

Corporación Andina de Fomento – CAF - Venezuela Competitiva

Proyecto Andino de Competitividad

Area: Rasgos y Actitudes de los Emprendedores

RASGOS Y ACTITUDES DE LOS EMPREENDEDORES

INFORME FINAL

Arantza Bilbao
Susana Pachano

Enero, 2002

CONTENIDO

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Agradecimientos | 3 |
| Prólogo | 4 |
| Resumen Ejecutivo | 12 |
| Introducción | 18 |
| Acciones locales para el desarrollo de la iniciativa empresarial | 20 |
| Estudios locales sobre competencias de los emprendedores | 22 |
| Estudios internacionales sobre competencias de los emprendedores | 34 |
| ¿Todos podemos ser emprendedores? | 37 |
| Calidad de la base de datos | 42 |
| Epílogo | 48 |
| Conclusiones y recomendaciones | 51 |
| Bibliografía | 58 |
| Anexo 1. Cuestionario para recoger información acerca del desempeño organizacional | 62 |
| Anexo 2. Personas entrevistadas | 64 |
| Anexo 3. Desempeño de las empresas | 67 |
| Anexo 4. Integrantes al taller de discusión de resultados | 74 |

Agradecimientos

La realización de este trabajo se apoyó fundamentalmente en las observaciones, comentarios y opiniones de un grupo de personas que, generosa y desinteresadamente concedieron su tiempo para responder a nuestras preguntas. Dentro de este grupo de personas, cuyos nombres se incluyen al final del informe, hay empresarios, consultores, gerentes y académicos. A todas ellas, manifestamos nuestro mayor agradecimiento por sus valiosos aportes.

Igualmente deseamos agradecer a Venezuela Competitiva por la confianza depositada al entregarnos la responsabilidad de continuar esta investigación. Especialmente queremos agradecer a Lino Clemente, coordinador del Proyecto Andino de Competitividad, por el constante interés y apoyo a nuestro trabajo, así como por el invaluable intercambio de ideas propiciado tanto por Lino como por Gerardo Perozo, director ejecutivo de Venezuela Competitiva, lo cual contribuyó significativamente al mejoramiento de la presentación y redacción del informe.

Gracias también a Larry Rosenberg de la Universidad de Harvard, por sus valiosas observaciones y recomendaciones durante las diferentes etapas de la investigación y muchísimas gracias a Quindi Franco, Asistente del Proyecto Andino de Competitividad en Venezuela, por todo el apoyo brindado a lo largo del trabajo.

Prólogo

Cuando comenzamos a trabajar en la continuación del proyecto “Rasgos y Actitudes de los Emprendedores” (RAE) en marzo de este año, tuvimos la grata sorpresa de saber que el esfuerzo de Venezuela Competitiva por divulgar la capacidad emprendedora¹ venezolana estaba dando resultados. Nos encontramos con que las historias se utilizan en diferentes ámbitos. Vimos que se utilizan dentro de las mismas empresas protagonistas de estas historias, para estimular y motivar al personal y para efectos de inducción de nuevos empleados. También vimos que se utilizan como elementos de discusión y de lectura en algunos cursos universitarios.

Recientemente se viene observando un esfuerzo cada vez más mayor, en las diferentes universidades del país, por estimular y desarrollar la capacidad emprendedora² en los estudiantes. Quizás una de las experiencias más exitosas en este campo y de mayor data, es la de la Universidad Tecnológica del Centro, UNITEC³.

Desde que entramos a la universidad nos preparan para el trabajo. Continuamente, a través de diferentes proyectos, llevamos a la práctica lo que aprendemos en la teoría. Además, la forma como están diseñados los

¹ Para Venezuela Competitiva la capacidad emprendedora no se limita al ámbito empresarial. Como se sabe, los estudios de casos de Venezuela Competitiva incluyen instituciones públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil, servicios públicos y gobiernos locales. En esta investigación, al hablar de capacidad emprendedora y de emprendedores, nos estamos refiriendo exclusivamente al ámbito empresarial.

² Una de las mejores definiciones que encontramos para describir la capacidad emprendedora es la que desarrollaron Buckingham y Clifton (2001) (a la que denominan talento emprendedor): “Su talento emprendedor ayuda a explicar el impulso que lo(a) caracteriza. La persona emprendedora siente la necesidad constante de lograr algo. Al final del día debe haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo misma y de hecho, siente como si todos los días comenzaran de cero..... Usted tiene una sed insaciable que lo(a) empuja hacia el logro y lo(a) impulsa a hacer más, a lograr más. Después de haber alcanzado un logro, la sed disminuye momentáneamente, pero espontáneamente, pronto se intensifica y le obliga a seguir escalando hacia el próximo objetivo, y ¡los siguientes!”.

³ Para conocer más acerca de esta experiencia, ver “El modelo de enseñanza – aprendizaje de UNITEC y la formación de empresarios” por Reinaldo Plaz, en Gómez Samper H.; R. Sánchez, “Iniciativa Empresarial”. Ediciones IESA, 1991. Caracas, Venezuela.

programas, nos permite conocer mejor nuestras inclinaciones y nuestras capacidades, nos explicaba con orgullo, un egresado de esta universidad.

Lamentablemente, no existen estudios que determinen la efectividad de estas iniciativas. No se conoce cuántos de los estudiantes que han tomado los cursos y talleres para estímulo de la capacidad emprendedora, han creado empresas. Tampoco se conoce cuántas de estas empresas han resultado exitosas o han fracasado en su intento.

Las historias de Venezuela Competitiva también han sido de interés para el mundo académico. Por ejemplo, el Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA, una de nuestras más prestigiosas escuelas de negocio, ha profundizado en el estudio de las historias y ha documentado algunas de ellas, desde una perspectiva académica.⁴

En la colección de libros “Gobernabilidad y Democracia” cuyos coordinadores fueron H. Gómez Samper, F. Vethencourt y V. Armas, publicado en 1999 por el Banco Mundial, el Ministerio de la Familia y el PNUD, se reseñan varios casos de Venezuela Competitiva, así como también en el libro “Alianzas para la Reducción de la Pobreza: Experiencias en Venezuela”, publicado por el Banco Mundial y el PNUD, en 1998.

Las historias de Venezuela Competitiva son documentadas a través de las narraciones de los propios actores que forman parte del proceso de creación y desarrollo de las empresas. Como se señala en el informe 1 del proyecto RAE⁵: “el enfoque utilizado para recabar la información no busca abordar el problema de la competitividad desde una perspectiva teórica. En atención al logro del objetivo divulgativo, la manera de recaudar la información y el estilo de redacción se circunscribe dentro de un estilo que hemos denominado de tipo periodístico. No se trata entonces, de investigaciones técnico – académicas en el sentido estricto de este término. De lo que se trata es de recaudar

⁴ Ver “Gerencia Exitosa con sello Latinoamericano” Editorial Galac. 1998. Caracas, Venezuela.

⁵ Ver Informe 1 del proyecto “Rasgos y Actitudes de los Emprendedores”. Leal C., H. Faverola, D. Baptista. Noviembre 2000.

información veraz y útil, para ser transformada en un instrumento de comunicación”.

Esto se parece a un artículo del Reader's Digest, nos señaló en una oportunidad en forma un poco despectiva, un asesor de una de las empresas estudiadas, refiriéndose al estilo de redacción de los casos y quien se oponía a que se publicara dentro de la historia, aspectos personales y humanos del emprendedor. Las anécdotas personales, así como los fracasos y las equivocaciones, que son los ingredientes que le dan más realismo y utilidad a las historias, han tenido siempre una gran resistencia a permitir que sean publicadas.

También conseguimos resistencia en esta investigación, pero, de otro tipo. Cuando solicitamos información a los empresarios acerca del desempeño de sus empresas durante los últimos años, a objeto de hacer un seguimiento de su evolución, encontramos cierta resistencia a suministrar los datos.

Para recopilar la información deseada preparamos un cuestionario (ver anexo 1) y lo enviamos a las empresas por correo electrónico y por fax. De las 53 empresas que conforman la base de datos de Venezuela Competitiva, 13 respondieron al cuestionario, 9 de ellas, aún cuando están funcionando, no suministraron ninguna información y las restantes, nos suministraron la información por vía telefónica o a través de entrevistas personales.

De esta manera pudimos detectar que, muchas de las empresas estudiadas por Venezuela Competitiva han continuado creciendo y se vienen desempeñando satisfactoriamente. Algunas han decrecido en ventas, pero están desarrollando nuevas estrategias para enfrentar la recesión. Cinco de las 53, han cerrado, una, se encuentra temporalmente cerrada.

Quisimos conocer en mayor detalle acerca de las causas de bajo desempeño y cierre. Sin embargo, esto no fue posible. Bien porque los empresarios no pudieron ser localizados o bien porque no deseaban entrar en detalles acerca

de las dificultades⁶. Tampoco querían comentar demasiado acerca de las nuevas estrategias ya que los resultados de éstas, aún no se han materializado.

La baja respuesta a la solicitud de información sobre desempeño empresarial no es algo particular de esta investigación. La revista Gerente en su publicación anual correspondiente a este año, sobre las 500 empresas más grandes y exitosas en Venezuela, señala que “el porcentaje de empresas que respondieron a los cuestionarios enviados por Gerente 500 para esta edición, disminuyó sensiblemente, con respecto al año pasado” (Gerente 500, edición 2001-2002, página 36).

Gran parte de la resistencia a suministrar información se podría explicar por el bajo desempeño de las empresas. Como se sabe, la situación de la economía venezolana sigue siendo crítica. Pero, independientemente de esto, pudimos notar que existe un hermetismo no observado en otras épocas.

Pareciera que los empresarios no tienen la misma disposición de ánimo que antes para narrar sus experiencias, ni aún los que han experimentado crecimiento. Como sabemos, Venezuela es un país de grandes carencias y grandes diferencias sociales y una de las creencias más arraigadas en la población venezolana es que la causa principal de la pobreza reside en la corrupción. Como señala Naim⁷: “También esta creencia es profundamente sostenida por una gran mayoría de venezolanos. Si el país es rico y esta riqueza pertenece al Estado pero la población es pobre, entonces alguien debe haber robado esta riqueza. Ese “alguien” son obviamente “los políticos” y los “ricos””. De manera que, en un contexto como este, el destacar el éxito, especialmente el éxito económico, resulta sino chocante, al menos, peligroso.

⁶ La dificultad para aceptar el fracaso y por ende, desaprovechar la oportunidad de aprender de él, es mencionada en el estudio realizado por Elena Granell (1997), sobre los rasgos culturales de la gerencia venezolana.

⁷ Ver “The Venezuelan Story: Revisiting the Conventional Wisdom” . Carnegie Endowment for International Peace. En este trabajo M. Naim presenta un profundo análisis de la situación social, política y económica del país. Se puede obtener a través de la siguiente dirección electrónica: www.ceip.org

El principal objetivo de las historias de Venezuela Competitiva es fomentar el espíritu empresarial. Se busca motivar, entusiasmar, mostrar que el éxito empresarial es posible para la gente común. Se busca también fomentar valores éticos en la manera de hacer negocios, valores familiares, la excelencia en el trabajo y el aprecio hacia los semejantes (clientes, empleados, la comunidad). La búsqueda de mayor riqueza, es una meta válida y correcta en el mensaje de las historias de los casos documentados, aun cuando éstos deben operar en un ambiente que no pareciera ser especialmente propicio para el desarrollo empresarial. “En una encuesta realizada en 1992, 55 por ciento de los venezolanos encuestados no apoyaban los valores del libre mercado, ocho por ciento definitivamente los apoyaba y el resto era indiferente. En Venezuela el capitalismo es visto con frecuencia como explotador. En una encuesta efectuada en 1986, más de dos terceras partes de quienes respondieron estuvieron de acuerdo con la afirmación de que ‘el capitalismo es inmoral porque los trabajadores son despojados de parte de los ingresos a los cuales tienen derecho’. Según Templeton (en imprenta), la población venezolana tiene menos confianza en la honestidad de la gerencia empresarial que en la honestidad de las universidades, las fuerza armadas y la prensa”⁸

Pareciera entonces que existen factores intrínsecos a las percepciones y valoraciones de los venezolanos que son contrarios al desarrollo empresarial. Pero, es justamente el desarrollo empresarial, especialmente el de un sector de pequeñas y medianas empresas, fuerte y pujante, lo que puede contribuir a minimizar las grandes diferencias entre ricos y pobres que prevalece en nuestro país y en toda la América Latina.

Esto puede requerir, desde la introducción de acciones en la enseñanza escolar básica para formar ciudadanos con mayor orientación al logro, hasta el diseño de talleres y cursos para el desarrollo de las competencias empresariales en los estudiantes universitarios que posean las características

⁸ En Enright, Francés, Scott Saavedra; p. 664

predominantes para el éxito en este campo, pasando por acciones dirigidas a mejorar el desempeño de las personas en las organizaciones empresariales. Todo ello sin dejar por fuera la necesidad de emprender una activa campaña dirigida a elevar la imagen del empresario destacando sus éxitos y contribuciones a la sociedad. Acciones que tendrían que ser emprendidas con mayor vigor y alcance nacional.

El trabajo que hemos realizado busca definir y desarrollar acciones que contribuyan al desarrollo de la capacidad emprendedora en los venezolanos y a elevar las probabilidades de éxito de la gestión empresarial. Estas acciones se circunscriben al lado humano, al comportamiento de los individuos. Esperamos que los resultados de nuestra investigación arrojen mayores luces acerca de cuáles son las conductas que favorecen el éxito empresarial y permitan encontrar mecanismos para su fomento y desarrollo, tanto en Venezuela como en otros países de la región.

Arantza Bilbao y Susana Pachano

Resumen Ejecutivo

El Proyecto Andino de Competitividad, desarrollado por la Corporación Andina de Fomento, tiene como fin último, contribuir a la reducción de la pobreza y a elevar la calidad de vida de los países de la región, a través de la creación de más y mejores empresas capaces de generar valor y altas tasas de empleo. Para lograr este propósito, el proyecto contempla diversas áreas de acción. Una de ellas es el fomento de emprendedores exitosos.

El área de fomento de emprendedores exitosos ha sido abordada mediante el proyecto denominado “Rasgos y Actitudes de los Emprendedores” (RAS) cuyos resultados se presentan en este informe.

El diccionario “Pequeño Larousse Ilustrado” define estos términos de la manera siguiente:

RASGO. Línea trazada con la pluma. *Fig.* Expresión feliz: *rasgo ingenioso*. *Fig.* Acción notable en cualquier género: *rasgo heroico*. Facciones del rostro: *tener los rasgos muy abultados*. Observ. Son galicismos las frases siguientes: *trazar un relato a grandes rasgos, por referir rápidamente una cosa*.

ACTITUD. Postura del cuerpo: *actitud graciosa*. *Fig.* Disposición de ánimo manifestada exteriormente: *actitud pacífica*. SINONIMO. *Gesto, posición compostura*.

En este trabajo los términos “rasgos y actitudes” han sido sustituidos por el de “características” de los emprendedores, ya que este último se ajusta con mayor exactitud a los objetivos de la investigación.

De acuerdo a la definición del Larousse:

CARACTERÍSTICO, CA. Que pertenece al carácter: *detalle característico*. Que caracteriza: *signo característico*. Lo que da carácter distintivo, particularidad de una persona o cosa.

En la literatura sobre el tema se observa también la utilización del término “competencias”. Este término es definido por el Larousse como:

COMPETENCIA. Disputa o rivalidad entre dos sujetos: *la competencia arruina a muchos comerciantes*. Incumbencia: *esto no es de mi competencia*. Aptitud para algo.

Y a su vez, el término “aptitud”, lo define como:

APTITUD. Disposición natural o adquirida: *aptitud para las ciencias*. *Inclinación*. Idoneidad para un cargo.

Para los efectos de esta investigación, se entiende que las competencias de los emprendedores son aptitudes, naturales o adquiridas, para tener éxito en el desarrollo y sustentación de una idea de negocio. Estas competencias constituyen las características de los emprendedores exitosos. Es decir, lo que les da carácter distintivo, lo que los particulariza como tales. De aquí que los términos competencias y características, se utilicen indistintamente. Por ejemplo, si se habla de perseverancia como una característica típica de los emprendedores, también puede decirse que la perseverancia es una competencia típica de los emprendedores.

Otros dos términos que se utilizan con frecuencia en este informe son “iniciativa empresarial” y “capacidad emprendedora”. Para los efectos de la investigación, ambos términos se utilizan indistintamente. La definición adoptada para éstos es la señalada en el prólogo.

Objetivos del proyecto

Los objetivos del presente proyecto fueron los siguientes:

- Determinar las principales características que muestran los emprendedores exitosos en Venezuela.
- Determinar las principales características que muestran los emprendedores exitosos en otros países.
- Saber si existen diferencias determinantes entre los emprendedores venezolanos y los de otros países.
- Conocer el desempeño que han tenido en los últimos años, las empresas exitosas estudiadas por Venezuela Competitiva, a fin de determinar si se mantiene la relación de causalidad entre resultados y perfil de los emprendedores que están al frente de dichas empresas.
- Determinar qué acciones se vienen desarrollando en Venezuela para el fomento de la capacidad empresarial con miras a la posibilidad de replicarlas.
- Diseñar estrategias para el desarrollo de competencias que favorecen el éxito empresarial.

Metodología de trabajo

Para lograr los objetivos propuestos se desarrollaron tres tareas:

1. Realización de entrevistas abiertas a un grupo seleccionado de personas. Entre ellas, fundadores de empresas, gerentes, consultores y académicos. Las entrevistas tenían por objeto abrir un intercambio de ideas sobre las competencias de los emprendedores en general y de los emprendedores venezolanos en particular. Discutir si es posible desarrollarlas y cómo. Conocer, en el caso de los empresarios, las razones que los motivaron a crear la empresa, así como acerca de su pasado familiar y su educación.

2. Diseño y aplicación de un cuestionario para recopilar información acerca del desempeño que han tenido las empresas estudiadas por Venezuela Competitiva después que fueron documentados los casos.
3. Revisión de la bibliografía sobre el tema de la investigación.

A medida que se iban ejecutando estas tareas se elaboraron tres informes parciales para efectos de discusión y seguimiento de los resultados con la coordinación del proyecto.

Una vez concluida la investigación, se desarrolló un taller de trabajo con un grupo seleccionado de expertos, a objeto de presentar los resultados obtenidos y recibir retroalimentación.

De la discusión, el intercambio de ideas y las recomendaciones suministradas por los asistentes, se incorporaron importantes mejoras a la redacción final del informe.

Resultados

Las diferentes tareas desarrolladas durante la investigación permitieron llegar a un conjunto de conclusiones y formular una serie de recomendaciones que se muestran en la sección de “Conclusiones y Recomendaciones” . Estos resultados se resumen de la siguiente manera:

- No existen mayores diferencias entre las características que muestran los emprendedores en Venezuela y las que han sido detectadas en los emprendedores de otros países. Podría haber diferencias de intensidad o que, dependiendo del área de negocio o de las características del entorno de cada país, algunas competencias sean más importantes que otras para el éxito. Sin embargo, esto no parece ser lo relevante, ya que la intensidad de una u otra competencia surge de manera natural en cada caso particular.

- Lo verdaderamente retador es el diseño e implantación de estrategias para desarrollar estas capacidades en las personas y fomentar cada vez más y mejores empresarios.
- Existen diferentes instrumentos y técnicas que permiten medir en las personas, las competencias típicas de los emprendedores. Estos instrumentos son de gran utilidad para detectar a quienes tienen mayores probabilidades de éxito en el desarrollo de una idea de negocio. También permiten la autoevaluación y el mejor conocimiento de las capacidades de cada quien, lo que a su vez permite, a través de la toma de conciencia de las limitaciones individuales, desarrollar las competencias necesarias.
- Si bien muchas de las características que muestran los emprendedores pueden haber sido influenciadas por la educación y la familia, también es cierto que las personas pueden realizar cambios internos y desarrollar competencias y habilidades antes inexistentes o limitadas.
- El desempeño mostrado por las empresas estudiadas por Venezuela Competitiva indica una buena relación de causalidad entre las competencias detectadas en los emprendedores y los resultados. Sin embargo, esto no es suficiente. La importancia de saber combinar el mejoramiento del día a día, con la visión de adelantarse al futuro mediante la innovación, el adiestramiento, el monitoreo del entorno, las necesidades de los clientes, es clave para la permanencia de la empresa en el tiempo.
- Aún cuando la microempresa no formó parte de la investigación, es posible especular que muchos microempresarios encierran la semilla de un emprendedor exitoso. Detectarlos, es posible mediante los instrumentos disponibles. Ayudarlos a superar sus dificultades es una apuesta segura.
- Las universidades se vienen interesando por el tema del desarrollo de capacidades emprendedoras en los estudiantes. Igualmente, existen organismos que se orientan hacia estas actividades. Estos esfuerzos podrían multiplicarse y mejorarse si todas estas instituciones desarrollaran proyectos asociativos dirigidos a lograr estos objetivos.

Una manera de lograrlo es dando preferencia al financiamiento de proyectos que se realicen por la vía asociativa.

- Existen tres niveles de acción o grupos meta para el desarrollo de capacidades emprendedoras: 1) la escuela primaria; 2) los jóvenes; y 3) los microempresarios. En cada uno de estos grupos puede sembrarse la semilla del éxito empresarial para lograr los cambios conductuales deseados. Para ello, podrían aplicarse algunas estrategias como las que se proponen al final de este informe.

Introducción

Partiendo de la experiencia acumulada por Venezuela Competitiva en la documentación de casos de empresas exitosas, los cuales destacan fundamentalmente el lado humano de los emprendedores, se quiso profundizar sobre estos aspectos a objeto de encontrar vías para fomentar la capacidad emprendedora de las personas. Con ello se busca promover la creación de más y mejores empresas y en consecuencia, contribuir al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de la gente.

Esto dio lugar a la formulación y ejecución del proyecto “Rasgos y Actitudes de los Emprendedores” , cuyos resultados se presentan en este informe.

El estudio se apoyó en cuatro cuerpos de datos: 1) los estudios realizados en Venezuela sobre las características de los emprendedores exitosos; 2) las ideas y opiniones de personas vinculadas al tema de la iniciativa empresarial; 3) el desempeño de las empresas que conforman la base de datos de Venezuela Competitiva; y 4) otras investigaciones y teorías sobre el comportamiento emprendedor.

Adicionalmente, se investigó acerca de las iniciativas existentes en el país, para el desarrollo de capacidades emprendedoras.

El informe contempla en primer lugar un resumen acerca de las principales iniciativas detectadas en Venezuela, para el fomento de la capacidad emprendedora. Luego, se analizan tres estudios realizados en el país sobre las características de los emprendedores exitosos.

Dos de los estudios se basaron en el análisis de las prácticas y características particulares de los emprendedores pertenecientes a las empresas estudiadas por Venezuela Competitiva. Estas empresas son de muy diversa índole y abarcan diferentes mercados y sectores. En el informe se hace una categorización detallada de las mismas.

A continuación se incluye una sección destinada a mostrar los hallazgos de otras investigaciones, a objeto de conocer métodos de medición y determinar si existen características diferenciales importantes en los emprendedores venezolanos.

La revisión bibliográfica arroja una lista de características, muchas de ellas comunes a las encontradas en los estudios locales. Por lo tanto es posible afirmar que las características que muestran los emprendedores exitosos, son muy similares en cualquier parte del mundo. En adelante, el reto reside, no en determinar cuáles son estas características, sino en buscar maneras de desarrollarlas y de fomentarlas.

Posteriormente, se procede a analizar los resultados de la aplicación del cuestionario de seguimiento del desempeño, a las empresas que conforman la base de datos de Venezuela Competitiva.

Como epílogo, se hace una consideración sobre la importancia de aplicar ciertas prácticas que garanticen la supervivencia de la empresa, ya que las competencias personales no son suficientes para garantizar el éxito. La aplicación de estas prácticas fue observada en las respuestas ofrecidas por las empresas de la base de datos que mostraron mejor desempeño.

El informe finaliza con las conclusiones de la investigación, presentadas en forma de lecciones aprendidas y con un conjunto de recomendaciones para ser llevadas a la práctica en el corto, mediano y largo plazo.

Por último, en el informe se incluye como anexo, la lista de las personas que fueron entrevistadas durante la investigación, la lista de las personas que participaron en el taller de discusión de resultados, el cuestionario de seguimiento del desempeño de las empresas y un cuadro resumen de los resultados obtenidos por la aplicación del cuestionario.

Acciones locales para el desarrollo de la iniciativa empresarial

En la investigación se pudo detectar que en los últimos años se han venido conformando varias acciones en diferentes universidades del país, para el desarrollo de la iniciativa empresarial⁹ en estudiantes de pregrado. Estas acciones obedecen en gran parte al interés de nuestras universidades por formar profesionales, no sólo como futuros buenos empleados, sino también como futuros líderes empresariales.

Uno de los entrevistados comentaba: *La formación universitaria se ha orientado tradicionalmente hacia el profesional como empleado. Muchos de los estudiantes poseen capacidades propias de los emprendedores, sin estar conscientes de ello. Tenemos que detectar estas capacidades y estimular a aquellos que las posean para que en un futuro puedan desarrollarlas como empresarios de éxito.*

Se encontró que existen actualmente materias electivas sobre el tema de la iniciativa empresarial en la facultad de Administración de la Universidad Central de Venezuela. Igualmente, se imparten cursos en la Universidad Católica Andrés Bello y en la Universidad Metropolitana. En esta última, las actividades de formación empresarial se llevan a cabo a través del Instituto Internacional de Formación Empresarial, INFOEM. La metodología utilizada y gran parte de los conocimientos impartidos en los cursos del INFOEM se basan en los trabajos de L.J. Fillion.

Una de las experiencias con mayor data en el desarrollo de la iniciativa empresarial de los estudiantes, es la de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC). Este centro de estudios tiene más de 10 años preparando a los estudiantes para que se formen con una visión empresarial y, aunque no llevan estadísticas de los estudiantes que luego se convierten en empresarios, “tienen conocimiento de que existe un porcentaje bastante alto de profesionales que

⁹ Como ya fue señalado, en este trabajo se utiliza indistintamente el término “iniciativa empresarial” con el de “capacidad emprendedora”.

trabajan por su cuenta¹⁰”, señaló el rector de la UNITEC, profesor César Peña Vigas.

Aparte de las actividades desarrolladas por algunas universidades nacionales como las mencionadas, cabe destacar también la labor realizada por la Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES. FUNDES es una institución creada en 1996 por la iniciativa de un grupo de empresarios suizos. Tiene su sede en San José de Costa Rica y su misión es la de contribuir al desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina a través de sus diferentes centros nacionales. Estos centros se fortalecen mediante una red cooperativa y mantienen diferentes tipos de programas, de acuerdo a las necesidades de cada país en particular.

Específicamente en el caso de Venezuela, FUNDES viene desarrollando con mayor énfasis, programas dirigidos al desarrollo de nuevas empresas, considerando la grave situación de desempleo y el consecuente crecimiento del empleo informal, que existe actualmente en el país. Estos programas contemplan talleres dirigidos a definir capacidades emprendedoras en los participantes y a apoyar iniciativas de nuevos negocios a través de cursos y de asistencia técnica en la elaboración de planes de negocio. El alcance de estos programas va desde la formación de pequeñas microempresas hasta la de empresas pequeñas y medianas.

Todas estas acciones son positivas y con seguridad, generan resultados. Sin embargo, no se conoce con exactitud la magnitud y la calidad de los resultados. A priori, las acciones locales para el desarrollo de la iniciativa empresarial lucen escasas aunque encierran un gran potencial para generar efectos de mayor impacto, si estas acciones se pudiesen multiplicar.

¹⁰ En este trabajo no se incluyen los profesionales que trabajan por su cuenta ni las microempresas. Como premisa, el emprendedor tiene que tener una empresa constituida formalmente. Esto no significa que se descarte la posibilidad de que existan microempresarios y profesionales en libre ejercicio, que pudieran convertirse en empresarios exitosos.

Lecciones aprendidas:

Se necesita conocer más acerca de los mejores métodos para el fomento de la iniciativa empresarial, en función de las experiencias existentes en el país, y encontrar mecanismos para divulgar y multiplicar estas acciones.

Estudios locales sobre competencias de los emprendedores

En la investigación se detectaron tres estudios locales para determinar competencias en los emprendedores venezolanos. A continuación se resumen los hallazgos de cada uno de ellos.

Hallazgos de Venezuela Competitiva (Leal; Faverola; Baptista; 2000)

En el Informe 1 del proyecto “Rasgos y Actitudes de los Emprendedores”, elaborado por las investigadoras Carole Leal, Haydée Faverola y Dalia Baptista, se definen un conjunto de características¹¹ (ver cuadro 8), que han sido sistemáticamente observadas en los emprendedores de las organizaciones estudiadas por Venezuela Competitiva. La metodología aplicada por las investigadoras se basó en la lectura de todos los casos que forman la base de datos de Venezuela Competitiva y, a partir de las conductas, prácticas y estrategias observadas en los protagonistas, se dedujeron el conjunto de características antes señaladas.

En lo que se refiere a las organizaciones empresariales, la base de datos de Venezuela Competitiva está integrada por 53 empresas. Estas empresas son en su mayoría PYMES. Pertenecen a una gran diversidad de sectores y están ubicadas en diferentes partes del país. Algunas son exportadoras, otras sólo atienden el mercado nacional. Tienen distintas fechas de fundación: antes de

¹¹ Como ya fue señalado, en este trabajo se utiliza indistintamente los términos: competencias, características, rasgos y actitudes para hacer referencia a formas de pensar y de actuar que se presentan de manera recurrente en los emprendedores y empresarios estudiados. Buckingham y Clifton (2001) utilizan el término “talento” para referirse a “patrones de sentimiento, pensamiento y comportamiento que se tienen y se siguen de modo natural”.

los 90' y después de los 90'¹². Entre los que las fundaron hay venezolanos, venezolanos hijos de extranjeros y extranjeros. Los hay jóvenes y no tan jóvenes. En su mayoría son personas de clase media. Los fundadores son casi todos hombres. Los emprendedores son mayormente profesionales universitarios en alguna especialidad técnica. En los cuadros siguientes se muestra en cifras cómo se distribuyen las empresas de la base de datos de Venezuela Competitiva.

Cuadro 1. Distribución por tamaño

| TAMAÑO DE EMPRESAS | NÚMERO |
|---------------------------|---------------|
| PEQUEÑAS | 11 |
| MEDIANAS | 28 |
| GRANDES | 14 |
| TOTAL | 53 |

NOTA: Se tomó el criterio definido por la OCEI: Pequeñas: entre 6-20 empleados; Medianas: entre 21-100 empleados; Grandes: Más de 100 empleados.

Cuadro 2. Distribución por fecha de fundación

| FECHA DE FUNDACIÓN | DE ANTES DE DÉCADA 70 | DÉCADA 70 | DÉCADA 80 | DÉCADA 90 | TOTAL |
|---------------------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| GRANDES | 7 | 3 | 1 | 3 | 14 |
| MEDIANAS | 5 | 7 | 12 | 4 | 28 |
| PEQUEÑAS | | | 6 | 5 | 11 |
| TOTAL | 12 | 10 | 19 | 12 | 53 |

¹² 1990 marca el fin de la era del proteccionismo y el inicio de la apertura económica en Venezuela.

Cuadro 3. Por tipo de mercado atendido

| TIPO DE MERCADO | EMPRESAS (NÚMERO) |
|------------------------|------------------------------|
| NACIONAL | 25 |
| NACIONAL Y EXPORTACIÓN | 28 |
| TOTAL | 53 |

Cuadro 4. Distribución por sectores

| AGRUPACIÓN SECTORIAL | TOTAL EMPRESAS | EMPRESAS GRANDES | EMPRESAS MEDIANAS | EMPRESAS PEQUEÑAS |
|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| ALIMENTOS | 5 | | 5 | |
| TABACO | 1 | | 1 | |
| TEXTIL | 1 | 1 | | |
| CUEROS Y CALZADOS | 2 | 1 | 1 | |
| MUEBLES | 1 | | | 1 |
| PAPEL | 1 | 1 | | |
| FARMACIA Y COSMÉTICOS | 5 | 1 | 2 | 2 |
| PRODUCTOS QUÍMICOS | 5 | 2 | 3 | |
| PRODUCTOS PLÁSTICOS | 2 | 1 | 1 | |
| MINERAL | 1 | 1 | | |
| METALMECÁNICA | 6 | 2 | 3 | 1 |
| ARTES GRÁFICAS | 1 | | 1 | |
| SERVICIOS DE SOFTWARE | 4 | | 2 | 2 |
| SERVICIOS VARIOS | 4 | | 2 | 2 |
| AUTOMOTRIZ | 2 | 1 | 1 | |

| | | | | |
|---------------------|----|----|----|----|
| PETRÓLEO | 1 | 1 | | |
| ELECTRÓNICA | 3 | | 3 | |
| ARTESANÍA | 2 | | | 2 |
| DEPORTES Y JUGUETES | 2 | 1 | 1 | |
| DIVERSOS | 4 | 1 | 2 | 1 |
| TOTAL DE EMPRESAS | 53 | 14 | 28 | 11 |

Cuadro 5. Distribución por ubicación geográfica

| ESTADO / REGION | EMPRESAS (NÚMERO) |
|----------------------------|-------------------|
| GRAN CARACAS* | 26 |
| LARA | 7 |
| ANZOÁTEGUI | 3 |
| SUCRE | 3 |
| ARAGUA | 2 |
| BOLIVAR | 2 |
| PORTUGUESA | 2 |
| ZULIA | 2 |
| CARABOBO | 2 |
| COJEDES | 1 |
| FALCÓN | 1 |
| MÉRIDA | 1 |
| OPERANDO EN VARIOS ESTADOS | 1 |

* Incluye Caracas, Guarenas, Guatire, Los Teques y Valles del Tuy

Cuadro 6. Distribución por sexo de los fundadores

| SEXO | NUMERO |
|-----------|--------|
| MASCULINO | 79 |
| FEMENINO | 12 |

Cuadro 7. Distribución por nacionalidad de los fundadores

| NACIONALIDAD | NÚMERO |
|----------------------|--------|
| VENEZOLANOS | 44 |
| EXTRANJEROS | 32 |
| HIJOS DE EXTRANJEROS | 5 |

NOTA: El 50% de los extranjeros son de nacionalidad italiana. El 70% de los fundadores son profesionales. Si se considera sólo las décadas 80 y 90, el porcentaje de fundadores profesionales sube a 84%.

Cuadro 8. Rasgos de los Emprendedores definidos por Venezuela Competitiva

| | |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Pasión | Dicho en una sola frase, amar lo que se hace, sentirse a gusto con lo que se hace y en la manera como se hace. |
| 2. Constancia | Llámesse tenacidad, persistencia o perseverancia, esta forma de comportamiento está presente en todas las experiencias evaluadas. El hecho es que la continuidad en la ejecución de una idea, sueño, proyecto o empresa, ser tenaz ante los fracasos se muestra en las experiencias como un factor decisivo para el logro del éxito. |
| 3. Flexibilidad | Entendiéndola como la capacidad para adaptarse o plegarse a situaciones imprevistas o bien como la apertura y disposición favorable para propiciar cambios, pero también como la capacidad para aprender de los errores y hacer de ellos fortalezas, o bien para aceptar y adaptarse a los constantes cambios en las cambiantes políticas económicas gubernamentales, o para adaptarse a las necesidades del mercado o a las exigencias del cliente-usuario. |
| 4. Liderazgo | En nuestras experiencias hemos distinguido tres tipos de conductores de procesos: uno, los hacedores, esto es aquellos hombres y mujeres que convocan a la acción y hacen que otros actúen junto a ellos; dos, los visionarios, quienes ejercen la fuerza de su poder de acción trazando el largo plazo; y, tres, un tipo de líder cuya sola presencia impone un estilo para hacer las cosas, dejando una impronta en el lugar donde desarrollan su acción |
| 5. Saber Competitivo | Para referirnos a cómo el conocimiento, sea técnico, académico-universitario, o bien se trate del puro conocimiento práctico o el dictado por el sentido común y la experiencia (y la reflexión que se haya hecho de ella) ha sido el soporte decisivo para el logro de resultados exitosos |
| 6. Cohesión y pertenencia | Bien sea entendida como formas de convivencia organizacional, bien como sentido de misión (arreglo medios a fines del proyecto institucional, bien sea también entendida como el profesionalismo de un equipo. Todas ellas, de distintas maneras y en formas de articulación diversa, han generado sentidos |

| | | |
|-------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | de pertenencia, membresía, identidad institucional |
| 7. Razón Social-Solidaridad ¹³ | | La solidaridad entendida como búsqueda del bien común, o como responsabilidad hacia sus semejantes, o bien como compromiso comunitario, se revela como un factor que condiciona la acción exitosa. Es importante distinguir aquí, aquellas organizaciones cuya razón de ser está motivada por la búsqueda del bien común, de aquellas cuya misión se orienta hacia otros fines. Sin embargo, en ambos casos observamos que aceptar la responsabilidad social es un factor determinante en su búsqueda del éxito |
| 8. Credibilidad | | Son experiencias que generan confianza en el sentido de que son creíbles. La credibilidad se expresa de distintas maneras: porque se confía en la transparencia en el manejo de los recursos, o porque el cliente confía en el servicio o porque el prestador de un servicio confía en el usuario delegando responsabilidad en él para el mantenimiento del servicio |
| 9. Sentido de Competencia | | Es una actitud que se expresa en el reconocimiento de competidores y en saber ubicar sus fortalezas y debilidades y cómo sacar provecho de ellas en relación a los eventuales competidores, o en saber ubicar el mercado apropiado o bien el cliente preciso |
| 10. Creatividad | | Entendida esta como la concepción que dio vida y razón de ser a la experiencia, la innovación o el ingenio desplegado bien sea en la creación de un producto, en la prestación de un servicio, en la respuesta y solución a un problema o en la concepción organizativa |

Hallazgos de Palacios (1999)

La misma metodología de Venezuela Competitiva fue aplicada por Palacios (1999), utilizando las empresas de la base de datos de Venezuela Competitiva. De su análisis, el investigador define un conjunto de competencias, algunas coincidentes con las definidas por Venezuela Competitiva y otras no. En el cuadro 9 se muestran las diferencias y las coincidencias entre ambos estudios. Las competencias definidas por Palacios son las siguientes:

1. Espíritu emprendedor: Se refiere a características tales como “olfato del negocio”, tener una idea entre “ceja y ceja”, llevar a cabo una idea contra “viento y marea”.
2. Necesidad de existir: Implica sentir una gran necesidad de llevar a cabo el negocio. Disposición a sacrificar las ganancias iniciales por el largo plazo.

¹³ Recuérdese que este análisis se basó en la lectura de todos los casos de Venezuela Competitiva, lo cual incluye instituciones públicas y privadas sin fines de lucro y organizaciones de la sociedad civil. Esta característica fue mayormente observada en los líderes de ese tipo de organizaciones.

3. Experiencia técnica previa: Conocimiento acerca del negocio, de los procesos, del producto, son para Palacios parte importante del éxito de la empresa. Señala que algunos investigadores estiman que para alcanzar el éxito empresarial la persona debe conectarse con el negocio por un período no menor de 5 años.
4. Tolerancia al riesgo: Es la capacidad para afrontar riesgos calculados. Es decir, la capacidad de tomar riesgos con base en un estudio o plan previamente establecido.
5. Trabajo arduo: Disposición a dedicar esfuerzo y muchas horas de trabajo, muchas veces sin recompensas inmediatas.
6. Capacidad de reponerse y aprender: Implica además tenacidad y perseverancia. No sentirse derrotado ante el fracaso. Sacar provecho de los errores.
7. Sociedad tolerante: Se refiere a la capacidad de saber entenderse entre los socios. De escoger a los más adecuados. De saber trabajar en equipo.
8. Credibilidad: Tiene que ver con ofrecer productos de calidad, con respetar a los clientes, con demostrar aprecio a los trabajadores. En definitiva, con hacer las cosas bien, con tener integridad y actuar de acuerdo a sus principios.
9. Priorizar: Tener la habilidad suficiente para establecer prioridades y cumplirlas.
10. Cultura familiar: Siendo muchas de las nuevas empresas, de carácter familiar, buena parte del éxito empresarial se logra mediante el adecuado manejo de las relaciones familiares, la importancia de introducir una gerencia profesional y la capacidad de preparar la empresa para la sucesión.
11. Profesionalismo del emprendedor: Implica tener la capacidad para desarrollar las habilidades y capacidades internas, así como las prácticas y estrategias necesarias para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

Hallazgos de Alfaro y Gómez (1999)

En una investigación realizada por J.R. Alfaro y J.D. Gómez (1999) se hizo una medición de las capacidades de un grupo de emprendedores venezolanos y se compararon los resultados con los obtenidos por otros investigadores sobre emprendedores de otros países. En esta investigación, como señalan los autores, “se aplicó la metodología de Hay Group basada en la entrevista de eventos conductuales¹⁴ y la encuesta desarrollada por W. Good, con algunas adaptaciones para el caso venezolano”.

En esta investigación se encontró que las principales competencias de los emprendedores, aplicando la encuesta de Good, son las siguientes:

1. Confianza en si mismo: Capacidad de emprender y realizar actividades a pesar de las críticas y capacidad para asumir la responsabilidad ante el fracaso.
2. Aprendizaje: Capacidad para utilizar las situaciones difíciles o los fracasos como herramientas de aprendizaje para comenzar nuevos proyectos. Motivación para la búsqueda de información.
3. Flexibilidad e innovación: Implica la orientación al logro lo cual los impulsa a innovar y a tener la flexibilidad suficiente para reaccionar de manera efectiva a los cambios.
4. Perseverancia: Capacidad para trazarse metas y persistir hasta alcanzarla disfrutando del proceso. Incluye la capacidad de trabajar largas horas y dedicar grandes esfuerzos para el logro del proyecto.
5. Toma de riesgo calculado: Tomar riesgos contando con información y cierta planificación.

¹⁴ Consiste en la realización de entrevistas estructuradas de forma que permitan determinar cuáles comportamientos surgieron durante el establecimiento del negocio y cuáles surgieron durante el desarrollo de la empresa. Las entrevistas se llevan a cabo a través de personal especialmente entrenado en estas técnicas. Las entrevistas se transcriben y son analizadas por expertos codificadores de comportamientos, utilizando las definiciones de competencias establecidas por Hay.

6. Construcción de relaciones: Implica el disfrute y la capacidad de relacionarse efectivamente con otras personas. Capacidad de construir relaciones de cooperación.

A partir de la entrevista de eventos conductuales, los autores encontraron las siguientes características en los emprendedores entrevistados:

1. Compromiso, motivación y autonomía: Los emprendedores aman lo que hacen lo que los mantiene altamente motivados.
2. Riesgo calculado: Los emprendedores entrevistados no perciben que tomaron riesgos elevados sino que habían evaluado bien la situación para precisamente minimizar los riesgos de fracaso.
3. Perseverancia: Este factor se encontró en todos los entrevistados y es al que le atribuyen la mayor incidencia sobre el éxito.
4. Aprendizaje: Los entrevistados manifestaron estar conscientes de la importancia del conocimiento y de la experiencia acerca del negocio.
5. Experiencia previa: En muchos casos el emprendedor utiliza su experiencia laboral previa o algún pasatiempo como base de su idea de negocio.
6. Manejo del fracaso: No dejarse vencer por el fracaso, tomar responsabilidad por sus errores, corregir y volver a empezar, fueron características típicas observadas en los emprendedores entrevistados.
7. Desarrollo de personas: Reconocen la importancia de otras personas para lograr los resultados esperados. Dan crédito a sus colaboradores. Aprecian el trabajo de los otros.
8. Iniciativa y responsabilidad: Sentido de la realidad. Capacidad de convertir los sueños en realidad.
9. Visión organizacional: Capacidad para ver el crecimiento del negocio en el futuro. Hacia donde va el negocio. Dónde quieren llegar. Incluye tomar conciencia del papel que juega la empresa dentro de la sociedad. Orgullo por cumplir una labor social, por generar empleo.

10. Confianza en si mismo: Seguridad, fe en los resultados. Confianza en su propia capacidad de logro.
11. Visión de la oportunidad: Capacidad de imaginar el futuro. Intuición. Percepción de las oportunidades. Se focaliza en el resultado final no en el proceso para llegar a.
12. Flexibilidad e innovación: Los emprendedores entrevistados mostraron ser grandes promotores de cambios. Varios crearon nuevos productos y servicios. Siempre tienen presente la mejora continua de los procesos y de los productos.
13. Construcción de relaciones interpersonales: Reconocimiento de la importancia de las relaciones con clientes, proveedores, empleados. Le da mucha importancia al trato con los demás para establecer vínculos de confianza duraderos.
14. Influencia familiar: Los emprendedores entrevistados le atribuyen gran parte de su éxito a la influencia y el ejemplo que recibieron de sus familiares y amigos. Muy significativo fue para ellos la educación recibida en el seno de su familia en cuanto a valores como: responsabilidad, confianza, determinación. Muchos fueron impulsados por su familia para hacer algo por su cuenta, incluso algunos hasta recibieron ayuda financiera.

En el cuadro 9 se muestran las coincidencias y diferencias entre los hallazgos de Alfaro y Gómez, los de Palacios y los de Leal, Faverola y Baptista. En este cuadro observamos que, de acuerdo a las definiciones de los autores, varias de las competencias son comunes a unos y a otros, aún cuando se denominen de manera diferente.

Cuadro 9. Rasgos y actitudes de los emprendedores. Estudios en Venezuela

| HALLAZGOS (LEAL, FAVEROLA, BAPTISTA;2001) | HALLAZGOS (ALFARO, GÓMEZ; 1999) | HALLAZGOS (PALACIOS; 1999) |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| Pasión | | |
| Constancia | Perseverancia / Confianza en si mismo | Espíritu emprendedor |
| Flexibilidad / Creatividad | Flexibilidad e innovación | |

| | | |
|----------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Liderazgo | Visión organizacional | |
| Saber competitivo | | Profesionalismo del emprendedor |
| Cohesión y pertenencia | | |
| Razón social / solidaridad | | |
| | Desarrollo de personas / construcción de relaciones | Sociedad tolerante |
| Credibilidad | | Credibilidad |
| Sentido de competencia | | |
| | Aprendizaje / manejo del fracaso | Capacidad de reponerse y aprender |
| | Toma de riesgo calculado | Tolerancia al riesgo |
| | Compromiso, motivación, autonomía | |
| | Iniciativa / responsabilidad | Trabajo arduo |
| | Visión de la oportunidad | |
| | Influencia familiar | Cultura familiar |
| | Experiencia previa | Experiencia técnica previa |
| | | Necesidad de existir |
| | | Priorizar |

A continuación se señalan algunas acotaciones con respecto a los estudios revisados:

- La metodología utilizada por Palacios y por Leal, Faverola y Baptista, es la misma (análisis deductivo a partir de la lectura de los casos)¹⁵. Sin embargo, Palacios analiza solamente los casos de empresas, mientras que Leal, Faverola y Baptista, incluyen en el análisis a todas las organizaciones de la base de datos. Es decir, instituciones públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil, servicios públicos y gobiernos locales. Esta diferencia en la muestra y el contenido subjetivo del análisis, podría explicar las diferencias encontradas entre ambos.
- Alfaro y Gómez utilizan una metodología basada en instrumentos formales de medición (tests y la entrevista de eventos conductuales). Sus resultados coinciden en gran medida con los de Palacios.

¹⁵ Palacios incluye además otras empresas, pero éstas no superan al 10 por ciento del número que conforma las empresas de la base de datos de Venezuela Competitiva

- Unificando en un solo grupo las coincidencias y añadiendo las diferencias, se obtiene el siguiente listado de competencias para los emprendedores venezolanos¹⁶:

1. Pasión
2. Constancia / Perseverancia / Confianza / Espíritu emprendedor
3. Flexibilidad / Creatividad / Innovación
4. Liderazgo / Visión organizacional
5. Saber competitivo / Profesionalismo del emprendedor
6. Cohesión y pertenencia
7. Razón social / Solidaridad / Desarrollo de personas / Construcción de relaciones / Sociedad tolerante
8. Credibilidad
9. Sentido de competencia
10. Aprendizaje y manejo del fracaso / Capacidad de reponerse y aprender
11. Toma de riesgo calculado / Tolerancia al riesgo
12. Compromiso, motivación y autonomía
13. Iniciativa y responsabilidad / Trabajo arduo
14. Visión de oportunidad
15. Influencia familiar / Cultura familiar
16. Experiencia previa / Experiencia técnica previa
17. Necesidad de existir
18. Priorizar

Lecciones aprendidas:

Es recomendable reducir la lista anterior, a un número más corto y manejable de características que identifiquen de la mejor manera posible al emprendedor venezolano. Una lista de 10 competencias luce razonable. Esta lista se podría definir a partir de la discusión y selección en un grupo escogido de personas

¹⁶ Se agrupan por elementos comunes en las respectivas definiciones de los términos

vinculadas al tema, aplicando técnicas de consenso como por ejemplo, la técnica del grupo nominal (TGN)¹⁷.

Estudios internacionales sobre competencias de los emprendedores

Numerosas mediciones e investigaciones se han realizado sobre el tema de las competencias de los emprendedores exitosos. Por ejemplo, J. Filion (1996) señala varias de ellas y hace una síntesis de las principales características de los emprendedores, obtenida del análisis de centenares de estas investigaciones. A partir de allí, elaboró la siguiente lista de competencias:

- Confianza en si mismo
- Perseverancia, determinación, compromiso a largo plazo.
- Energía
- Talento
- Habilidad para tomar riesgos calculados
- Necesidad de realización
- Creatividad
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Responsabilidad
- Independencia
- Previsión
- Dinamismo, liderazgo
- Polivalencia, conocimiento de: producto, mercado, equipos, tecnología
- Habilidad para tratar con la gente
- Adaptación a los momentos críticos
- Orientación hacia la utilidad o ganancia
- Optimismo
- Internalización

¹⁷ Para conocer más acerca de esta técnica, ver por ejemplo, Peter Scholtes "El Manual del Equipo". Joiner Associates Incorporated (española) 1991. Madison, Wisconsin. USA.

- Tolerancia a encarar la ambigüedad y a la incertidumbre
- No conformismo.

También cabe mencionar el estudio sobre competencias de los emprendedores desarrollado por la empresa Hay Group. La metodología desarrollada por esta empresa se fundamenta en su experiencia de más de 35 años, en un gran número de países.

El estudio se realizó sobre una muestra de 17 emprendedores exitosos que fueron responsables directos de la creación de sus empresas. Estas empresas crecieron a un ritmo del 100 por ciento interanual, en los últimos tres años. Dos de los emprendedores son mujeres, dos son de los Estados Unidos, uno es de Canadá y el resto de la muestra pertenece al Reino Unido. La metodología utilizada es la de los eventos conductuales.

En este estudio se identificaron nueve competencias, como las más significativas para el éxito empresarial y que distinguen a las personas como emprendedores. Estas competencias son las siguientes¹⁸:

1. Confianza: Un deseo y una habilidad para actuar con coraje y con convicción en situaciones de cada vez mayores retos. La confianza se vincula con la pasión y con la excitación que produce el inicio de cualquier nueva aventura de negocio.
2. Integridad: Una forma de trabajo basada en la transparencia y de acuerdo a los principios. Significa que están dispuestos a actuar adheridos a sus principios aún cuando esto represente una pérdida financiera. Se molestan cuando los demás no juegan bajo las mismas reglas.
3. Autodirección: Reconoce sus propias emociones y sentimientos y organiza su vida de forma de maximizar experiencias positivas.
4. Iniciativa: Se enfrenta al aquí y el ahora y crea oportunidades para el crecimiento futuro de la empresa en el largo plazo.

¹⁸ Traducido nuestro del folleto publicitario de Hay Group "What makes a great entrepreneur?"

5. Vender: Persuade, influye o le vende a otros utilizando diferentes argumentos y es capaz de articular su visión de una manera poderosa y memorable.
6. Compromiso: Alinea sus propios objetivos con la visión y los objetivos de negocio y reta a los demás a hacer lo mismo.
7. Determinación: Una incansable determinación para alcanzar resultados de clase mundial, tomando riesgos para hacer que las cosas ocurran y midiendo constantemente el desempeño de los resultados.
8. Direccionalidad: Exige a los otros el cumplimiento de sus responsabilidades y atiende el desempeño cuando éste no cumple con las expectativas. No toleran un desempeño deficiente. Su fuerte sentido comercial los conduce a hacer constante seguimiento del desempeño de forma de poder tomar acciones correctivas y de mejorar los resultados.
9. Liderazgo: Lidera y dirige a otros para que alcancen su pleno potencial, recompensando el talento y compartiendo el éxito.

Lecciones aprendidas:

Muchas de las competencias encontradas en los estudios internacionales coinciden con las encontradas en los emprendedores venezolanos. La metodología desarrollada por Hay es una metodología objetiva y científica que podría utilizarse para validar el conjunto de competencias de los emprendedores venezolanos, definidas por el grupo experto.

¿Todos podemos ser emprendedores?

Con base en las competencias definidas por los diferentes estudios aquí mencionados, podría elaborarse una definición para el emprendedor exitoso, como la siguiente:

El emprendedor exitoso es una persona con un sueño, un objetivo, un deseo de crear, de innovar, que capta una oportunidad de negocio, que es capaz de “ver” su idea en forma terminada, que no se detiene ante los obstáculos, por lo que la persistencia y la tenacidad son características típicas de su comportamiento. La mayoría de las veces emprende en un área de su especialidad, donde posee un conocimiento previo, donde le gusta trabajar. Su principal motivación es el logro, de allí deriva satisfacción y energía para seguir adelante con su empeño. La confianza en sí mismo es quizás uno de los rasgos que más resalta y tal vez sea esto lo que explica de alguna manera la capacidad para asumir riesgos: el emprendedor se arriesga porque siente una gran seguridad en lograr su objetivo. El emprendedor puede imaginar con gran precisión el resultado final y, aunque puede trabajar bajo un plan, no se detiene demasiado en pensar en el proceso.

Siendo el emprendedor exitoso una persona con un perfil característico y poseedor de una serie de competencias particulares, debe concluirse que no todo el mundo puede ser un emprendedor exitoso o, por el contrario, estas competencias se pueden desarrollar.

La mayoría de los emprendedores entrevistados atribuyen su inclinación emprendedora a aspectos relacionados con su educación familiar (responsabilidad, orientación al logro, altos valores éticos, formación religiosa, aspiraciones materiales, discusiones sobre temas de negocios) y con ciertas inclinaciones que sentían desde niños (curiosidad, creatividad, independencia).

Si bien los acontecimientos de la infancia influyen sobre las conductas de los individuos como adultos, también es cierto que las personas pueden producir cambios en su conducta, desarrollar nuevas habilidades y apreciar el mundo de manera distinta.

Calidad de la base de datos

La escala de la muestra utilizada en esta investigación, basada fundamentalmente en las empresas de la base de datos de Venezuela Competitiva, resulta muy modesta frente a las presentadas en otros estudios de mayor envergadura. Sin embargo, se ha encontrado una buena relación de causalidad entre el desempeño de las empresas y las competencias detectadas en los emprendedores.

En el cuadro 10 se muestra un resumen de la situación actual de las empresas que conforman la base de datos de Venezuela Competitiva. Como se puede observar, la tasa de cierre definitivo es muy baja. De las 53 empresas estudiadas, han cerrado cinco: Entregas Motoflash, Exacta Diseños, Textilera Avila, Bisanti y Proservfásica. Sobre Entregas Motoflash y Textilera Avila, no se pudo obtener información acerca de las razones del cierre. En el caso de Exacta Diseños, uno de los fundadores explicó que cada uno de los socios dedicaba parte de su tiempo a la empresa y parte a otras actividades. Al final, cada quien terminó dedicándose a lo que venía haciendo en forma individual. Bisanti cerró la fábrica de juguetes, pero el fundador creó una nueva empresa en el área de mobiliario escolar.

En cuanto a Proservfásica, esta fue una empresa universitaria creada por la iniciativa de un profesor de la Facultad de Ciencias de la Universidad Central de Venezuela. La empresa comercializaba productos y servicios desarrollados por profesores y estudiantes de la universidad. El proyecto murió cuando el emprendedor se jubiló. Tal vez si la empresa hubiese sido de su propiedad, continuaría existiendo¹⁹.

Fior, se encuentra temporalmente cerrada. Como resultado de la crisis mundial en el sector siderúrgico, el socio extranjero de Sivensa en esta empresa se

¹⁹ Este caso ejemplifica la importancia del líder o *champion* de una idea o proyecto. A veces observamos cómo decae un proyecto o el desempeño de un departamento en una organización cuando la persona que lo empuja ya no está al frente. El *champion* en una empresa es el empleado que destaca por su capacidad emprendedora.

retiró del *joint venture*. Actualmente están reestructurando el negocio y tratando de encontrar un nuevo socio.

Dentro de la base de datos hay dos empresas extranjeras: Bellota y Guardian de Venezuela. Estas empresas, aún cuando se contabilizan en el análisis de la base de datos, se excluyeron del análisis de seguimiento porque el enfoque estuvo basado solamente en empresas venezolanas.

Tres de las empresas de la base de datos, fueron vendidas. Dos de ellas a grupos extranjeros y una a diversos compradores (Hoteles Sun Chichi). Por esta razón, también se excluyeron de la muestra. De las dos vendidas a grupos extranjeros, una de ellas, Venepal²⁰, viene atravesando serias dificultades financieras. La otra, Productora Industrial de Zábila, PIZCA, fue vendida a un grupo empresarial francés que presentó una atractiva oferta al fundador. Este, debido a su avanzada edad decidió aceptar y retirarse del negocio. La empresa continúa funcionando normalmente.

Con 9 de las empresas no se logró establecer contacto. Estas empresas, aún cuando siguen funcionando, no contestaron a las múltiples llamadas telefónicas que se le hicieron, ni respondieron al cuestionario que les fue enviado.

Esto nos deja con un grupo de 33 empresas. De este grupo, 13 respondieron al cuestionario y el resto, respondió a las preguntas por vía telefónica o a través de entrevistas personales.

De acuerdo a la información obtenida, las empresas han sido agrupadas en 4 categorías: A, B, C y D

²⁰ En realidad sólo fueron vendidas 30 por ciento de las acciones a la firma estadounidense Stone Container Co. El 40 por ciento está en manos del grupo nacional Onofre y el resto está distribuido en unos 3000 pequeños inversionistas, a través de la Bolsa de Caracas. La empresa tiene una deuda financiera de varios millones de dólares: 100 millones de dólares con el Standard Chartered Bank, el Banco Mercantil, el ING Bank y la Corporación Andina de Fomento; 22 millones de dólares se adeudan en mercados financieros, principalmente a tenedores de bonos y de papeles; 30 millones de dólares son deuda comercial; 15 millones se adeudan a organismos del gobierno y 14 millones de dólares a los trabajadores, en forma de pasivos laborales. Fuente: El Universal 16.11.01, página 2-10.

Empresas A: Son empresas que poseen las siguientes características:

1. Las ventas han crecido en los últimos tres años
2. Demuestran acumulación de conocimiento, evidenciado en factores como baja rotación de personal, incremento en la proporción de profesionales y técnicos, capacitación constante.
3. Aplican prácticas de mejoramiento continuo: mejoras en los procesos, implantación de ISO 9000, innovaciones en las áreas de gestión (mercadeo, recursos humanos, etc.)
4. Han desarrollado nuevos mercados, nuevos clientes
5. Han desarrollado innovaciones en los productos/servicios o han introducido nuevas líneas
6. Han realizado inversiones en nuevas instalaciones, nuevos equipos, mejoras tecnológicas.

Empresas B1: Estas son empresas que, aún cuando sus ventas han decrecido en los últimos tres años, están desarrollando nuevas estrategias de negocio para iniciar un nuevo ciclo de crecimiento (reestructuración interna, búsqueda de nuevos mercados / nuevos clientes, definición de nuevas líneas de negocio, búsqueda de alianzas o nuevos socios, desarrollo de innovaciones, búsqueda de nuevas tecnologías). Los resultados de estas estrategias aún no se han materializado.

Empresas B2: Estas son empresas cuyas ventas han decrecido en los últimos tres años y como consecuencia, han hecho fuertes reducciones de personal. No reportaron estar desarrollando acciones para lograr salir de la crisis.

Empresas C: Son empresas que han cerrado sus operaciones.

Empresa D: Son empresas que continúan funcionando pero, cuyo desempeño se desconoce porque no suministraron ningún tipo de información.

Las empresas que clasifican bajo la categoría A, son las siguientes: 1. Gente 2. Acumuladores Duncan, 3. Laboratorios Sulcagel, 4. Productos Bixa, 5. J.L. Sistemas, 6. Tecnología Aplicada, 7. Ediciones Ekaré, 8. Fipaca, 9. La Praline, 10. Grupo Las Plumas, 11. Bliss Cosméticos, 12. Comelecinca, 13. Laboratorios Valmorca, 14. Tuberías Tubrica, 15. Agrícola Don Anselmo (antes de 1968), 16. Caribe Náutica, 17. Aeroexpresos Ejecutivos, 18. Rociadores Rica, 19. Chip – a - Cookie, 20. Artquimia, 21. Tecnología de la Información Quántica. De estas, 18 están dirigidas por quienes las fundaron.

La mayoría son empresas que fueron creadas por profesionales jóvenes y se caracterizan por ser empresas con altas tasas de innovación en los productos/servicios. Estas son: Gente, Laboratorios Sulcagel, Productos Bixa, J.L. Sistemas, Tecnología Aplicada, Comelecinca, Tuberías Tubrica, Caribe Náutica, Aeroexpresos Ejecutivos, Rociadores Rica, Chip – a - Cookie, Artquimia, Tecnología de Información Quántica.

Las empresas que clasifican bajo la categoría B1 son: 1. Fundición Metalúrgica Lemos, 2. Lipesa (mayormente servicios a la industria petrolera y petroquímica), 3. Optic – Rapid (productos ópticos), 4. Industrias Capsuvar (productos farmacéuticos), 5. Suelopetrol (servicios de sísmica para la exploración de petróleo), y 6. M&B Solution (servicios de informática).

Las empresas que clasifican bajo la categoría B2 son: : 1. Taller Loma Roja (artesanías), 2. Calzados Dolca (zapatos), 3. Comebu (partes para automóviles), 4. Tinajas (artesanía), 5. Afca (equipos para la industria petrolera), y 6. Fábrica de Tabaco Bermúdez (tabacos).

Las empresas que siguen funcionando pero, de las cuales no se pudo obtener ninguna información sobre su desempeño, son las siguientes: 1. Avtek Electrónica, 2. MCT, 3. Inversiones Selva, 4. Curtiembre Venezolana, 5. Merlín, 6. Chocolates El Rey, 7. Inceta, 8. Industrias Tamanaco y 9. Edil.

Cuadro 10. Agrupación por status de las empresas estudiadas por Venezuela Competitiva

| TOTAL EMPRESAS | TIPO A | TIPO B1 | TIPO B2 | TIPO C | TIPO D | EXTRANJERAS O VENDIDAS A GRUPO EXTRANJERO |
|----------------|--------|---------|---------|--------|--------|-------------------------------------------|
| 53 | 21 | 6 | 6 | 6** | 9 | 5* |

*Excepto Hoteles Sun Chichi (algunos fueron vendidos a inversionistas nacionales y otros cerraron).

** Incluye a Fior cuya planta no está en producción actualmente.

Lecciones aprendidas:

Tomando en cuenta la grave crisis económica que viene afectando al país desde mediados de 1998 y que ha ocasionado el cierre de numerosas empresas, principalmente pequeñas y medianas, podemos sentirnos satisfechos con el desempeño de las empresas estudiadas por Venezuela Competitiva. Han cerrado operaciones sólo el 9% de ellas, mientras que todas las demás, continúan funcionando, muchas con un desempeño exitoso. Por lo tanto, ha sido probado que los criterios y mecanismos de selección utilizados son bastante acertados y además, que existe una buena relación de causalidad entre las competencias identificadas en los emprendedores y el desempeño de las empresas.

Del análisis de seguimiento se observan tres importantes estrategias que aplican las empresas con buen desempeño (tipo A) y que parecen responder al modelo definido por Blanchard y Waghorn (explicado en el epílogo): 1) todas ellas consideran de gran importancia la innovación y la aplican constantemente en los productos y procesos; 2) todas ellas dedican parte de sus ganancias para invertirla en mejoras internas; y 3) ninguna descuida la capacitación y el adiestramiento, aún en momentos de crisis como los que estamos viviendo.

Epílogo

Henry Gómez Samper y Víctor Dezerega en un trabajo publicado en el libro editado por Moisés Naím, “Las empresas venezolanas su gerencia” se preguntan:

“¿Qué es más importante, la capacidad de emprender – el empuje, la tenacidad y creatividad – o la destreza gerencial? ¿Basta que un empresario vislumbre la oportunidad de un negocio para que un gerente, con cierta experiencia y bajo la orientación general del emprendedor, pueda llevarlo a feliz realización o, por el contrario, ¿se requiere la iniciativa y dedicación intensa del emprendedor para que la nueva empresa alcance el éxito?”

En esta investigación hemos visto una vez más, que los emprendedores que han tenido éxito en la creación de su empresa o en el desarrollo de una idea de negocio, poseen una serie de características que les son comunes. Sin embargo, se sabe que muchas empresas fracasan al poco tiempo de estar funcionando o que cierran o son vendidas, en algún momento de su ciclo de vida.

Uno de los investigadores que ha estudiado el comportamiento de las organizaciones desde la perspectiva del ciclo de vida es Ichak Adizes. Para el momento en que escribió su libro “El ciclo de vida de las organizaciones” en 1988, ya tenía una experiencia de 20 años trabajando con cientos de empresas en diferentes partes del mundo.

Este investigador y consultor empresarial diseñó un método de diagnóstico y de intervención para resolver los problemas que confrontan las empresas, en cada una de las etapas de su desarrollo, comparándolas con situaciones propias de la vida humana. Por ejemplo, la primera etapa la denomina el noviazgo, donde el énfasis es en las ideas. Una vez creada la empresa, que nace, entra en la etapa de infancia. Luego, viene la transición hacia la adolescencia, donde ocurren importantes cambios y transformaciones. Después, pasa a la plenitud y a la estabilidad. En este nivel la empresa se siente bien con los resultados,

pero, corre el peligro de envejecer, lo que Adizes califica como el paso por las etapas de aristocracia, burocracia temprana, burocracia y finalmente, muerte.

De acuerdo a este modelo, existe un estilo de dirección, unas prácticas y una cultura, apropiadas para cada etapa de desarrollo. El tiempo que una empresa tarda en pasar de una etapa a otra, no es igual para todas. Algunas pueden pasar muchos años en una misma etapa y otras, unos pocos años. La edad de la empresa tampoco es indicio de juventud o vejez. Existen empresas de 100 años que se comportan como jóvenes (es flexible, se adapta fácilmente a los cambios) – dice Adizes – como también puede haber una que sólo tenga 5 años y ya sea vieja. A diferencia de los seres vivos, el envejecimiento y hasta la muerte de la empresa pueden evitarse, si se hacen las intervenciones apropiadas. La metodología de Adizes implica hacer un diagnóstico de la organización a objeto de determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra y luego, definir las estrategias que deben aplicarse en esa etapa para ir hacia la plenitud o, regresar a ella.

Blanchard y Waghorn (1996) nos presentan un enfoque similar. El modelo de estos autores se basa en el análisis de una curva que describe la forma como evolucionan las cosas. Por ejemplo, las personas nacen, crecen, llegan a una etapa de plenitud y luego comienzan a envejecer, hasta morir. El aprendizaje también se explica con esta curva. “Las personas comienzan a aprender por tanteo (ensayo y error), poco a poco van adquiriendo seguridad en sí mismos y, finalmente, logran el dominio. Pero si no se renuevan de manera constante, terminan siendo complacientes y aburriéndose; su desempeño comienza a deteriorarse”.

Esta curva describe el auge y caída de los imperios, el ciclo de vida de un producto y también, en congruencia con Adizes, la creación, crecimiento y cierre de las empresas. Adizes, propone que con las intervenciones apropiadas la empresa puede llegar satisfactoriamente a la plenitud, mantenerse en ella y, hasta regresar del envejecimiento.

Para Blanchard y Waghorn, de lo que se trata es de iniciar una nueva curva antes de que la primera comience a decaer. Es lo que estos autores llaman trabajar al mismo tiempo en el presente y en el futuro. Es decir, mejorar lo que ya existe y crear lo que no existe.

Para lograrlo sugieren la conformación de dos equipos (y sus respectivos subequipos): uno trabajando sobre la mejora continua de productos y procesos y el otro, trabajando sobre la detección de cambios, tendencias y desarrollando innovaciones. Para cada uno de estos equipos. Los autores recomiendan un conjunto de estrategias y acciones a seguir.

Estos dos modelos ilustran cómo los retos del emprendedor se hacen cada vez más complejos a medida que la empresa crece y se desarrolla. Muchas de las competencias que contribuyen al éxito emprendedor, no son suficientes para garantizar el éxito de la empresa en funcionamiento. O, dicho en otras palabras, los esfuerzos por desarrollar un sector empresarial de pequeñas y medianas empresas, fuerte y pujante, no se deben limitar únicamente al estudio y desarrollo de capacidades emprendedoras. Necesariamente tienen que incluir acciones dirigidas a mejorar la capacidad competitiva de las empresas.

Conclusiones y recomendaciones

Como se ha ido destacando a lo largo de este informe, cada una de las actividades realizadas durante la investigación, aportan un importante valor agregado en términos de un conjunto de lecciones aprendidas.

Lecciones aprendidas

- Se necesita conocer más acerca de los mejores métodos para el fomento de la iniciativa empresarial, en función de las experiencias existentes en el país, y encontrar mecanismos para divulgar y multiplicar estas acciones.
- Muchas de las competencias encontradas en los estudios internacionales coinciden con las encontradas en los emprendedores venezolanos.
- Tomando en cuenta la grave crisis económica que viene afectando al país desde mediados de 1998 y que ha ocasionado el cierre de numerosas empresas, principalmente pequeñas y medianas, el desempeño de las empresas estudiadas por Venezuela Competitiva puede considerarse satisfactorio. Han cerrado operaciones sólo el 9% de ellas, mientras que todas las demás, continúan funcionando, muchas con buenos resultados. Por lo tanto, puede decirse que los criterios y mecanismos de selección utilizados son bastante acertados y además, que existe una buena relación de causalidad entre las competencias identificadas en los emprendedores y el desempeño de las empresas.
- Del análisis de seguimiento se observan tres importantes estrategias que aplican las empresas con buen desempeño (tipo A) y que parecen responder al modelo definido por Blanchard y Waghorn: 1) todas ellas consideran de gran importancia la innovación y la aplican constantemente en los productos y procesos; 2) todas ellas dedican parte de sus ganancias para invertirla en mejoras internas; y 3) ninguna descuida la capacitación y el adiestramiento, aún en momentos de crisis como los que estamos viviendo.

¿Qué hacer? Recomendaciones

En el corto plazo

En el corto plazo hay que continuar con lo que se viene haciendo y planificar lo que se va a hacer en el futuro. Venezuela Competitiva debe seguir documentando y difundiendo casos de éxito empresarial, y continuar ampliando su valiosa base de datos para futuros estudios. Adicionalmente, podría incorporar la aplicación de algún instrumento científico para la medición de competencias a los protagonistas de las historias, a objeto de ampliar la data con esta información.

Las universidades, deben proseguir con sus actividades y cursos para el desarrollo de capacidades emprendedoras en los estudiantes. Las instituciones públicas y privadas, con sus programas de apoyo a los pequeños y medianos empresarios.

En el mediano plazo

En el mediano plazo se recomienda desarrollar las siguientes estrategias:

a) Estrategias para desarrollar la capacidad emprendedora en jóvenes estudiantes universitarios

1. Fortalecer y ampliar las iniciativas existentes para el desarrollo de la capacidad emprendedora en jóvenes estudiantes universitarios mediante la creación de redes y sistemas de intercambio y de aprendizaje. Esto no ocurre por “combustión instantánea”, por tanto, alguna institución, tendría que tomar la iniciativa de coordinar estos esfuerzos. Las ideas podrían surgir de un evento nacional de gran magnitud y alcance, que reuniera a un buen número de personas, de diferentes sectores, relacionados con el tema del desarrollo empresarial y la competitividad.

En este evento, entre otras actividades, se presentarían las experiencias venezolanas para el desarrollo de la iniciativa empresarial que poseen las universidades y otras instituciones como por ejemplo, FUNDES. De igual forma, se presentarían trabajos relativos al desarrollo de capacidades, estructuración de cursos y otros aspectos relacionados con estos temas.

En Venezuela se han realizado eventos de este tipo por iniciativa de organizaciones como la Asociación Venezolana de Ejecutivos y la Asociación de Egresados de la Universidad Simón Bolívar. De tal manera que estas organizaciones, junto con Venezuela Competitiva y otras como, Eureka, FUNDES, INFOEM, UNITEC, podrían integrar un excelente comité organizador para llevar a cabo un evento de la magnitud como el que estamos proponiendo.

2. Paralelamente a lo anterior o de manera alternativa, Venezuela Competitiva podría organizar unos cuatro talleres al año para el intercambio de ideas y de información así como para la formulación de propuestas y acciones concretas dirigidas a fortalecer las iniciativas para el desarrollo de la capacidad emprendedora. La experiencia que se tuvo con el grupo de expertos (ver lista de participantes en el anexo) para la presentación y discusión de los resultados de este estudio, demuestran la viabilidad y eficacia de tales encuentros.

3. Otra opción sería la de fomentar proyectos de investigación o programas de desarrollo de competencias realizados de manera asociativa entre las diferentes instituciones. Para promover estas iniciativas, el financiamiento de los proyectos estaría sujeto a esta condición.

b) Estrategias para desarrollar capacidades emprendedoras en jóvenes desempleados o sin formación profesional

A través de la red de escuelas de Fe y Alegría y otras organizaciones de la sociedad civil que realizan trabajo comunitario, como por ejemplo Sinergia, se podría llevar a cabo un conjunto de talleres para el desarrollo de competencias emprendedoras, dirigidos a los jóvenes de menores recursos, sin formación

profesional. El diseño de los talleres se apoyaría en la experiencia y uso del material que posee Venezuela Competitiva denominado “Personas Competitivas”.

Para llevar a cabo esta iniciativa es necesario primero formar un grupo de facilitadores. El alcance de este programa dependerá de los recursos disponibles. La formación de los facilitadores podría estar a cargo de alguna universidad, de Venezuela Competitiva, de FUNDES, o de todos éstos a la vez.

La intención es sembrar el interés y la semilla para eventualmente promover la formación de microempresarios o trabajadores por cuenta propia.

c) Estrategias para desarrollar capacidades emprendedoras en microempresarios

En este proyecto no se ha considerado la microempresa como sujeto de análisis. El comportamiento empresarial es analizado en emprendedores que hayan creado empresas constituidas formalmente. Sin embargo, si bien la microempresa se tiende a estudiar como un mecanismo de obra social de ayuda al necesitado, también es cierto que muchos de estos microempresarios pueden encerrar la semilla de un emprendedor exitoso.

En la entrevista realizada al profesor Henry Gómez Samper, académico estudioso durante muchos años del tema de la microempresa, explicaba la inmensa cantidad de dificultades que deben enfrentar los microempresarios: incumplimiento de pago por parte de las empresas a las que sirven como proveedores; precarias condiciones económicas que los limitan para acceder a créditos y para formalizar su negocio, como por ejemplo la falta de un número RIF y, por sobre todo, la falta de herramientas gerenciales básicas para administrar ordenadamente su negocio, no obstante muchos de ellos muestran capacidades creativas y de emprendimiento extraordinarias. Para el profesor Gómez la microempresa debe recibir una asistencia que vaya más allá del apoyo caritativo o de obra social.

En tal sentido, desde el punto de vista de esta investigación, podrían detectarse aquellos microempresarios con mayores capacidades emprendedoras para ser apoyados a través de un programa de asistencia técnica, mediante la aplicación de los criterios y técnicas que se han detectado. El programa estaría formado por dos módulos: uno dirigido a reforzar y desarrollar las competencias que favorecen el éxito empresarial y el otro, dirigido a ofrecer herramientas gerenciales fundamentales para la buena administración del negocio.

Estos programas resultan obviamente costosos, es por eso que podría promoverse en Venezuela un organismo de apoyo voluntario para esta labor.

En este sentido se está pensando en algo similar a lo que existe con gran éxito en los Estados Unidos. Se trata de una organización sin fines de lucro denominada "Counselors to America's Small Business, identificada con las siglas: SCORE".

SCORE es una institución que tiene más de 36 años ayudando a pequeños y medianos empresarios a alcanzar el éxito. Para lograr su misión se apoya en unos 12.000 voluntarios que donan su tiempo y su experiencia, para dar asistencia a nuevos emprendedores y a pequeños empresarios. Entre los voluntarios hay ejecutivos y gerentes que están activos y también hay muchos jubilados. Cada año atienden a un promedio de 300.000 empresas y realizan más de 5.000 cursos, talleres y seminarios, a precios muy bajos. Los voluntarios de SCORE donan más de 1.000.000 de horas hombre en asistencia a las PYMES de los Estados Unidos.

Podría estudiarse más a fondo el caso de SCORE y determinar si es viable hacer algo parecido en Venezuela. Es posible que muchos de los empresarios de la base de datos de Venezuela Competitiva, estarían gustosos de donar parte de su tiempo a una institución como la descrita. Igualmente, podrían estar dispuestos a hacerlo, muchos profesionales jubilados, como también muchos profesionales y gerentes activos.

En el largo plazo

El estudio proporcionó una serie de datos acerca de investigaciones sobre la disposición emprendedora de los venezolanos en función de su nivel de motivación al logro. Igualmente proporcionó datos acerca de las percepciones del venezolano en relación con los valores de la libre empresa y del empresario. Estos estudios no son recientes. Por ejemplo, la investigación sobre el perfil motivacional del venezolano data de 1970 y las encuestas sobre percepciones acerca de la empresa y el empresario, datan de 1992.

Por tanto, sería recomendable actualizar estudios como los señalados, a objeto de determinar la situación actual. La percepción que se siente es que estos indicadores no deben haber variado significativamente y que por tanto, existe un problema de fondo que habría que resolver como parte de toda una estrategia nacional para el desarrollo de emprendedores empresariales.

El problema tiene que ver obviamente con la formación y la cultura de nuestra sociedad. Se trata de que queremos modificar las percepciones y estimular el desarrollo de capacidades emprendedoras, aparentemente muy escasas en nuestra población. Para ello, necesariamente habría que hacer intervenciones en el ámbito de la educación.

Esto implicaría formular y ejecutar un plan conjunto entre el Ministerio de Educación y las Universidades para introducir cambios en los currícula de la educación básica, media y diversificada, que incorporen los elementos necesarios para desarrollar capacidades emprendedoras en los ciudadanos y modificar sus percepciones.

BIBLIOGRAFÍA

ADIZES, Ichak

1994: *Ciclos de vida de la organización*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.

ALDER, Harry

1993: *Pensar para la excelencia con el lado derecho de su cerebro*. Editorial EDAF S.A., Madrid, España.

ALFARO, Jesús Rafael; José Daniel Gómez

1999: *Perfil del emprendedor exitoso en Venezuela*. Trabajo presentado para la obtención del grado Master en Administración. Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Caracas, Venezuela.

ANTONORSI, Marcel

1996: *Personas competitivas. Guía Práctica*. Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1996: *Abecedario de personas competitivas*. Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

BLANCHARD, Ken; Terry Waghorn; Jim Ballard

1996: *Misión posible. La creación de una empresa de clase mundial cuando todavía se puede*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México, México.

BUCKINGHAM, Marcus; Donald Clifton

2001: *Ahora, descubra sus fortalezas*. Grupo Editorial Norma.

COOPER, Robert; Ayman Sawaf

1998: *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

CURIEL, María Eugenia (Directora de la investigación)

1974: *Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela. Años 1930-1950-1970*. En conjunto con el profesor David McClelland de la universidad de Harvard y en colaboración con el departamento de estudios, evaluación y adiestramiento de la Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas, FUNDASE. Venezuela.

DEBATES IESA

2001: *Las empresas venezolanas en los noventa*. Volumen VI. Número 3. Caracas, Venezuela.

DRUCKER, Peter

1989: *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Editorial Norma. Colombia.

- EINSTEIN, Patricia
1998: *El poder de la intuición*. RBA Ediciones de Librerías, S.A. Barcelona España.
- ENRIGHT, Michael, Antonio Francés, Edith Scott Saavedra
1994: *Venezuela: el reto de la competitividad*. Ediciones IESA, C.A. Caracas, Venezuela.
- FILION, Jacques; Gilles Roy
1996: Documento didáctico. Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC). Librería universitaria Copec, Ecole des HEC, Québec, Montreal, Canadá.
- FUNDES, Fundación para el Desarrollo Sostenible
2000: *Formación empresarial. Metodología Fundes*. McGraw-Hill.
- GOMEZ, Henry; Rómulo Sánchez (Compiladores)
1991: *Iniciativa empresarial*. Ediciones IESA, C.A. Caracas, Venezuela.
- GOMEZ, Henry; Carole Leal; Leonardo Vivas; Patricia Márquez (Coordinadores)
1998: *Gerencia exitosa con sello latinoamericano*. Editorial Gálac, S.A. Caracas, Venezuela.
- GRANELL, Elena; David Garaway; Claudia Malpica
1997: *Exito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela*. Ediciones IESA, C.A. Caracas, Venezuela.
- GERENTE
2001: Las empresas más grandes y exitosas. Edición 2001-2002. Caracas, Venezuela.
- HAY GROUP
Sin fecha: *What makes a great entrepreneur?* Publicación de Hay Group sobre los resultados del estudio de competencias en emprendedores. Londres. Reino Unido.
- HAYASHI, Alden
2001: *When to trust your gut*. Harvard Business Review. USA.
- INFOEM, Instituto de Formación Empresarial
Sin fecha: Material informativo sobre los programas y curso que desarrolla la institución. Universidad Metropolitana, Caracas. Venezuela.
- LEAL, Carole; Haydée Faverola; Dalia Baptista.
2000: *Rasgos y actitudes de los emprendedores. Informe 1*. Proyecto Andino de Competitividad. Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

LEAL, Carole (Coordinador)

1994: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Empresas N°1.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1994: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Exportaciones N°1.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1995: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Empresas N°2.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1995: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Exportaciones N°2.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1996: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Empresas N°3.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1996: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Exportaciones N°3.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1997: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Empresas N°4.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1997: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Exportaciones N°4.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1997: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Servicios N°4.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1998: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Empresas y Exportaciones N°5.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

1999: *Ventajas competitivas de ser competitivos. Empresas y Exportaciones N°6.* Venezuela Competitiva. Caracas, Venezuela.

NAIM, Moisés (Editor)

1989: *Las empresas venezolanas: su gerencia.* Ediciones IESA, C.A. Caracas, Venezuela.

Sin fecha: *The venezuelan story: revisiting the conventional wisdom.* Carnegie Endowment for International Peace. Washington, D.C.

PALACIOS, Luis Enrique (Coordinador)

1999: *Sabiduría popular en la empresa venezolana.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

RIAL, Alberto

2000: *Organizaciones, empresas y montoneras.* Editorial Gálac, S.A. Caracas, Venezuela.

RIBEIRO, Lair

1992: *El éxito no llega por casualidad*. Ediciones Urano, S.A. Barcelona, España.

1995: *El éxito empresarial*. Ediciones Urano, S.A. Barcelona, España.

ROMERO, Oswaldo

Sin fecha: *Espíritu empresarial: una visión psicosocial*. Papel de trabajo. ROGYA, C.A. Mérida, Venezuela.

ROMERO, Oswaldo; Colombia Salom

1992: *Los estudiantes exitosos ¿cómo son?* Ediciones ROGYA, C.A. Mérida, Venezuela.

SCHOLTES, Peter R.

1991: *El manual del equipo*. Joiner Associates Incorporated. Madison, Wisconsin. USA.

VAN MAURIK, John

2001: *El estratega efectivo. Habilidades clave para todos los gerentes*. Panorama Editorial, S.A. México, México.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA RECOGER INFORMACIÓN ACERCA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

PRODUCTOS/SERVICIOS _____

NOMBRE DEL REPRESENTANTE _____

FECHA _____

CRECIMIENTO

1. FAVOR LLENAR DATOS DE LA SIGUIENTE TABLA. EL AÑO CERO SE REFIERE AL AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA

| | AÑO 0 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---------------------------------|-------|------|------|------|------|
| VOLUMEN DE VENTAS (US\$) | | | | | |
| NUMERO DE EMPLEADOS | | | | | |
| VOLUMEN DE EXPORTACIONES (US\$) | | | | | |

PERSONAL:

2. INDIQUE COMO HA VARIADO EL NUMERO DE PERSONAS DESDE EL INICIO HASTA EL PRESENTE. EN QUE PORCENTAJE SE HA INCREMENTADO

3. COMO HA SIDO LA ROTACIÓN DEL PERSONAL: ALTA MEDIA BAJA. EXPLIQUE.

4. QUE TIPO DE ACTIVIDADES SE HAN DESARROLLADO PARA EL MEJORAMIENTO Y LA CAPACITACION DEL PERSONAL.

5. INDIQUE PORCENTAJE (O NUMERO) APROXIMADO DE LA CONFIGURACIÓN DEL PERSONAL:

PROFESIONALES:

TÉCNICOS:

EMPLEADOS:

OBREROS:

INNOVACIONES

6. QUE CAMBIOS, INNOVACIONES, MEJORAS, SE HAN REALIZADO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS. OTRAS AREAS DE GESTION.

7. EXPLIQUE COMO HA EVOLUCIONADO EL AREA DE COMERCIALIZACION: INNOVACIONES, NUEVOS MERCADO, NUEVOS CLIENTES.

7.1 DEPENDE DE LOS MISMOS PRODUCTOS. SE HAN DESARROLLADO NUEVOS, CUALES. EXPLIQUE.

7.2 NUEVAS EMPRESAS, RELACIONADAS, DIVERSIFICADAS, EXPLIQUE.

MEJORAMIENTO CONTINUO

8. EXPLIQUE QUE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN, MEJORAMIENTO, CALIDAD, ISO 9000 ETC. SE HA DESARROLLADO EN LA EMPRESA. PODRÍA DECIR CUANTO APROXIMADAMENTE SE HA INVERTIDO EN ESTO. PODRIA DESCRIBIR ALGUNOS HECHOS RESALTANTES QUE HAN DADO RESULTADOS DE IMPACTO EN LAS OPERACIONES EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

FUTURO

9. PUEDE PROPORCIONAL LA VISION Y LA MISIÓN. LA TIENE POR ESCRITO.

10. COMO VE EL FUTURO DE LA EMPRESA. COMO VE LA SUCESIÓN.

CAPACIDADES O RASGOS DEL EMPRENDEDOR

11. ENTRE ESTAS CAPACIDADES CUÁL CONSIDERA USTED QUE SON LAS MAS IMPORTANTES PARA COMENZAR UNA EMPRESA (SEÑALE CUATRO)

PASIÓN Y ENTUSIASMO

PERSEVERANCIA

FLEXIBILIDAD

CREATIVIDAD, INNOVACIÓN

RIESGO

SOLIDARIDAD, COMPROMISO Y MOTIVACIÓN

INTEGRIDAD, CREDIBILIDAD

ACTITUD POSITIVA

CONFIANZA EN SI MISMO

OTROS (ESPECIFICAR)

12. FAVOR ESCRIBIR UN RESUMEN DE LOS CAMBIOS MAS IMPORTANTES QUE SE HAN REALIZADO EN LA EMPRESA EN ESTOS ÚLTIMOS 3 AÑOS.

ANEXO 2
PERSONAS ENTREVISTADAS

| NOMBRE | CARGO | EMPRESA O INSTITUCIÓN | TELEFONO |
|-----------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| Francisco Rodríguez | Director Ejecutivo Presidente | INFOEM FIM- PRODUCTIVIDAD | 2427156 2425230 |
| Simón Parisca | Director Ejecutivo | EUREKA | 2610660 2613666 |
| Petra Rangel | Gerente de Formación | FUNDES | 2631594 2632028 |
| Elena Granell | Coordinadora Centro Recursos Humanos | IESA | 5521533 |
| Alberto Iguaro | Presidente | RICA | 086-621445 |
| Cesar Peñas Vigas | Rector | UNITEC | 0245-5646677 |
| Iván Garmendia | Director | QUID CONSULTANT | 9857014 |
| Guido Mazza | Presidente | LIPESA | 9523082 9523838 |
| Henry Gómez Samper | Profesor Emérito | IESA | 5521533 |
| Luis Enrique Palacios | Profesor | UCAB | 012-2534624 |
| Cristian Burgazzi | Director | HAY GROUP | 2632323 |
| Enrique Masiá | Vice-Presidente Socio Fundador | M&B SOLUTION | 2666917 2667489 |
| Enza Porcarelli | Profesora | UNIVERSIDAD METROPOLITANA | 2414833 ext 525 |
| Esteban Reyes | Presidente Socio Fundador | M&B SOLUTION | 2666917 2667489 |
| Josías Señor | Presidente | ALIMENTOS ALFASA | 2640317 |
| Ana Bermúdez | Gerente de Mercadeo Socia | BLISS COSMETICOS | 4716642 4715995 |

| NOMBRE | CARGO | EMPRESA O INSTITUCIÓN | TELEFONO |
|---------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------|
| Tomás Páez | Representante por Venezuela | PROGRAMA BOLIVAR | 2017980 |
| Carmen D. Dearden | Presidente Fundadora | EKARE | 2630080 2630091 |
| Bruno D'Addezio | Presidente Gerente General Fundador | CARIBE NAUTICA | 2516104 2510750 |
| Luddo Gillis | Gerente General Fundador | LA PRALINE | 2852475 2859764 |
| Lisette Gillis | Administradora | LA PRALINE | 2852475 2859764 |
| Domingo de Lucia | Presidente Fundador | ARTQUIMIA | 02418-783655 |
| Raúl Alvarez | Presidente Fundador | TUBRICA | 02512-690765 |
| Guillermo Valeri | Presidente | VALMORCA | 02742-215456 |
| Octavio Casado | Gerente General Fundador | COMELECINCA | 02812-762753 |
| Hector Guzmán | Gerente | PIZCA | 068-522748 |
| Miguel Patiño | Presidente Fundador | TABACOS BERMUDEZ | 093-325638 |
| Ammon Vadasz | Presidente-Gerente | TECNOLOGIA APLICADA DE VZLA | 3729046 |
| Isabel Toledo | Presidente Fundadora | SULCAGEL | 2560005 |
| Alfredo Angel | Socio Fundador | ACA Consultores | 02812-816460 |
| Oswaldo Romero | Profesor Consultor | UNIVERSIDAD DE LOS ANDES | 02812-816460 |
| Martín Echeverría | Socio Fundador | GENTE | 2373477 |
| Vicente González | Socio Fundador | GENTE | 2373477 |
| Argenis Gómez | Socio Fundador | GENTE | 2373477 |
| Jesús María Borjes | Gerente Laboratorio | GENTE | 2373477 |
| Henrique Rodriguez | Presidente Fundador | SUELOPETROL | 2653733 |
| Alejandro Vicentini | Socio Fundador | SUELOPETROL | 2653733 |
| Manuel Sanchez | Consultor | NEXO | 2427763 |

| NOMBRE | CARGO | EMPRESA O INSTITUCIÓN | TELEFONO |
|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Oscar Adrianzen | Gerente | PDVSA | 7084345 |
| Horacio Toro | Fundador | EXACTA DISEÑO | 2427622 |
| María H. Camacho de Correia | Socia Fundadora | AEROEXPRESOS EJECUTIVOS | 2662364 |
| Fabiola Isaac | Socia Fundadora | J.L. SISTEMAS | 4711103 |
| Alba Rocío García | Gerente Socia Fundadora | QUÁNTICA | 2663040 |
| Carlos Hidalgo | Socio Fundador | CALZADOS DOLCA | 02617-369307 |
| Miguel A. Peraza | Fundador | TALLER LOMA ROJA | 0253-49911406 |
| José Moreno | Gerente Socio Fundador | FIPACA | 093-332029 |
| Jorge Haddad | Gerente | AGRICOLA DON ANSELMO | 3722923 |
| Luis G. Hadad | Gerente | AGRICOLA DON ANSELMO | 3722923 |
| Víctor Cruz | Gerente Aseguramiento de Calidad | DUNCAN | 2578022 |
| Ricardo Rueda | Fundador | PRODUCTOS BIXA | 2376570 |
| Antonio Smith | Fundador | PRODUCTOS BIXA | 2376570 |
| Julio Bustamante | Fundador | GRUPO LAS PLUMAS | 025566-41360 |
| Frank Custodio | Gerente | CAPSUVAR | 5414811 |

**ANEXO 3
DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS**

Cuadro 11. Situación actual de las empresas que integran la base de datos de Venezuela Competitiva

| EMPRESA | AÑO DOCUMENTACIÓN | AÑO FUNDACIÓN | OBSERVACIONES (STATUS A SEPTIEMBRE DE 2001) |
|--------------------------|-------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Entregas Motoflash | 1994 | 1986 | Presuntamente cerrada |
| 2. Exacta Diseños | 1994 | 1985 | Cerrada |
| 3. Gente* | 1994 | 1985 | Crecimiento del 80% en las ventas, en los tres últimos años. No suministraron cifras de ventas. Han realizado inversiones para el mejoramiento del laboratorio de diseño de prototipos. Nuevos productos a partir de innovaciones propias. La nómina inicial fue de 50 personas. Actualmente la conforman 100 personas. Mantienen programas de adiestramiento al personal. Ven el futuro de la empresa estable y con posibilidades de continuar creciendo. |
| 4. Hoteles Sun Chichi | 1994 | 1988 | Los hoteles fueron vendidos a diferentes inversionistas. |
| 5. Taller Loma Roja* | 1994 | 1982 | Están trabajando a mínima capacidad. Sólo con 2 empleados y el propietario. Fabrican pocas piezas artesanales y algunas por pedidos especiales. |
| 6. Avtek Electrónica*** | 1994 | 1979 | N/D. Sigue funcionando. |
| 7. Bisanti | 1994 | 1965 | La fábrica de juguetes cerró hace dos años, pero su fundador, el Sr. Bisanti, creó otra empresa relacionada con mobiliario escolar. |
| 8. Calzados Dolca* | 1994 | 1976 | Están trabajando a mínima capacidad. Hubo una reducción muy grande del personal. Las ventas han bajado considerablemente. |
| 9. Acumuladores Duncan** | 1995 | 1955 | Se mantiene como líder en ventas en el mercado nacional. Ventas de exportación han aumentado en los últimos años. No suministraron cifras de ventas. La nómina se ha mantenido en un promedio de 950 empleados en los últimos 4 años. Mejoras e innovaciones en el área de gestión de recursos humanos. Nuevos productos. Nuevos distribuidores en el exterior. Creación de filial en Estados Unidos. Poseen la marca Norven, la certificación ISO 9000. En los últimos 4 años han recibido 17 certificaciones de calidad y premios a la calidad y a la excelencia por parte de sus clientes (ensambladoras de vehículos). |
| 10. Comebu** | 1995 | 1973 | Están trabajando a baja capacidad. Reducciones de personal. Las ventas han bajado considerablemente. |
| 11. Fior *** | 1995 | 1975 | Temporalmente cerrada. En reestructuración. |
| | | | |

| | | | |
|---------------------------------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. Fundición Metalúrgica Lemos | 1995 | 1954 | Las ventas han decrecido en los últimos años y han tenido reducciones fuertes del personal, sin embargo, han continuado desarrollando mejoras. El año pasado obtuvieron la certificación ISO 9000. Siguen exportando principalmente a Centroamérica y a Cuba. |
| 13. Laboratorios Sulcagel* | 1995 | 1984 | En los últimos 2 años la empresa ha tenido un crecimiento anual promedio de las ventas del 40%. No suministraron cifras de ventas. Cambios en la imagen de los productos de consumo masivo. Nuevos mercados. Nuevos productos y mejoras en la formulación de los productos existentes. Desarrollo de innovaciones en el gel de ultrasonido para nuevas aplicaciones y usos. Desarrollo de una nueva línea de productos en el área de desinfectantes para hospitales. Adquisición de nuevos equipos para agilizar el proceso de llenado, codificación y sellado de productos. La nómina ha aumentado a 10 empleados. Se contrata a destajo para atender los picos de producción. Las exportaciones en los últimos 4 años representan el 25% de la producción. Mejoras en el paquete de beneficios laborales: becas para los hijos, cursos, ayuda escolar, seguro de HCM. |
| 14. Productos Bixa* | 1995 | 1987 | Siguen produciendo sabores, colores y antioxidantes para la industria de alimentos. Han obtenido la representación comercial de importantes compañías transnacionales en esas mismas líneas de productos. Las ventas de productos importados equivale al 50%, el otro 50% es producción propia. Han invertido en la compra de equipos de producción y en el acondicionamiento y mejoramiento del laboratorio de microbiología. Siguen exportando a países vecinos y del Caribe, pero debido a la sobrevaluación del bolívar cada día los precios de exportación se hacen menos competitivos. Se han mantenido con el mismo número de empleados en los últimos años, alrededor de 50. |
| 15. J.L. Sistemas* | 1995 | 1990 | Las ventas han crecido desde 5.600 dólares en 1990, hasta 1.7 millones de dólares en el 2000. Entre 1999 y 2000 se triplicaron. Mantienen continuamente cursos de capacitación a los empleados. El conocimiento intelectual es su principal activo. Actualización tecnológica constante. Desarrollo de nuevos productos en el área de computación móvil. Nuevos productos adaptados a las necesidades de cada cliente: soluciones para médicos, laboratorios, clínicas, sistemas de seguridad. Desarrollo de una línea de servicios en el área de consultoría. Nuevos mercados en Colombia y el Caribe a través de alianzas con representantes locales. Creación de oficinas de representación en Estados Unidos, Colombia y México. Alianzas comerciales en Puerto Rico y República Dominicana. Este año fueron distinguidos con el premio "La Solución CRM del año de Latinoamérica", en el evento anual de Microsoft Fusión 2001. |
| | | | |

| | | | |
|--------------------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16. Tecnología Aplicada* | 1995 | 1989 | Mudanza a sede propia. Tienen 6 patentes de invención, 3 de ellas produciendo utilidades. El personal se ha reducido pero han logrado mejoras en la productividad. Cartera de clientes se ha reducido pero cuentan con clientes más grandes (empresas petroleras internacionales y PDVSA). Inversiones en equipos de laboratorios. |
| 17. Bellota | 1995 | | Empresa extranjera. No forma parte de la muestra |
| 18. Ekaré* | 1995 | 1978 | El volumen de ventas en 1989 fue de 152 mil dólares. El pico más alto se alcanzó en 1997 con un volumen de ventas de 1 millón quinientos mil dólares. En el 2000 las ventas alcanzaron el millón de dólares. Mercados de exportación: Estados Unidos, Chile, Uruguay y están incursionando en España. Desarrollo de nuevos productos. |
| 19. Fipaca* | 1995 | 1978 | Señalan que el crecimiento en las ventas (con altos y bajos) se ha mantenido. No reportaron cifras de ventas. Las exportaciones a Europa han aumentado en los dos últimos años. La nómina de personal se ha mantenido en un promedio de 90 trabajadores en los últimos 4 años. Se realizan programas de capacitación continuos. Mejoras en los procesos de producción. Mejoras en los sistemas de información. |
| 20. Textilera Avila*** | 1995 | 1950 | Presuntamente cerrada |
| 21. Tinajas | 1995 | 1986 | Han decrecido las ventas pero el personal se ha mantenido. Continúan exportando, especialmente a Europa. |
| 22. Afca** | 1996 | 1968 | Están trabajando a baja capacidad. Fuertes reducciones de personal. Las ventas han bajado considerablemente. |
| 23. MCT*** | 1996 | 1977 | N/D. Sigue funcionando. |
| 24. La Praline* | 1996 | 1985 | Bajo crecimiento en las ventas. No suministraron cifras. Desarrollo de segmento de venta directa. Pérdida de clientes corporativos. Adquisición de sede propia de 400 m2 ampliando de esta manera todas las áreas: producción, almacén y la tienda al público. Innovaciones en nuevos productos y empaques. La nómina se mantiene constante. |
| 25. Grupo Las Plumas*** | 1996 | 1993 | En los últimos cinco años han duplicado sus ventas y ha habido un aumento considerable de personal. Han abierto sucursales en el occidente del país: San Cristóbal y sur del Lago de Maracaibo. Su mayor activo es el equipo humano que tienen y lo han seguido mejorando. |
| 26. Lipesa* | 1996 | 1980 | Mantienen los mismos clientes y mercados pero la actividad ha bajado considerablemente. Rediseño de los servicios hacia servicios integrales a fin de adaptarse a la nueva tendencia del mercado. |
| 27. Proservfacica | 1996 | 1987 | Cerrada |
| 28. Selva*** | 1996 | 1963 | N/D. Sigue funcionando |
| | | | |

| | | | |
|------------------------------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29. Optic-Rapid* | 1996 | 1990 | Decrecimiento en las ventas. Adquisición de equipos de montaje automatizado y sub-contratación en el área administrativa y de mantenimiento. Programas de adiestramiento a través de talleres, reuniones, charlas y los cursos suministrados por los proveedores de materias primas. Estructuración de un equipo de técnicos especializados y sensibilizados con la misión de la empresa. Focalización en clientes de productos ópticos de alta corrección les permitió ofrecer mejores precios y tiempos de entrega que la competencia. Han abierto una óptica orientada a la venta al detal, la cual servirá de piloto, para incursionar en el concepto de franquicia. |
| 30. Bliss Cosméticos* | 1996 | | Crecimiento en ventas ha sido moderado. Mantienen los mismos clientes de exportación. Se ha intensificado el mercadeo en pequeñas tiendas. Pérdida de clientes grandes (cadenas de tiendas) por cierre de línea. No ha habido cambios ni reformas importantes. |
| 31. Curtiembre Venezolana*** | 1996 | | N/D. Sigue funcionando. |
| 32. Venepal | 1996 | 1954 | Vendida a grupo extranjero |
| 33. Comelecinca* | 1997 | 1982 | Las ventas se han triplicado desde hace 4 años, pero la utilidad se ha reducido debido al incremento de los costos. Actualmente están en el punto de equilibrio. La empresa ha venido cambiando de empresa de manufactura a empresa de tecnología de integración, ofreciendo manuales de ensamblaje, diseño, software para aplicaciones en centrales eléctricas. Cambió al nombre de Comelecinca Power Systems, C.A. debido a que su producto principal ahora es la construcción /integración electromecánica de centrales eléctricas de autogeneración o generación de emergencia. Tienen 27 empleados fijos y alrededor de 100 trabajadores indirectos que forman parte de los contratistas, la mayoría, anteriores empleados de la empresa. Han creado 3 nuevas filiales en Caracas, Barquisimeto y San Cristóbal y cerraron la sucursal de Valencia. Cambios en la visión y misión de la empresa y cambios en la Junta Directiva. |
| 34. Laboratorios Valmorca** | 1997 | 1958 | La empresa ha tenido un crecimiento en ventas en los últimos 5 años del 20%. En 1999 alcanzó 70% respecto a 1998. El personal ha aumentado en los 2 últimos años. Los programas de capacitación al personal se mantienen en forma constante. También se han implantado mejoras en los beneficios socioeconómicos. Inversiones para el mejoramiento de la calidad y de los procesos. Inversiones para ampliación de la capacidad de producción y para el desarrollo de nuevos productos. Inversiones en el mejoramiento de los sistemas contables. Desarrollo de nuevos clientes. |
| | | | |

| | | | |
|--------------------------------------|------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 35. Procesadora Industrial de Zábila | 1997 | 1991 | Vendida a grupo extranjero por retiro del fundador. Desempeño continua positivo. Toda la producción va al mercado de exportación. Están comenzando a incursionar en el mercado europeo. Implantación de ISO 9000. |
| 36. Tuberías Tubrica* | 1997 | 1985 | Crecimiento sostenido en las ventas. No suministraron cifras de ventas. Nuevos mercados en Colombia y Puerto Rico. Comparte el mercado nacional con la transnacional Pavco. La nómina se ha mantenido igual en los últimos años pero el personal está mejor capacitado. |
| 37. Agrícola Don Anselmo** | 1997 | Antes de 1968 | Aumento en las ventas y la nómina. La competencia de las rosas de Colombia y Ecuador los ha obligado a cambiar los rubros de cultivo. Han regresado, como en los inicios, al cultivo de calas, gladiolas y follaje. Posicionamiento hacia ventas a puerta de fábrica. Nuevos mercados en Puerto La Cruz y Barquisimeto. Las exportaciones para Europa se hacían a través de un contacto que tenían en Italia con quien hubo mucho intercambio de conocimientos y de nuevas tecnologías. Este aliado obtuvo un financiamiento de la Comunidad Económica Europea y se independizó. No han seguido exportando. Innovaciones, implantación de nuevas técnicas de cultivo con mayor rendimiento. Desarrollo de nuevas variedades de flores. |
| 38. Caribe Náutica* | 1997 | 1981 | Ventas de exportación han aumentado. Ventas nacionales han disminuido. Desarrollo de nuevos productos y nuevos clientes. Márgenes de comercialización se vienen reduciendo significativamente por la sobrevaluación del bolívar que se va haciendo incompatible con el crecimiento de la inflación interna v.s. inflación externa. |
| 39. Industrias Capsuvar** | 1997 | 1987 | Las ventas nacionales han decrecido alrededor de un 30% como consecuencia del cierre de muchos laboratorios farmacéuticos. Las exportaciones han tenido una baja pero, han logrado incursionar en otros países como Colombia, Ecuador y Chile. Obtuvieron la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura el año pasado y han invertido en maquinaria para mejorar la calidad y la productividad. Se están replanteando nuevas estrategias para la comercialización de sus productos. |
| 40. Aeroexpresos Ejecutivos* | 1997 | 1992 | Crecimiento sostenido de las ventas en los últimos 4 años. La nómina de empleados ha crecido en un 155% desde la fundación de la empresa. Programas continuos de adiestramiento, talleres de atención al cliente y calidad de servicio. Se han abierto nuevas rutas. El número de clientes ha aumentado considerablemente. Nuevas empresas: una de encomiendas y la otra de turismo. Mejoras en los sistemas de información (automatización) en las medidas de seguridad. Adquisición de nuevas tecnologías para el servicio de transporte (tecnologías brasileñas). Desarrollo de programas para mejoramiento del ambiente de trabajo. Incorporación de nuevas unidades de doble piso. |

| | | | |
|---------------------------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 41. Guardian de Venezuela | 1998 | | Empresa extranjera. No forma parte de la muestra |
| 42. Merlín*** | 1998 | 1992 | N/D. Sigue funcionando |
| 43. Rociadores Rica* | 1998 | 1983 | Crecimiento en ventas moderado. En 1998 la nómina de personal creció en un 130%. En los dos últimos años ha decrecido en un 18% aproximadamente. Innovaciones en la gestión de recursos humanos: se sustituyó el concepto de supervisor por el de facilitador, no se emplea el término "obrero". Todos se consideran empleados. Se mantienen los programas de capacitación. Desarrollo de nuevos productos: microboquillas, bebederos para cerdos, tubetas, bandejas para viveros, toberas anti-incendio, piezas de inyección de plástico. Adquisición de nuevas maquinarias y equipos. Diseño y fabricación de un nuevo banco de pruebas para válvulas. Implantación de ISO 9000 y marca Norven, en proceso de desarrollo. Nuevas empresas: Rica Ingeniería, C.A. dedicada al diseño e instalación de sistemas de riego, auditorías ambientales y servicios de asesoría en el área ambiental. |
| 44. Suelopetrol* | 1998 | 1984 | Decrecimiento en las ventas a consecuencia de la disminución de la actividad sísmica en el país. Para el año 1997 las ventas fueron de \$79MM y en el 2000, bajaron a \$12.9MM. El personal fijo disminuyó de 75 personas en 1999 a 39 en el 2001. Planes para incursionar en la actividad de operación de campos petroleros. |
| 45. Chocolates El Rey*** | 1998 | 1929 | N/D. Sigue funcionando |
| 46. Inceta*** | 1998 | 1973 | N/D. Sigue funcionando |
| 47. M&B Solution* | 1999 | 1991 | Volumen de ventas viene decreciendo desde 1997. De 52 profesionales que tenían en 1997, actualmente quedan 12. El volumen de ventas en 1997 fue de \$ 2.8 millones y en el 2000 fue de \$1.6 millones. Esfuerzos en la cámara gremial, Cavedatos, para establecer alianzas estratégicas y fortalecer al gremio. |
| 48. Chip-a-Cookie* | 1999 | 1992 | El crecimiento es estable. Nuevas franquicias en el interior del país. Mejoramiento de los procesos de producción. Perfeccionamiento de los manuales de franquicia y mejoras en los controles de las tiendas. Nueva empresa en el área de consultoría de franquicias, a la que le dedica 50% de su tiempo. |
| 49. Artquimia* | 1999 | 1984 | Las ventas han crecido lentamente. Se mantiene el mismo número de empleados pero ha aumentado el porcentaje de profesionales y técnicos y el 50% de los obreros son bachilleres. Nuevos clientes. Fabricación a terceros. Esfuerzos para desarrollar mercados de exportación. Automatización en los procesos de fabricación. Mejoras en el laboratorio de control de calidad. Desarrollo de sistema ISO 9000 y de un programa de innovación y productividad. En junio del 2000 la empresa sufrió un incendio en el almacén. El seguro no se había renovado así que tuvieron que sufragar todas las pérdidas. Ya están al día con las deudas. Funcionando normalmente. |

| | | | |
|--------------------------------------------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 50. Industrias Tamanaco*** | 1999 | 1962 | N/D. Sigue funcionando |
| 51. Edil*** | 1999 | 1975 | N/D. Sigue funcionando |
| 52. Fábrica de Tabacos Bermúdez* | 1999 | 1950 | Las ventas de exportación han caído en un 60% por pérdida de competitividad debido a sobrevaluación del bolívar. Las ventas en el mercado nacional también han bajado por el mismo problema (productos importados son más baratos) y por el contrabando. |
| 53. Tecnología de la Información Quántica* | 1999 | 1993 | Las ventas han ido en crecimiento: de 0.42MM\$ en 1993 a 1,8MM\$ en 1999. En 1999 había 12 empleados y en el 2000, la nómina subió hasta 30 empleados. El 90% del personal lo conforman profesionales universitarios y técnicos. En 1999 comenzaron a exportar. Para ese año las exportaciones fueron de 0.2M\$. La rotación de personal se mantiene baja. Regularmente se ejecutan programas de capacitación en aplicación de nuevas tecnologías. El personal de investigación y desarrollo tecnológico ha realizado cursos de especialización diseñados para las actividades que realiza la empresa. Se ha participado en investigaciones con diferentes universidades. Desarrollo de nuevas líneas de productos como resultado de la identificación de necesidades del mercado y anticipación a requerimientos futuros. Alianzas con empresas nacionales y en el exterior. Inversiones para el mejoramiento de los sistemas de información y de gestión. Innovaciones en la gestión de recursos humanos. Premio a la Innovación Tecnológica en el evento internacional SUMMIT de las Américas 2001. |

* Los fundadores siguen al frente de la empresa

** Segunda o tercera generación al frente de la empresa

*** N/D: Información no disponible

ANEXO 4

INTEGRANTES AL TALLER DE DISCUSIÓN DE RESULTADOS

| NOMBRE | INSTITUCIÓN |
|-------------------|-----------------------|
| Simón Parisca | EUREKA |
| Marcel Antonorci | CONSULTOR |
| Josías Senior | CHIP-A- COOKIE |
| Luis E. Palacios | UNIVERSIDAD CATÓLICA |
| Colette Siwka | CANTV |
| Zuly Martínez | FUNDACIÓN POLAR |
| Enza Porcarelli | UNIMET |
| Manuel Sanchez | NEXO |
| Quindi Franco | CAF |
| Cristian Burgazzi | HAY GROUP |
| Gerado Perozo | VENEZUELA COMPETITIVA |
| Lino Clemente | VENEZUELA COMPETITIVA |