

Empresarios de éxito en Industrias Bogotanas

Manuel Castañeda*

1. JUSTIFICACION

La historia empresarial y el comportamiento de los creadores de empresas exitosas, ha venido ganando terreno dentro de las áreas de investigación en administración de empresas en nuestro país.

En la actualidad se considera a este tipo de trabajos, como material de enseñanza válido en la formación de administradores en diferentes niveles.

Se reconoce naturalmente que esta clase de estudios se refiere a una experiencia limitada de empresas y empresarios que se desempeñan en un sector restringido de la sociedad. Sin embargo, no obstante el alcance limitado que se confiere a estas investigaciones, es innegable que resulta más enriquecedor para el estudiante el contacto con el comportamiento y desempeño real de los hombres de negocios y de las empresas presentes en el medio colombiano, que con la literatura sobre administración (en su mayoría foránea) que se caracteriza por efectuar postulados sobre el deber ser de las organizaciones y de los hombres de empresa, careciendo estos postulados, en muchos casos, de algún tipo de asidero científico, es decir, no son producto de la observación sistemática de estos hombres y organizaciones.

* Resumen de Tesis laureada de Administración de Empresas UN. Trabajo de Manuel Castañeda, M. Becerra y C. Hernández

Por otro lado, la historia de empresas exitosas y de sus creadores, constituye una vía para transmitir conceptos administrativos complejos, como son por ejemplo: el cambio organizacional, el conflicto, la toma de decisiones, la reactivación de empresas, la interrelación entre las partes integrales de la organización, la percepción y desarrollo de oportunidades de negocios, la visión sobre escenarios futuros, etc.

Es un hecho que los acelerados cambios que se están gestando en lo político, lo social, y lo económico, han configurado un panorama complejo con nuevas y diferentes variables que afectan el entorno. Globalización de la economía, internacionalización de los mercados, procesos de integración regional, desarrollo tecnológico en múltiples niveles y nuevas formas de gerenciar, son todos los elementos constitutivos del nuevo contexto en el cual se mueven las empresas. Estos cambios exigen de los administradores, además de conocimientos, técnicas y herramientas gerenciales modernas, desarrollar nuevas actitudes, habilidades y destrezas que se incluyen dentro de un área de reciente florecimiento en la teoría administrativa que se denomina Capacidad Empresarial, la cual se puede expresar bajo dos formas:

- Mediante la creación de nuevas empresas.

- Desarrollando comportamientos empresariales dentro de las organizaciones ya constituidas, estimulando su desarrollo, crecimiento, productividad y competitividad.

El fomento y desarrollo de la Capacidad Empresarial de los administradores han dejado de ser una simple propuesta política como alternativa frente al desempleo profesional para convertirse en una necesidad central que asume los retos planteados por el cambiante entorno, en el cual sólo sobrevivirán las empresas que se encuentran preparadas para asumir y manejar el cambio. La mayor responsabilidad para crear y/o transformar las empresas recae sobre los administradores, lo cual hace imperativo que estos desarrollen su Capacidad Empresarial.

Un primer paso para lograr lo anterior, es el analizar el comportamiento real de los hombres de empresa exitosos, tratando de determinar los elementos constitutivos de su positiva gestión, para así establecer una simbiosis coherente entre la teoría y la práctica administrativa.

La presente investigación pretende definir el proceso por el cual surge, se desarrolla y consolida un empresario, dentro de un sector y región determinados, en un medio tan suigeneris como el colombiano. También y como aporte a la gestión empresarial, se trató de establecer en que medida el conocimiento y el manejo de herramientas y/o conceptos administrativos están presentes en el empresario estudiado, explicando el éxito o el fracaso de su gestión. Esto se logró estableciendo una "tipología administrativa" del empresario, en términos de actitudes, comportamientos, estrategias etc., aislando los elementos imitables por parte del adminis-

trador colombiano, a fin de propender por el desarrollo de su capacidad empresarial.

2. CONCEPTOS Y PROCESO

Buscando una conceptualización propia del espíritu empresarial y el empresario, se dijo del primero que era esa predisposición permanente de ciertos individuos hacia la acción innovadora, sustentada en el precepto de que "todo esta por hacer". El segundo se definió como un captador y aprovechador de oportunidades en un mercado, y cuyo insumo básico es la información, la cual interpreta pragmáticamente con fines empresariales.

Con base en todo lo anterior -conceptos y objetivos- se procedió a seleccionar a los empresarios sujetos del estudio dentro de un mismo sector productivo y área geográfica. Esto porque se consideró que el estudiar al empresario sectorialmente confiere más rigor metodológico a este tipo de investigaciones, ya que el considerar individuos y organizaciones que se mueven dentro de una misma actividad económica, da una relativa seguridad de que estos hayan estado sujetos a condiciones similares de mercado, legislación, tecnología, etc. y por ende serán más objetivas las comparaciones entre sí. Si a esto le agregamos el elemento regional se puede elevar, aún más, la especificidad de las conclusiones alcanzadas.

De otro lado, se escogió al sector de las Artes Gráficas en vista del dinamismo mostrado en épocas recientes y su perspectiva de desarrollo a nivel nacional e internacio-

nal; y a la ciudad de Bogotá al tener en cuenta el peso que ésta posee dentro del medio gráfico colombiano.

Es de aclarar que la investigación no pretendió tener representatividad estadística en términos de la relación universo-muestra, ya que lo que se buscó principalmente fue dar una interpretación explicativa del éxito de algunos empresarios de la industria gráfica bogotana, sin generalizar las conclusiones obtenidas a todos los empresarios del sector, ni mucho menos a todo el empresario colombiano en general. Teniendo en cuenta esto, se estableció una muestra (a juicio) de los empresarios considerados como exitosos, en términos del reconocimiento gremial, imagen comercial, participación en su sector y crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

No obstante la no representatividad estadística de la muestra seleccionada, esta puede ser considerada como muy valiosa como se quiera que dentro de ella están incluidos empresarios galardonados con la Orden al Mérito Industrial de la Presidencia de la República.

Para acceder a la información requerida se aplicó a los empresarios el diseño tipo entrevista profunda, cubriéndose, entre otros los siguientes temas: antecedentes familiares, educativos y laborales, creación y desarrollo inicial del negocio, crecimiento y consolidación de la empresa, manejo de herramientas administrativas, experiencias frente a mercados internacionales, visión sobre escenarios futuros y oportunidades,

valores, actitudes y motivaciones del empresario. La información así obtenida se clasifica por ítems de los cuales surgieron los factores explicativos del éxito empresarial de estos individuos, dándole al material recogido un manejo testimonial en la versión final.

3. EL EMPRESARIO GRAFICO Y LOS FACTORES ASOCIADOS A SU EXITO

No es fácil establecer una tipología del empresario gráfico, sin embargo dentro de la muestra trabajada es posible definir ciertas características comunes y mayoritarias que lo identifican. Seguidamente se hará una descripción, por lo demás incompleta, de estas características.

El empresario gráfico considerado procede en la mayoría de los casos, de familias de nivel socio-económico medio, que han emigrado a la ciudad en busca de mejores oportunidades. En algunos otros casos y en menor proporción proceden de inmigrantes extranjeros que se han establecido en nuestro país.

Para todos ellos el núcleo familiar se constituyó en la base de su formación ética y moral. Allí desarrollaron valores y actitudes positivas que más adelante les sirvieron para consolidar su carrera empresarial. La figura del padre o la madre, o de algún tutor o consejero, está todavía presente en sus recuerdos como patrón o modelo a seguir.

En los 15 años se sitúa la edad promedio en que el empresario se enfrenta al trabajo y al mundo laboral, desarrollando ya desde temprana edad, responsabilidades y actitudes maduras hacia sí mismo, su familia y su entorno.

Como empleados tienden a destacarse del promedio a base de iniciativas y actitudes positivas hacia su trabajo y la empresa. En muchos casos adquieren previamente experiencia laboral como empleados de industrias gráficas, ya sea en el área técnica o comercial.

Dentro de la muestra se encontró un alto nivel académico. Más de la mitad de los empresarios poseían estudios universitarios y dos terceras partes tienen por lo menos el bachillerato completo, encontrándose también individuos con títulos de postgrado y estudios en el exterior.

Una de las principales razones para convertirse en empresario gráfico es la de poseer, por experiencia laboral previa, el conocimiento técnico o comercial del negocio, así como también la existencia de antecedentes familiares dentro de esta industria. Ningún empresario se lanzó a la aventura sin conocer por lo menos un área específica del negocio. Tampoco arrancaron de cero en el desarrollo de su mercado. Todos iniciaron operaciones ya con clientes conocidos durante su historia laboral y con algunas redes de apoyo que les dieron alguna ventaja competitiva inicial.

El empresario se convierte en tal, a una edad temprana, aproximadamente a los 30

años, edad en la cual ya se posee una relativa madurez y experiencia que elevan las posibilidades de éxito.

La empresa se inicia con riesgo compartido, es decir en sociedad, buscando complementariedad y unificación de objetivos y esfuerzos, para luego capitalizar esta experiencia estableciéndose como empresario individual.

La mayoría de empresas comienza con recursos propios, producto de prestaciones y liquidaciones labores, complementadas con préstamos de familiares y amigos. En algunos casos el empresario recibe parte de su liquidación como empleado en maquinaria y equipo de segunda, lo que se convierte en la base de su capital de trabajo.

La mayoría de las empresas consideradas nacieron pequeñas, sin que esto le impidiera al empresario tener una amplia perspectiva de desarrollo y crecimiento. Desde un principio este tuvo dedicación exclusiva hacia el negocio y fue el mismo mercado el que le dió las pautas para su crecimiento y desarrollo.

Casi ningún empresario realizó estudio de factibilidad para crear su empresa. Este fue reemplazado por la experiencia la percepción del mercado y el empuje e iniciativa del fundador. Tampoco se definieron desde un principio estrategias claras para el manejo del negocio. En ningún caso el crecimiento fue producto de grandes o sofisticadas estrategias corporativas, pero tampoco de golpes de suerte o chispazos espontáneos

de ingenio. Este se dió más como resultado del aprovechamiento creativo de oportunidades en su sector.

Todas las empresas fueron fundadas dentro de las últimas tres décadas, lo cual expresa lo dinámico y joven de la muestra.

Casi todos los empresarios basan su ventaja competitiva inicial en la calidad y el servicio, convirtiendo estos dos conceptos en parte fundamental de su filosofía empresarial.

No se encontró dentro de la muestra la evidencia de una "personalidad empresarial" determinada. Se detectaron patrones y rasgos psicológicos de lo más variado y disímil. Sin embargo en cuanto a actitudes sí se dan patrones definidos, identificados como innovadores.

El empresario gráfico persigue sus metas con un sentido de realización casi obsesivo. Es persistente y claro en la determinación de sus objetivos. Posee la habilidad muy schumpeteriana de reunir y combinar recursos en formas nuevas y maneja la habilidad de detectar oportunidades de negocio que otros no ven, por medio de la utilización de la información de una manera muy particular y pragmática. Su visión empresarial, permanentemente reforzada y ampliada, le permite disponer en una perspectiva manejable a las variables básicas de su gestión: las personas, los recursos y el ambiente. Lo anterior le permite trabajar en varios frentes a la vez y por ende focalizar y detectar más oportunidades.

Nuestro empresario gráfico no se intimida por la competencia y se rodea de gente capaz en sus equipos de trabajo. Genera decisiones que siendo riesgosas, son manejables mediante la clara definición de objetivos, la formulación de estrategias y la supervisión de los procesos, de forma tal, que el resultado se ajuste en mucho al futuro que se quiere alcanzar.

Los anteriores conceptos permitieron llegar a la definición de ocho factores explicativos del éxito en la gestión de los empresarios considerados en la muestra.

Cabe anotar que los factores hallados pueden parecer casi obvios encontrándose en cualquier esquema óptimo de gestión, lo cual puede resultar extraño para algunos académicos acostumbrados a buscar explicaciones del éxito empresarial en diseños administrativos complejos y/o elementos teóricos abstractos. Muy por el contrario, lo que determinó el éxito en la gestión de los empresarios considerados fue el énfasis con que siguen y aplican estos "obvios" principios.

Es de anotar que no todos los ocho factores estaban presentes o se hicieron evidentes, en una misma medida, en la totalidad de la muestra. Pero ante esto se recalca el hecho de que en ningún momento se pretendió establecer un recetario para el éxito empresarial. Se buscó, si, definir unos factores que permitieran ampliar el marco de referencia y comprensión de una óptima gestión, para que de aquí en adelante pudieran surgir iniciativas aplicativas a un

negocio en particular por parte de sus gestores o administradores.

Los factores de éxito encontrados para la muestra de empresarios fueron:

1. Comportamiento, valores y actitudes innovadoras.
2. Conocimiento y pasión por el negocio.
3. Con los cinco sentidos puestos en el mercado.
4. En busca de un cliente satisfecho.
5. Conformación de equipos de trabajo ganadores.
6. Comprensión y manejo del arte de la administración.
7. Concentración alrededor del negocio básico.
8. Conformación de redes de apoyo.

Cada factor se definió ampliamente en la investigación y estuvo sujeto a comprobación práctica durante un trabajo de campo.

4. REFLEXIONES FINALES

Los diversos autores clásicos que se han ocupado del tema del empresariado, realizan cada uno desde su particular perspectiva valiosos aportes para la comprensión del fenómeno. Sin embargo, pareciera que la mejor manera de abordar conceptualmente al empresario, es el hacerlo con un enfoque integrador y totalizante que tenga como marco de referencia la consideración de variables psicológicas, sociológicas y am-

bientales como explicativas del fenómeno en cuestión.

Cada época trae sus oportunidades, problemas y circunstancias particulares. El enfrentar cada una de estas situaciones demanda en el empresario ("**entrepreneur**") una racionalidad diferente. No se puede igualar, en términos de decisiones o acciones, el desempeño del empresario de épocas pasadas con el de los tiempos actuales, máxime cuando la época actual es compleja y turbulenta.

Cada período de tiempo exige del empresario unas habilidades, capacidades y herramientas específicas para enfrentar los retos propios de ese particular entorno.

La gestión empresarial es como la ley de la materia en la física: en ella nada se crea ni se destruye, sólo se transforma por medio de la reorganización y unificación de conceptos, técnicas y herramientas administrativas antes dispersas.

Un modelo de gestión exótico está constituido por conceptos ya latentes dentro de la teoría y la práctica empresarial pero que son agrupados de una forma original y novedosa.

Paradójicamente, el desempeño exitoso de los empresarios gráficos tomados en la muestra, no está obligado al seguimiento y/o aplicación de la teoría administrativa tradicional. Estos empresarios no se rigen por un enfoque funcionalista y/o de proceso administrativo en la dirección de sus

empresas. Si bien, no aplican sistemáticamente la técnica administrativa, sí se preocupan por desarrollar capacidades y habilidades en el área del arte de la administración: liderazgo, negociación, captación de oportunidades, visión de escenarios futuros, etc.

Con lo anterior no se pretende afirmar que el empresario gráfico sea un individuo improvisador, falto de análisis y con tendencia a la desorganización en su gestión y que deseche la técnica administrativa. Muy por el contrario en todas sus decisiones y acciones se encuentra una sólida base conceptual y analítica, mucha evaluación y un sentido muy personal de racionalidad empresarial. En su empresa no se da ausencia de administración, sino que ésta se concibe de manera pragmática, más como un medio que como un fin. El maneja el arte y deja la técnica para su equipo directivo.

El empresario se hace. El proceso empresarial es susceptible de aprendizaje y enseñanza por parte de los individuos. No se nace empresario, la iniciativa empresarial es el resultado de un proceso de experiencias y vivencias dentro del cual está inhuído en empresario "**entrepreneur**". Más que un elemento transmitido "genéticamente". El desarrollo de la capacidad empresarial se puede asimilar a un proceso de aprendizaje fortalecido por la experiencia personal de cada individuo. No es probable que, si una persona no ha estado sujeta a ciertas experiencias vitales, no ha interactuado en ciertos ambientes y/o no ha recibido ciertas

influencias de su entorno, desarrolle su trayectoria y capacidad empresarial.

Las facultades de administración deberían preocuparse más por desarrollar en sus estudiantes habilidades y destrezas que les permitan elevar su capacidad empresarial. Temas como liderazgo, estructuración y manejo de redes de apoyo, negociación, comunicación, creatividad, oportunidades de negocio, etc., deberían pasar a ser parte importante de los planes de estudio de esta

carrera. Con los anteriores elementos el administrador colombiano estará más capacitado para actuar dentro de un marco empresarial de escasez, en donde a cada recurso se le debe sacar el máximo de provecho.

El desarrollo de la capacidad empresarial apunta precisamente a esto, promoviendo la formación de profesionales que asuman la responsabilidad social de crear y/o desarrollar empresas.