados

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

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

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

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



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

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

### Mito 7. Todo lo que se necesita es suerte

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

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

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

### Mito 8. Con la primera empresa me enriquezco

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

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

Como ya se dijo, el proceso empresarial es un proceso continuado, en el que se establecen oportunidades de empresa en forma permanente, por lo cual es importante iniciar el camino, aunque las primeras acciones no rindan muchos frutos económicos. Esas primeras acciones tienen el valor de proveer de aprendizaje y acceso a empresas cada vez mejores. Este principio, denominado por Ronstadt<sup>36</sup> *el principio del corredor*, es el que maravilla cuando vemos a algunos empresarios maduros, con gran frecuencia, al frente de nuevas empresas. Los novatos se preguntan, ¿cómo lo hacen?, ¿de dónde sacan tantas ideas? La respuesta está en que cada empresa genera múltiples nuevas opciones, y eso le facilita a ese empresario su expansión.

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

### Mito 9. La mayoría de las empresas fallan rápidamente

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

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

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



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

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

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

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

### Mito 10. Sólo los experimentados pueden ser empresarios

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

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

Si se observan las empresas de *e-business* y muchas de las empresas establecidas en los últimos años, se verá que sus empresarios son personas muy jóvenes. Bill Gates<sup>37</sup> testimonia: "Cuando tenía 19 años percibí un camino para mi futuro y basé mi carrera en esa percepción. Resultó que era un buen camino".

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

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

El informe GEM del 2005<sup>39</sup> muestra que, entre los empresarios que recién inician su actividad empresarial (*nascent entrepreneurs*) en los países de ingreso medio, el 18% tiene 18-24 años; el 31%, entre 25 y 34; el 24% entre 35 y 44; y el 27% tiene más de 44 años.

### Mito 11. La situación del país no permite crear empresas

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

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

El GEM de los últimos años<sup>40</sup> ha puesto de manifiesto que los países con mayor nivel de actividad empresarial son países en vías de desarrollo. Brasil en el 2000, México en el 2001, Venezuela en el 2005, Ecuador en el 2004 y Perú en el 2003 y en el 2006 han mostrado niveles que los han colocado en el primer puesto de la clasificación. Ciertamente es que muchas de esas empresas son informales, o pequeñas, o de corta duración, o no generan riquezas significativas, etcétera.



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

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

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

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

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

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

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

### Mito 13. Mi estatus profesional se rebaja por ser empresario

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

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

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

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

### Mito 14. El empleo es seguro, las empresas no

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

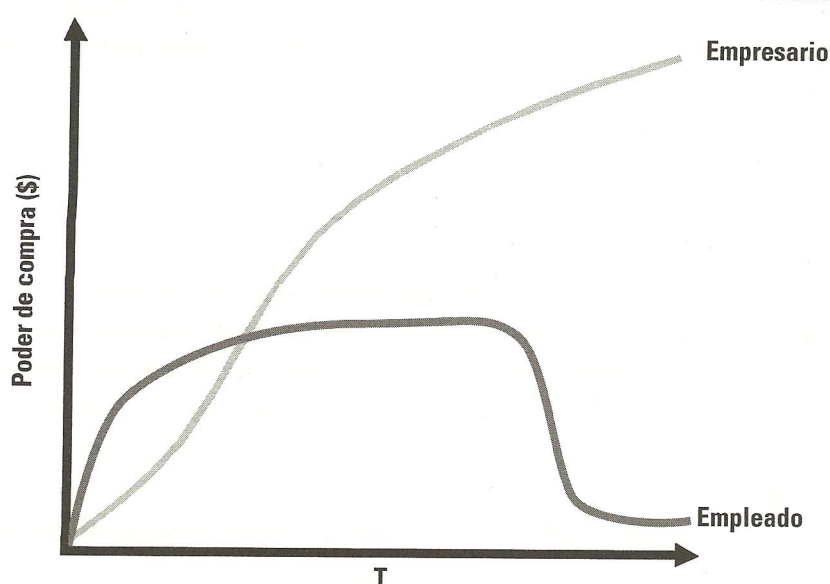
En los últimos años, tanto en los países desarrollados como en vías de desarrollo, conseguir un empleo no es garantía de que se lo podrá conservar de por vida, pues las organizaciones suelen despedir personal, y muchas personas quedan



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

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

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



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

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

### Mito 15. Mi profesión no es para formar empresas

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

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

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

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



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

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

### **Características, capacidades y habilidades del empresario**

---

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

Desde las investigaciones empíricas de McClelland<sup>41</sup>, en 1961, hasta los últimos resultados investigativos presentados en *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Babson Conference),<sup>42</sup> en 2005, se han producido perfiles y/o listas de características que incluyen todo tipo de ingredientes y de formas de agrupación.

El cuadro 3.1, elaborado por el autor<sup>43</sup> con base en el análisis de once de esas investigaciones, agrupa las características en cuatro grandes categorías –factores motivacionales, de comportamiento, características físicas e intelectuales–, pero con la convicción de que ellas no se excluyen entre sí. Por ejemplo, factores que aparecen en características de comportamiento tienen relación directa o indirecta con los que aparecen en otros grupos.

### ✕ Cuadro 3.1 Características empresariales

#### Factores motivacionales

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

#### Características de comportamiento

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



## INNOVACIÓN EMPRESARIAL

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

### Características intelectuales

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

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

Timmons<sup>44</sup> hace una integración diferente y plantea seis grandes categorías o temas (cuadro 3.2). En adición a las características relacionadas en los cuadros 3.1 y 3.2, hay algunos otros hechos planteados en la literatura sobre el tema, que vale la pena tener en cuenta para disolver algunos otros mitos que existen sobre el empresario.

### ✕ Cuadro 3.2 Conductas empresariales

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

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



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

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

Hornaday<sup>45</sup> encontró que la jornada laboral promedio del empresario es mucho más larga que la del empleado.

Ronstadt<sup>46</sup> indica:

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

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

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

Mancuso<sup>47</sup> plantea que los empresarios, con alguna frecuencia, sienten que actúan un poco fuera del común de las personas, que tienen grandes sueños y, sobre todo, que saben mucho acerca de la clave del éxito en las empresas: los clientes.

Varela, en dos investigaciones realizadas en Colombia, la primera con empresarios<sup>48</sup> y la segunda con empresarias, ambos caleños, identificó varias características importantes de las motivaciones de ellos(as) para ser empresarios(as) y de otras variables asociadas con el fenómeno empresarial. Algunas de sus conclusiones básicas eran:

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



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

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

En 2005, Gibb<sup>49</sup> planteó una serie de valores empresariales que le permiten al empresario hacer, organizar, sentir, comunicar, entender, pensar y aprender cosas vitales para su desarrollo: fuerte sentido de independencia; desconfianza y disgusto hacia la burocracia; fuerte sentido de propiedad; creencia en que las recompensas se logran con el esfuerzo y con el trabajo duro; fe en la capacidad para hacer que las cosas ocurran; fuerte orientación a la acción; confianza en los acuerdos informales; fuerte valoración del *saber con quién* y de la confianza en esas personas; sólida creencia en la libertad para tomar decisiones; fe en el individuo y en la comunidad y no en el Estado; autoconfianza (*self made / self belief*).

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

Varela y Bedoya<sup>50</sup> indican que las competencias empresariales son el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, conocimientos, habilidades, etc.) de una persona, que se manifiestan en comportamientos definibles, observables y medibles, que están vinculados, en forma casual, con un desempeño superior en la acción empresarial. El cuadro 3.3 resume las competencias empresariales y sus definiciones. Los autores plantean que todo proceso de formación del empresario requiere del desarrollo de estas competencias y que ellas son más importantes que las características.

### ✖ Cuadro 3.3 Competencias empresariales

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



## INNOVACIÓN EMPRESARIAL

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

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

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

## Historias empresariales

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

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

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



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

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

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

### Otras formas empresariales

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

### Empresario social

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### Empresario cívico

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

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

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

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



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

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

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

### Intraempresario o empresario corporativo

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

Gifford Pinchot,<sup>60</sup> en 1985, acuñó el término *intrapreneurs* siguiendo las ideas que MacRae<sup>61</sup> había planteado en 1976, al indicar: “Las corporaciones dinámicas del futuro deberán utilizar varias formas alternativas de hacer sus actividades, creando mecanismos de competencias internas entre grupos empresariales”. En 1986, Naisbitt<sup>62</sup> explica que *intrapreneurship* debe ser la forma mediante la cual las empresas establecidas encuentran nuevos mercados y nuevos productos. Kanter,<sup>63</sup> en 1990, considera que el desarrollo intraempresarial es un factor básico para asegurar la supervivencia de las empresas.

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

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

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

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

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

Pinchot<sup>68</sup> planteó los 10 mandamientos del *intraempresario*:

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



## INNOVACIÓN EMPRESARIAL

---

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

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

Larry Farrel<sup>69</sup> ha dicho, en repetidas ocasiones, que la causa de la falta de desarrollo de muchas organizaciones es que se les olvidó utilizar las herramientas empresariales más antiguas y más fuertes: el *espíritu empresarial* y la *innovación*; y que se dedicaron a utilizar *modas gerenciales* que no las han llevado a ninguna parte.

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