

## FACTORES QUE POSIBILITAN EL ÉXITO FINANCIERO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL PERÚ\*

David Wong  
Dora Ugarte

### RESUMEN

*Las pequeñas empresas tienen éxito en la medida en que saben coordinar los factores relevantes al logro de sus fines. Se ha podido corroborar, a partir de diez casos estudiados a profundidad, que los principales factores son los rasgos personales del fundador de la pequeña empresa, los valores con los cuales se maneja y su disponibilidad de recursos financieros.*

### ABSTRACT

*Small companies are successful to the extent that they know how to coordinate the factors that have a bearing on the achievement of their goals. By studying ten cases in depth, it was possible to establish that the overriding factors are the personal traits of the company's founder, his operating values and availability of financial resources.*

### Introducción

Algunas pequeñas empresas<sup>1</sup> en países emergentes como el Perú, han tenido un éxito económico extraordinario. ¿Cómo se presenta este éxito?; ¿cómo estas empresas tienen ese potencial económico?; ¿en qué se basa ese espíritu empresarial y emprendedor?

El ejemplo de un exitoso confeccionista de buzos<sup>2</sup>, que labora cerca de la calle Gamarra, en La Victoria (populoso distrito de Lima) podría dar algunas luces a la respuesta. Parte del éxito de su empresa se logra por un hecho generalmente desapercibido: su casa es al mismo tiempo su taller. Catorce máquinas de coser operan en la sala de estar de la casa, en vez de encontrarse allí muebles confortables, y en parte del resto de las habitaciones se guardan inventarios de telas.

Si este confeccionista hubiera incluido en su estado de ganancia y pérdidas, un alquiler por un espacio similar al de su casa, de 100 dólares mensuales<sup>3</sup>, este monto se hubiera con-

vertido en 36 mil dólares al cabo de 14 años, que es el tiempo que viene operando, a una tasa de interés de 10% anual en dólares. El no hacerlo le permite una ganancia adicional por ese monto.

En la manera de pensar de este confeccionista, se ha relegado el factor de comodidad de su hogar por el de eficiencia productiva. Muchos grupos de clase media y alta en el Perú no imaginarían convertir una habitación dedicada a la comodidad en un taller, ni estarían dispuestos a interrumpir un succulento almuerzo en aras de atender a un cliente imprevisto, ni a trabajar dos días enteros sin dormir.

Probablemente esta forma de pensar ha permitido que este confeccionista pase de un total de activos de alrededor de 20 dólares a más de 60 mil dólares, valor de sus activos actualmente.

En consecuencia, algunas formas de pensar y de comportarse -es decir, la cultura y la psicología del empresario- influyen en el desempeño financiero de las empresas, en su éxito económico.

Los autores agradecen vivamente al Banco Interandino que, a través del financiamiento de una cátedra, originó esta investigación y el artículo que se presenta. También se desea agradecer efusivamente al señor Harold Hernández por su dedicación, esfuerzo y apoyo para la culminación de este trabajo.

El presente artículo intenta, a modo de ensayo, demostrar que este éxito se debe, al menos en parte, a las características personales y psicológicas del fundador de la pequeña empresa y a los valores con los cuales se maneja.

Este trabajo se ha dividido en tres partes. En la primera, se describirán los casos de empresas peruanas en los cuales se basan las afirmaciones aquí vertidas. En la segunda, se presentarán algunas definiciones de empresario, se esbozarán sus características típicas y se presentará una definición alternativa que explique mejor su realidad. Por último, en la tercera parte, se mencionarán los factores encontrados en los casos peruanos que permiten el nacimiento del empresario, factores tanto culturales como psicológicos.

#### 1. Los casos estudiados y su situación financiera

Analizar lo empresarial es sumamente complejo; sus dimensiones e interrelaciones son múltiples. Lo empresarial puede verse desde distintos aspectos: el económico, el cultural, el psicológico, el tecnológico, el jurídico o político, y cada uno puede desarrollarse extensamente. El presente artículo intenta abordar los tres primeros aspectos, el económico -y específicamente el financiero-, el psicológico y el cultural.

El tema de la empresa, y aun de pequeña empresa, exige evitar generalizaciones y simplificaciones inadecuadas. Todo caso empresarial es único e irrepetible. Por ello, el presente ensayo se basa en el método de casos. Con esto se pretende percibir la realidad del pequeño empresario lo más objetivamente posible y sin juicios de valor preestablecidos.

##### 1.1 Los casos estudiados

Las afirmaciones aquí vertidas se basan en 10 casos estudiados a profundidad<sup>4</sup>. Por razones didácticas, a continuación ofrecemos las referencias mínimas de los mismos.

#### Caso No. 1: Juvenil Sánchez y hermanos

Juvenil tiene 45 años, es natural de Huancavelica. En su juventud, como sus hermanos -obligado por las circunstancias- se dedicó a diversas ocupaciones (agricultor, panadero, comerciante de carnes y, finalmente, asentado en Lima, ambulante, comerciante y confeccionista). Iniciado en el giro de las confecciones, a los pocos años se adhirió a la empresa -formalizándola legalmente- cuatro de sus hermanos, lo que en parte le permitió crecer. Es casado, Testigo de Jehová y no tiene hijos. Llegó a culminar la secundaria. El tiempo de constituida la empresa, desde que él la inició, es de aproximadamente 13 años.

#### Caso No. 2: Amanda Maza

Es natural de Cañete, tiene 55 años, inmigró de adolescente a Lima (hacia 1955) por las presiones económicas de su familia. Permaneció como empleada doméstica durante tres años. Sin embargo, en lugar de decidir culminar su educación media, decidió adiestrarse en las confecciones. Con su trabajo de doméstica, luego como operaria en un taller de confecciones y sin relaciones sociales que le ofrecieran oportunidades, logró adquirir dos máquinas de coser caseras. Con ellas empezó a desarrollar, con mucho esfuerzo, especiales aptitudes en la confección de ropa sobre medida, que permitieron cotizar su trabajo. Esta actividad constituye el giro de la empresa, la que sólo en 1992 fue formalizada. A la edad de 55 años y luego de 36 años de trabajo, ha logrado, con especial valor, educar a sus dos hijos y hacerlos egresar de dos prestigiosas universidades, así como construir una casa valorizada en unos \$ 80,000.

#### Caso No. 3: Mateo Salas

Hijo de pequeños comerciantes cajamarquinos asentados en Lima, dedicados al comercio en el Mercado Central y, posteriormente, en la zona de Gamarra. Culminó la ca-

rrera de Sociología. En sus momentos libres, cuando era estudiante, ayudaba a su madre en la comercialización de productos para provincias. Sin embargo, la labor de comercialización o de confecciones no le interesaba. Atraído por la labor intelectual e interesado en la política, pretendió acceder a una plaza docente en su universidad. Diversas razones no se lo permitieron. Decepcionado de ello incursionó, decidido y con la experiencia adquirida de los padres, hacia los 28 años, en el comercio ambulante de ropa y, luego, como confeccionista, fundamentalmente en Gamarra. A la edad de 38 años, con gran experiencia en confección y comercialización en casi todo el país, casado y con dos hijos, tiene invertidos, en la zona de Gamarra (en máquinas y locales) más de \$ 100,000. La empresa tiene 10 años de constituida.

#### Caso No. 4: Jesús Cóndor

Es el presidente de un consorcio constituido formalmente el 28 de noviembre de 1994, por ocho socios. Uno de sus objetivos principales, de acuerdo con sus estatutos, es producir y comercializar textiles y confecciones, con miras a la exportación. Cada socio tiene empresas constituidas en forma de SRL, SA o persona natural, y cuentan con cierta trayectoria en el rubro de confecciones y de prendas de algodón. Cóndor, de 38 años, tiene 16 años de experiencia en este rubro. Desde 1994, él y otros amigos de Gamarra (La Victoria) se unieron para exportar sus confecciones. En conjunto, cuentan con no menos de 56 operarios ordinarios. Suman, además, aproximadamente \$ 250,000 en máquinas.

Los ocho socios son provincianos y de familias más bien humildes. Desde muy jóvenes se dedicaron al comercio ambulatorio (especialmente ropa), donde adquirieron gran experiencia. Sólo uno de ellos ha accedido a crédito bancario; y sólo dos han tenido acceso a educación superior, uno de ellos en provincia.

#### Caso No. 5: Ethel Moreno

Nació en San Mateo y se casó en 1947 con un obrero de una fábrica textil. Se dedicó,

como muchas esposas de obreros textiles, a vender telas y retazos a particulares. Hacia inicios de los años sesenta, el esposo decide retirarse e iniciar, con su esposa y con la ayuda de sus hijos, un negocio independiente de venta de retazos y telas, como ambulantes. Para ello, compra una camioneta de segunda mano. La retacería dejaba buenos márgenes de ganancia y no necesitaba de mucha inversión; por esa razón no necesitaba financiamiento para crecer. Posteriormente, compran saldos y piezas discontinuadas. Ambos, con enormes perspectivas para el futuro, perciben que elaborando confecciones pueden lograr mayores márgenes. Al no contar con máquinas propias, la señora -con gran intuición- compra el servicio a sus vecinas (que hacían costura casera o para el barrio). Ante el éxito, y percibiendo posibilidades de crecer, invierten en máquinas y pagan operarios.

Su casa es convertida en un taller de 4 pisos. Al crecer aún más, hacia fines de los años sesenta, se trasladan a un espacio más adecuado. Este crecimiento acelerado les permite pagar la educación superior de los cuatro hijos en el extranjero (EE.UU.), educación guiada hacia la especialización en confecciones, que luego revirtió en una empresa altamente tecnificada. La empresa original de los esposos fue disuelta, hacia 1972, para dar paso a la presente, conducida por los hijos. La señora cuenta actualmente con 68 años; la empresa que creó con su esposo, ya fallecido, duró aproximadamente 12 años, durante los cuales experimentó un gran crecimiento.

#### Caso No. 6: Eric Wing

Su padre, nacido en la China, vino al Perú cuando era adolescente. Estaba acostumbrado, como es común entre los chinos, a trabajar en diversos rubros: empezó en una tienda de abarrotes en la calle Capón. Su esfuerzo y seriedad le valieron el ofrecimiento de compartir las acciones del negocio. Más tarde, se dedica a la molienda de café y granos y luego establece una fábrica de artículos de limpieza, que mantiene hasta el presente. Adicionalmente había entrado en el negocio de la pesca; llegó a poseer

nueve bolicheras y una planta de harina de pescado, pero fracasó. Pesé a ello, nunca se declaró en quiebra, pues pensaba en el honor de su apellido y en la herencia de sus hijos. Eric, el mayor de los tres hijos, termina la secundaria en un colegio particular e ingresa a la Universidad Nacional de Ingeniería, en Lima. Termina Ingeniería Industrial en 1971 y continúa dos maestrías en EE.UU., luego regresa al Perú. Al no percibir perspectivas, decide viajar al Canadá para emplearse pero su padre le exige que se quede e inicie un negocio independiente. Para ello le hace una especie de préstamo para un negocio familiar, en el cual participan también sus otros hijos. Entre ellos hay una estrecha confianza. Se decide una fábrica de tornillos y se logra un préstamo del Banco de Crédito, en parte por la trayectoria de buen pagador del padre, que valora mucho el honor familiar, categoría cultural china. El rubro de la empresa es metalmecánica y tornillería. En total, la familia suma más de cinco empresas, la principal es la de tornillos.

#### Caso No. 7: Irma Alván

Es hija de una migrante de Andahuaylas, estudió Sociología en San Marcos. Se casó muy joven con un profesional, tuvo tres hijos, pero pronto se divorció. Socióloga, trabaja en una institución de desarrollo. Hacia 1983 percibe que su economía se está deteriorando, así como la del país. Al entender que su madre tiene una gran calidad como cocinera, explota esta habilidad y abre, con una inversión inicial de unos \$ 8,500, un restaurante de calidad que se hace muy conocido en ciertos sectores medios y altos. A esto, suma su destreza de hacer propaganda en amplios sectores, que ella frecuenta para darle prestigio. Éste es el giro de la empresa, que ya tiene operando más de 8 años.

#### Caso No. 8: Dante Botto

Tiene 30 años de edad, egresado de Administración de Empresas, de la Universidad del Pacífico en 1986. Accedió a un programa de creación de empresas para recibir su bachillerato, proyecto que desarrolló con otros

dos compañeros. Con esta empresa de consultoría obtuvo el bachillerato. La empresa sólo funcionó hasta 1989, cuando se separaron los socios. Trabajó por un tiempo en una pequeña empresa familiar, en la cual no vio mayores perspectivas. Ante el severo ajuste económico de 1990, viajó a EE.UU. Regresó a los seis meses, al no encontrar perspectivas. Luego decide asociarse con su hermano (egresado de Administración, de la Universidad de Lima), quien había trabajado en una empresa de plásticos, de la cual se retiró al reducirse sus comisiones. En enero de 1991 se inicia la empresa de distribución de bolsas plásticas; y más tarde incursiona en la producción. En setiembre de 1991 quiebran y se fusionan con otra pequeña empresa quebrada que le debía al mismo proveedor. Deciden reducir costos utilizando un mismo local, compartiendo las máquinas, etc. En 1994, Dante, con otro socio abre una tienda de abarrotes. A fines del mismo año decide incursionar en la fabricación de pabito.

#### Caso No. 9: César Martínez

Tiene 28 años, también ha egresado del Programa de Administración de Empresas de la Universidad el Pacífico. Accedió, igualmente, al programa de creación de empresas de la universidad para obtener su bachillerato. Inició, a partir de aquí, una empresa de comercialización de cemento, a la que suma en el presente otra más. Sin embargo, ya desde los 15 años era capaz de manejar pequeños negocios. Esto le ha posibilitado ser un vendedor exitoso.

#### Caso No. 10: Pamela Ying

Tiene 33 años de edad, es la Gerente de una institución financiera que sólo en 1992 ha tenido, en colocaciones acumuladas, \$ 33'000,000. Egresada de la Universidad del Pacífico en 1986, fue reclutada por el fundador de la institución, previendo sus capacidades directivas, de ideas y de carisma. Ella pertenece a la colonia china, si bien la mayoría de la institución pertenece a la japonesa. La empresa fue constituida en 1981 por un líder de la colonia japonesa, a partir de un grupo de 32 amigos

y de escaso capital. Con la presidencia de otro dirigente de grandes capacidades de innovación y de superación de coyunturas económicas, hacia 1986 se desarrolló enormemente, y ha llegado al nivel que goza actualmente.

## 1.2 Situación financiera de los casos estudiados

Con el objetivo de tener un visión global de la situación financiera de los casos estudiados se detallará: el crecimiento financiero de cada una de las empresas; cómo financiaron su inversión inicial y sus operaciones corrientes; el

uso o no de información procesada y sistemática y, el uso de los diversos servicios financieros que ofrece el sistema financiero.

Todos los casos estudiados a excepción de uno, el caso No. 4, han tenido un crecimiento financiero extraordinario, medido en el crecimiento del total de activos. Se explica el caso No. 4 sencillamente por no tener operando, como empresa, sino escasos meses.

El caso No. 2 es interesante, pues los activos han pasado de \$ 200 hasta \$ 80,000, si bien han transcurrido más de 35 años. Pero debe considerarse que la empresa era unipersonal, de alguien que se inició como empleada

Cuadro No. 1

### DESEMPEÑO FINANCIERO, PSICOLOGÍA Y CULTURA DE LOS CASOS ESTUDIADOS

Nombre del fundador	Giro	Año de inversión inicial (Miles US\$)	Año y valor activos (Miles US\$)	Estilos de aprendizaje	Tipo de inteligencia	Valores culturales
1. Juvenil Sánchez	Buzos	1980 0.02	1994 60	Acomodador	Global	Inmigrante
2. Amanda Maza	Ropa a la medida	1958 0.2	1994 80	Acomodador	Detallista	Inmigrante
3. Mateo Salas	Polos	1985 0.1 <sup>1</sup>	1994 55	Acomodador	Global	Inmigrante
4. Jesús Córdor	Consorcio de expor. de polos	1994 20	1995 <sup>2</sup>	N.D. <sup>3</sup>	N.D.	Inmigrante
5. Ethel Moreno	Confeccioneries		4	Divergente	Detallista	Inmigrante
6. Eric Wing	Tornillos	1977 <sup>5</sup>	1993 400	Acomodador	Global	Chino
7. Irma Alván	Restaurante	1987 8.5	1994		Global	Citadino
8. Dante Botto	Plásticos	1990 7	1994 277	N.D.	N.D.	Citadino
9. César Martínez	Comer. Cemento	1989 12	1993 800	N.D.	N.D.	Citadino
10. Pamela Ying	Instit. Financ.	1982 72	1992 40,000	Acomodador	Global	Citadino

Notas:

1. Es el valor de 20 blusas ofrecidas por su madre.
2. El éxito de este caso no se presenta por el crecimiento de los activos, sino por el hecho de haberse realizado una actividad inusitada para pequeños empresarios, como es la exportación de polos.
3. N.D.: información no disponible.
4. No se dispone de información financiera. Sin embargo, se sabe que con el producto de las utilidades de esta empresa se ha podido financiar los estudios universitarios en los EE.UU. de los cuatro hijos.
5. No existe información cuantitativa disponible.

doméstica, que suspendió la labor por sus dos embarazos, que soportó condiciones y situaciones personales muy adversas y que no tuvo necesariamente conciencia de estar haciendo empresa. Los casos Nos. 6, 7 y 10, son obviamente de una considerable mayor inversión inicial que el caso No. 2; esto explica el superior total de activos al presente. A esto debe agregarse que las empresas se iniciaron por personas en mejores condiciones de educación formal y técnica, sobre todo en el No. 10, y en el No. 7, de óptimo uso de las relaciones sociales para fines de la empresa.

En todos los casos, salvo los Nos. 4 y 6, la inversión inicial fue financiada con recursos propios. Esto es representativo de la escasa posibilidad que tiene un pequeño empresario al iniciarse para financiar la empresa. En el caso No. 4, con mucho esfuerzo se logró un financiamiento con el Banco Latino. Respecto al caso No. 6, el inicio de la empresa fabricante de tornillos fue financiada con un préstamo del Banco de Crédito. Aunque es necesario aclarar que ello fue logrado principalmente por el historial bancario muy respetable del padre.

Sólo en cuatro de los diez casos se ha encontrado uso de préstamos bancarios para operaciones corrientes en forma periódica. Por ejemplo, en el caso No. 9, se consiguió una línea de sobregiro de hasta \$ 25,000. En dos de los casos, el No. 5 y No. 10, las empresas en algún momento se financiaron con panderos (formas de asociación de amigos y familiares para préstamos). Al menos en ocho de los casos, las empresas han utilizado crédito de proveedores extensivamente. Ello, en parte, por la facilidad de acceso a este tipo de financiamiento.

En algunos casos (los Nos. 6, 9 y 10), los pequeños empresarios utilizan diariamente información procesada y sistemática. En el caso No. 6, el empresario mantiene información al día de las cuentas por cobrar y de sus estados de cuentas corrientes. Sucede lo mismo en el caso No. 9, en donde, a través de sofisticados medios informáticos se procesa la información de sus clientes. Debido a que el caso No. 10 se trata de una institución financiera que presta dinero, su información procesada es cuantiosa, en cuentas corrientes, cuentas de ahorro, cuen-

tas de préstamos y de morosidad, entre otros estados financieros.

Sin embargo, existen algunos casos en los cuales no se ha dado mayor importancia a la información procesada. Ello se debe probablemente al tamaño reducido de la empresa o a la naturaleza de su giro. En el caso No. 2, el de la confeccionista de ropa a la medida, el arduo trabajo impedía que lograra información más o menos precisa de su situación y rentabilidad. Un caso similar fue el de los primeros años en el caso No. 5; la falta de información procesada ocasionó pérdidas por haberse mantenido dinero en efectivo en épocas de alta inflación. Esto hace suponer que con información adecuada para el manejo de una empresa, aun siendo muy pequeña, los resultados serán más positivos.

En sólo uno de los casos, el No. 9, se efectuó un plan de negocios para justificar el inicio de las operaciones. Esto, debido en parte, a la exigencia de la universidad de donde egresó. En el resto de los casos no hubo tal plan; el inicio obedeció más bien a la intuición de su fundador, lo que entendemos es también bastante representativo de las pequeñas empresas en el Perú.

La promulgación de algunas normas en los últimos años ha permitido nuevos servicios financieros, que ofrecen diversas instituciones financieras. Estos servicios son, entre otros, la financiación mediante operaciones de reporte, la inversión en la bolsa de valores, la colocación en nuevos instrumentos de renta fija, la posibilidad de colocación en activos internacionales, los fondos mutuos y de inversión y la posibilidad de venta de facturas por cobrar. Este último servicio es muy utilizado por pequeñas empresas en otros países.

Sin embargo, ninguno de los casos estudiados, a excepción del No. 10, accede a estos nuevos servicios. Entre las razones se encuentra su tamaño, su falta de bienes para respaldar las operaciones y su falta de relaciones con el sistema financiero. El caso No. 10, claro ejemplo de la excepción, actualmente tiene vínculo con la mayoría de los bancos, que le ofrecen posibilidades de préstamos y créditos indirectos, invierten en la bolsa de valores, adquieren en el mercado secundario deuda externa y participan, aunque esporádicamente, en opciones y futuros (ver Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2

## SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS CASOS ESTUDIADOS

Nombre del fundador	Cómo se financió la inversión inicial	Uso de financiación para las operaciones corrientes	Elaboración de un plan de negocios	Uso de nuevos servicios financieros
1. Juvenil Sánchez	Recursos propios	Proveedores	No	No
2. Amanda Maza	Recursos propios	Préstamo de agiotistas	No	No
3. Mateo Salas	Recursos propios	Préstamo de agiotistas	No	No
4. Jesús Córdor	Recursos propios/ préstamo bancario	Recursos propios/ préstamos bancarios	No	No
5. Ethel Moreno	Recursos propios	Panderos	No	No
6. Eric Wing	Recursos propios/ préstamo bancario	Préstamos bancarios	No	No
7. Irma Alván	Recursos propios	No	No	No
8. Dante Botto	Recursos propios	Préstamos bancarios	No	No
9. César Martínez	Recursos propios	Sobregiros bancarios	Sí	No
10. Pamela Ying	Aporte propio de los sodos fundadores	Panderos (entre otros)	No	Sí

## 2. El empresario

## 2.1 Características

Uno de los aspectos más controvertidos en la teoría empresarial es establecer las características típicas del empresario. Aún no existe una teoría aceptada y reconocida por todos. Al respecto, cabe hacerse las siguientes preguntas: ¿cuáles han sido hasta ahora las definiciones y características que tipifican al empresario? ¿Es posible proponer una definición alternativa? Estas preguntas suponen distinguir lo específico de la actividad del empresario, es decir, conocer qué hace y qué habilidades requiere.

Michelsen<sup>5</sup> dice:

"como empresario, el gerente trata de mejorar su unidad, de adaptarla a las cambiantes condiciones del medio. Está constantemente en busca de

nuevas ideas e inicia un proyecto que puede supervisar él mismo o lo delega a un subordinado. Mantiene siempre cierto número de proyectos en el aire y periódicamente descarta uno y le infunde energía a otro. A intervalos agrega nuevos proyectos y descarta otros viejos".

A su vez, Berger<sup>6</sup> observa que las características del empresario son: a) motivación para la ganancia, b) escepticismo, c) mentalidad de amplio criterio, d) voluntad de afrontar riesgos y e) capacidad de innovar.

Lavoie<sup>7</sup> amplía lo referido por Berger y dice: El empresario es el que aprovecha "las ventajas concretas de oportunidades de ganancia". Para ello, el empresario debe buscar "novedad y creatividad genuinas", saber interpretar las oportunidades que se presentan y percibir lo que aparentemente otros no perciben. "Bajo esta tónica, el empresario es un interpretador de oportunidades, discierne el

significado intersubjetivo de una situación cualitativa de oportunidades".

Para Peter Drucker<sup>8</sup>, "Management is a practice rather than a science. It is not knowledge but performance".

Por otro lado, la siguiente definición pretende desmistificar la creencia de que la Iglesia<sup>9</sup> Católica observa con aprensión la labor del empresario. A través de la Carta Encíclica *Centesimus Annus*, la Iglesia habla indirectamente de las características del empresario. Alude al papel del trabajo humano, las capacidades de iniciativa y de espíritu emprendedor. Su concepción abarca varias dimensiones de la persona humana. Dice que la inteligencia del hombre "es la que descubre las potencialidades productivas de la tierra y las múltiples modalidades con que se pueden satisfacer las necesidades humanas".

"En este proceso están comprometidas importantes virtudes, como son la diligencia, la laboriosidad, la prudencia en asumir los riesgos razonables, la fiabilidad y la lealtad en las relaciones interpersonales, la resolución de ánimo en la ejecución de decisiones difíciles y dolorosas, pero necesarias para el trabajo común en la empresa y para hacer frente a los eventuales reveses de fortuna".

Por su parte, Bhidé, de la Universidad de Harvard<sup>10</sup>, introduce aspectos controversiales en la definición de las características de un empresario. Dice:

"Our evidence suggests that there is no ideal entrepreneurial profile either: successful founders can be gregarious or taciturn, analytical or intuitive, good or terrible with details, risk averse or thrill seeking. They can be delegator or control freaks, pillar of the community or outsiders".

A todo este respecto, debe observarse que ninguna definición distingue al empresario de otras profesiones. Debe advertirse que los rasgos mencionados como típicos del empresa-

rio, si bien son sustantivos en él, no son exclusivos de él. Otras profesiones requieren también estas cualidades: se adaptan a las cambiantes condiciones del medio, buscan nuevas ideas, tienen una motivación por la ganancia, aprovechan oportunidades o son prácticos. Por ejemplo, el cirujano exitoso se mantiene informado de los progresos de su ciencia y se adapta a los cambios o mejoras de tecnología en el instrumental; en una intervención quirúrgica, sabrá adoptar riesgos razonables, etc. O un consultor de empresas estará motivado por las ganancias económicas, mantiene algunos proyectos y descarta otros. O un abogado puede ser escéptico, con mentalidad de amplio criterio, y práctico en la medida en que lleva sus juicios a la acción con mucha eficacia. O un diseñador de programas de informática ser innovador y laborioso.

Estas observaciones pueden llevar a una definición más amplia que permita conocer qué hace y qué lo distingue de otras profesiones: La labor del empresario sólo comienza cuando ya han empezado las de otras profesiones. Su labor consiste en designar los factores importantes de una empresa y coordinarlos de tal modo que se logre una mayor productividad. El empresario no sólo coordina aspectos tangibles, como insumos materiales, humanos y financieros, sino, además, debe coordinarlos con aspectos intangibles, como estilos de dirección y peculiaridades en las costumbres, modos de pensar y actuar, con la potenciación de las virtudes propias de los empleados y de él mismo.

Un ejemplo sencillo puede aclarar esta definición. Supongamos que un negocio pequeño de tipeo de documentos necesita sólo de tres factores importantes: una computadora, un programa informático y un empleado. El empresario puede adquirir una computadora 386 MHz, con una velocidad de 25 MHz y 4 megabytes de memoria RAM, o una que la supere: una 486, de una velocidad de procesamiento de 50 MHz, con 8 megabytes de memoria RAM. Por otra parte, puede adquirir un procesador de textos para un sistema operativo de Windows, tecnológicamente superior, o para un sistema operativo DOS, menos avanzado.

Finalmente, el empresario puede contratar a un empleado que tenga mayor o menor destreza en el manejo del programa y el tipeo.

¿En qué consiste la labor del empresario? Consiste en coordinar los factores que dispone: hardware, software y trabajador. Esta coordinación puede darse tanto entre la 486, el Wordperfect para Windows y el trabajador respectivo, como también entre la 386, el Wordperfect para DOS y el trabajador. A él le interesa primordialmente si los tres factores funcionan coordinadamente y luego le interesa si éstos son tecnológicamente de avanzada. ¿De qué le sirve al empresario tener una 486 y un programa para Windows, si no tiene un empleado que sepa utilizarlo?, o ¿de qué le sirve haber financiado un programa para Windows si no tiene la 486?<sup>11</sup>

Éste es un ejemplo sencillo; sin embargo, en la realidad, los problemas no son tan simples: los factores que deben coordinar los empresarios son de una complejidad mayor.

Note el lector que esta definición alternativa no necesariamente contradice las definiciones anteriores. Cuando se dice que un empresario percibe lo que aparentemente otros no perciben, sucede que se está combinando de otra manera los elementos de un mismo sistema. O cuando se dice que la administración es desempeño, sucede que se ha escogido y combinado adecuadamente los factores que influyen en la empresa.

La teoría empresarial supone que el empresario coordina las áreas funcionales básicas de la empresa: comercialización, producción y finanzas. Ello implica coordinar máquinas, insumos, características del personal y disponibilidad de recursos financieros. Sin embargo, la labor del empresario es difícil en la medida en que también debe coordinar estos sistemas con otros, que tienen que ver con la compleja actividad humana<sup>12</sup>. Estos otros sistemas son el perfil del propio fundador de la empresa, el conjunto de valores en el cual él mismo se desenvuelve y las particulares y concretas circunstancias, así como la situación en que vive<sup>13</sup>.

Varios ejemplos pueden ayudar a entender la definición que se presenta. El caso No.

2, de la confeccionista de ropa a la medida, es muy claro: esta señora coordina las potencialidades de una máquina de coser casera, su condición de escasez de recursos financieros, la aceptación de la necesidad de usar parte de su hogar como taller y la decisión de trabajar regularmente más de 12 horas diarias, con una inteligencia de tipo detallista, la que permitió que su clientela la percibiera como experta en tallas irregulares y pagaran por esta capacidad y calidad.

El caso No. 3 también evidencia una gran capacidad de coordinación a pesar de escasos recursos financieros. Este empresario, con estudios superiores culminados y cuya pretensión, no satisfecha, era la docencia universitaria, es confeccionista de polos. Se inició en Gamarra apenas con la comercialización de no más de dos docenas de blusas, que le fueron ofrecidas por un familiar en calidad de préstamo y con nulo capital. La experiencia ya adquirida en cuanto a percepción de oportunidades de venta en el mercado le permitió comercializar rápidamente el producto. A esto suma una autoexigencia en su horario de trabajo y en el esfuerzo que debe desarrollar. Su intuición y capacidad de innovación le permiten introducir polones (polos amplios) estampados con diseños exclusivos, a un mercado que lo desconocía; eran típicos de jóvenes de estratos económicos medios y altos y los introdujo en sectores de estratos económicos bajos. Aun con poco capital, mandaba a hacer servicio para estos productos. Apenas logra utilidades, las invierte sistemáticamente en máquinas y locales. Este empresario, formado con la experiencia adquirida en Gamarra, ha coordinado escasez de recursos financieros, con el conocimiento intuitivo del mercado -como los gustos imitadores de su clientela-, un autoexigirse en el despliegue de esfuerzos y el vencer inhibiciones típicas de todo profesional al comenzar como vendedor ambulante. En este caso, se evidencia que las definiciones de perceptor de oportunidades y de coordinador de factores de la empresa no se excluyen, sino que se combinan.

En términos sencillos, se puede decir que el empresario desarrolla a la empresa, lo que a su vez equivale a decir que los distintos

factores que intervienen en la empresa son "más" que su simple suma. El gran reto del empresario es definir esos factores y combinarlos eficientemente.

Las habilidades requeridas por el empresario son diversas, aunque aparentemente, como afirma Bhidé, ninguna es absolutamente necesaria. Es muy probable que estas habilidades tengan que ver con capacidades en novedad, creatividad y practicidad, en afrontar riesgos y laboriosidad.

A este respecto, en el caso No. 1, el del confeccionista de buzos mencionado en la introducción, se compensa la falta de racionalidad para entender el por qué de sus buenos negocios con su gran capacidad de trabajo y su mentalidad de amplio criterio al saber cambiar de rubro cuando la necesidad lo requería. Este empresario ha vendido ropa para mujeres, polos, overoles para niños y, finalmente, buzos.

## 2.2 Concepciones de empresario

En medios académicos suele evaluarse la gestión empresarial a fin de proponer medios para alcanzar un mejor desarrollo. Sin embargo, debe observarse que es posible evaluar de tantos modos al empresario como modos de concebir el paradigma o modelo que se tiene de él. En las siguientes líneas se reflexionará brevemente respecto a dos concepciones generales que observan el modelo de empresario, concepciones igualmente válidas en lo que pueden aportar: la que podemos llamar economicista y la que llamamos global.

Toda racionalidad económica transforma eficientemente insumos en productos. Visto así, todo empresario sigue una racionalidad económica. De modo contrario, podría pensarse que un empresario desea el camino más largo y oneroso para lograr el fin, que es el producto. Se supone que el empresario, con esta actividad, busca beneficios. Sin embargo, debe advertirse que este beneficio no necesariamente puede referirse de modo principal a dinero en efectivo; puede referirse a otro tipo de satisfacciones, consideradas fines principales por el propio empresario, como por ejemplo calidad de los bienes o servicios que produce,

promoción social o búsqueda de poder<sup>14</sup>. Sólo cuando la racionalidad económica apunta, por sobre todos los fines, a la obtención de utilidades, puede decirse que el producto equivale a rendimiento pecuniario.

Sobre esto último, cabe destacar que en la mayoría de las sociedades en donde se acepta plenamente la economía de mercado, se entiende que todo rendimiento de productos no pecuniarios (calidad de bienes, emoción social, etc.) debe ofrecer, necesariamente, uno de tipo pecuniario.

Una perspectiva economicista concibe que todo comportamiento empresarial tiene, en última instancia, una explicación económica. Se considera al empresario, por tanto, como *homo economicus*; aislado, individual, racional<sup>15</sup>. Se supone, pues, que este empresario no se socializa, que actúa en función a su propio interés y que obedece exclusivamente a una racionalidad económica. Toda satisfacción al cliente, buena relación con proveedores y trabajadores, mejoramiento de la tecnología para la producción, obedecería exclusivamente a una forma de aumentar las ganancias.

Una visión global<sup>16</sup>, por su parte, acepta la importancia de lo económico en lo empresarial. Sin embargo, reconoce que existen otros aspectos, que en determinadas circunstancias influyen en el empresario con igual importancia que lo económico. Estos factores son el conjunto de valores a que están sujetos los empresarios en su relación con los demás. Se concibe, por tanto, que el empresario no es un sujeto aislado e individual, sino que trabaja en grupo y no sigue una racionalidad exclusivamente económica.

## 3. El pequeño empresario en el Perú

### 3.1 Valores

Los valores en el Perú son tan diversos como el número de sectores culturales. Sin embargo, es posible tipificar de modo general ciertos grupos que se desenvuelven en determinados valores. Debe advertirse que no se propone que estos valores se manifiesten de un modo puro y aislado o dentro de categorías

impermeables a otras. Sólo se pueden observar como tipos ideales; y se desarrollan en un *continuum*. Los empresarios en el Perú trabajan, de acuerdo con lo expuesto y con ciertas categorías elaboradas en el presente ensayo, en algún punto dentro de una de estas cuatro categorías: inmigrantes, ciudadanos, transnacionales y otros.

Los inmigrantes son los que por procesos sociales generales han sufrido una crisis económica y se han visto obligados a migrar. Han vivido en circunstancias hostiles y con grandes limitaciones ambientales. Por ello, los empresarios que representan a este grupo se caracterizan por poseer gran capacidad de trabajo y ahorro, un determinado grado de planificación, una disciplina férrea y un manejo eficiente de su espacio y de su tiempo<sup>17</sup>. Pero sobre todo, los distingue el carecer de inhibiciones respecto a cualquier trabajo manual que tengan que realizar para solventar su economía.

Los ciudadanos, por otra parte, se caracterizan más por un estilo consumista que por uno orientado a la producción. Valoran más el trabajo intelectual que el manual. Es más, expresan inhibiciones respecto al trabajo manual, por considerarlo humilde y no satisfacer sus expectativas. Los empresarios que corresponden a esta categoría creen que la imagen a través del buen vestir y los signos exteriores de riqueza, sumada a las relaciones sociales como medio de conseguir información rápida y certera, son medios eficaces para conseguir sus fines.

Se encuentran, luego, los empresarios transnacionales. Son aquellos que principalmente se ven influenciados por los valores venidos del extranjero. Valoran mucho el trabajo ligado al desarrollo del conocimiento y al aprendizaje permanente, así como el avance tecnológico y el incremento de la productividad.

En el grupo 'otros' se encuentran todas las categorías de empresario cuyos valores provienen de grupos étnicos definidos: chinos, japoneses, árabes, judíos, etc; y que viven en el Perú.

De los diez casos estudiados, los representantes de cinco de ellos participan de los valores de inmigrantes; cuatro, de valores más bien ciudadanos; y uno al de valores chinos.

Debe advertirse que esta clasificación no es de tipo racial, ni se refiere al lugar de procedencia del empresario, sino más bien a una función de los valores con los que se comporta el grupo. Eventualmente, un inmigrante venido de los Andes podría ser considerado ciudadano si es que adquiere los típicos valores de este grupo, y viceversa.

Surge una pregunta pertinente: ¿es posible que un empresario asuma otros valores a los que originalmente estaba acostumbrado? La respuesta es afirmativa; el caso No. 8 es una evidente prueba de esta posibilidad. Dante Botto, antiguo alumno de la Facultad de Administración de la Universidad del Pacífico, se dio cuenta que en una actividad ligada a los aspectos intelectuales, o para acceder como funcionario a una corporación, no tendría ventajas. Por ello decidió incursionar como empresario, en la fabricación de plásticos, en la que tuvo que movilizarse en microbús y dedicarse a la reparación artesanal de máquinas antiguas en un local, en un populoso distrito de Lima. Con relativamente escaso capital, y con la voluntad de ser independiente, se inicia en la comercialización de bolsas plásticas. Al bajar las ganancias, decide incursionar en la producción. En todo su proceso sufre una serie de dificultades más o menos graves, que no le disminuyen su espíritu empresarial. Dante Botto reconoce que para llegar al nivel en el que se encuentra, ha tenido que superar algunas inhibiciones y abandonar ciertos prejuicios típicos de ciudadanos: la aversión al trabajo manual y a usos que no tienen valor socialmente. Como un egresado de la Universidad del Pacífico podía llegar a tomar un *micro* para repartir el producto que comercializa; o, más tarde, andar en una camioneta vieja que siempre tenía que empujar; o tener que él mismo reparar las máquinas construidas de modo artesanal. Sin embargo, supera todo ello, por la voluntad de independencia que lo anima. Podríamos decir que en Dante Botto hay una especie de trasfondo de valores ciudadanos a valores de inmigrante, generados por su espíritu independiente y por el hecho de no tener acceso a una inversión inicial considerable.

### 3.2 Relaciones y actitudes interpersonales

Este segundo aspecto del pequeño empresario en el Perú está estrechamente vinculado con el de los valores. Por lo tanto, es posible hacer alguna diferenciación entre los tipos inmigrante y ciudadano.

Los inmigrantes, debido a su escasa capacidad de inversión, no requerirán, por lo menos para sus inicios, de relaciones sociales que signifiquen fundamentalmente contactos de información muy precisa y sistemática. Al menos, para el empresario incipiente, con poco capital, las relaciones con otros empresarios tienen poca relevancia. Además, este tipo de relaciones no es muy necesaria en sectores que no sean financieros o de comercio. El inmigrante, en sus orígenes, debido a que enfrenta circunstancias hostiles y crisis económica, deberá enfrentar el inicio de una empresa, si es que se decide racionalmente a ello, apoyándose fundamentalmente en su trabajo y en el de sus trabajadores; esto obviamente con el fin de superar el problema del escaso o nulo capital. Las relaciones, que no han hecho aún, no le permitirían acceso a préstamos precisamente por esta precariedad inicial.

Este aspecto se puede observar en el caso No. 1: Él, que tiene actualmente un capital invertido en máquinas y propiedades de aproximadamente \$ 64,000, empezó la empresa de comercialización de prendas y luego confecciones, con el escaso dinero que tenía para vivir en Lima por unos días. Compró no más de dos docenas de prendas y ropa interior, que comercializó como ambulante. El pequeñísimo capital que lograba, casi totalmente, lo reinvertía de modo que dejaba apenas una pequeña suma para su manutención, que era muy precaria. Dado que la venta ambulante no es necesariamente rápida, debía insumir muchas horas de trabajo y esfuerzo físico, incluido el tiempo y esfuerzo que significa ir de un mercado a otro dentro de Lima o en provincias.

Ejemplo similar es el caso No. 2. Ella no requiere especialmente relaciones sociales que le ofrezcan mayores contactos con personas

adecuadas para iniciar negocios. Lo único que posee al inicio es una máquina de coser casera, que compra a plazos con el dinero que gana como empleada doméstica, y la inteligencia y destreza que desarrolla con gran esfuerzo y gasto de energía. Las relaciones que logra con el tiempo, sólo las constituirán sus clientes. Si bien tiene una familia amplia, ésta, dada la escasez de recursos, no aportará mejores oportunidades ni una importante colaboración.

Por tanto, este tipo de empresario, migrante, si adopta una postura racional con respecto al desarrollo de su empresa, deberá guiar sus relaciones sociales a los aspectos específicamente laborales. En él, estas relaciones tienen un carácter específico, más bien cultural. Están estrechamente ligadas a la familia ampliada: una amplia red de parientes consanguíneos o políticos, y a los paisanos. Éstos, eventualmente entran a formar parte de los trabajadores de la empresa, incluso como socios.

El sentido de este tipo de relaciones sociales, puede ser guiado, eventualmente, por esta razón: Dado que, por lo menos al inicio, la empresa se encuentra con escaso capital, el enrolamiento de personas de confianza, puede significar salarios menores. Muchas veces el pago puede no ser en efectivo, sino en parte, en alojamiento, en comida y en la propia oferta de aprendizaje en el manejo de una máquina. Aun en el ámbito de los inmigrantes se mantiene un tipo de relación, el de padrino-ahijado, extendido a tío-sobrino, que supone cierta obligación de colaboración por parte del segundo con el primero y que supone, finalmente, una compensación posterior. Muchas veces el empresario es consciente de lo que brinda esta relación y la dirige en beneficio de la empresa; y extiende esta lógica a los demás parientes y paisanos.

En el caso del hermano del confeccionista de buzos, así como éste mismo, se observa cierta preferencia en la empresa hacia operarios, personas de confianza, como sobrinos. Aquí la confianza se basa en una racionalidad social: el sobrino no puede quedar mal con el tío, pues inmediatamente habrá una presión familiar, de la madre o del padre. Lo mismo sucede con los jóvenes paisanos, que respetan la autoridad del mayor. De otra parte, los ope-

rarios, sobrinos o parientes se sienten beneficiados, pues ya están aprendiendo, sin necesitar pagar por ello, el uso de una máquina, técnica que servirá para ganarse una calificación como operarios.

En el caso No. 4, uno de los empresarios que conforma el consorcio afirma que contrata como operarios a parientes y a paisanos, si bien no tiene inconveniente en contratar a extraños en época de campaña. Después de todo, no lleva una política de incentivos: sólo los contrata por 6 meses, máximo un año. Entiende que cuando son parientes, siempre adolescentes o jóvenes, tienen más empeño y deseos de colaborar; y que están dispuestos a quedarse más tiempo, hasta 12 horas, en época de destajo.

El inmigrante en general también se vale de otros medios ritualizados o institucionalizados para mantener la solidaridad social de su grupo: la fiesta, aun la fiesta patronal. En ella se evidencian las relaciones de poder que existen al interior del grupo. Quien tiene mayor rango, en términos sociales, es capaz de ofrecer gran parte o la totalidad de los alimentos y alcohol que se consume. En este espacio se observa quiénes son capaces de ofrecer, y por tanto de ejercer autoridad, y quiénes aceptan esta autoridad.

En el caso No. 1, uno de los hermanos empresarios había instituido el día de la empresa. Para este evento, halagaba simbólicamente a sus operarios ofreciéndoles un almuerzo en algún restaurante y permitiéndoles que pidan lo que deseen. A esto se sumaba una premiación al "trabajador del año", hecho que incentivaba una mayor productividad por parte del operario. Razones económicas, sin embargo, han limitado esta política en los dos últimos años.

En el empresario inmigrante eventualmente se pueden observar estas formas de subordinación, algunas veces beneficiosas para ambos, relación que se establece especialmente con sobrinos o paisanos jóvenes o adolescentes. Mediante esta relación, pues, el empresario encuentra confianza en los trabajadores que emplea, lo que permite elasticidad en los salarios y en los horarios. A su vez, el pariente o paisano

espera una retribución posterior, en forma de ayuda material, para iniciar la empresa propia y la independencia o el adiestramiento y la experiencia necesaria para tal fin.

Sin embargo, otro de los empresarios, que conforma el caso No. 4, y que también labora en la zona de Gamarra, afirma de modo muy general que el principal incentivo que pueden encontrar sus operarios es que en el futuro sean también empresarios; y no se preocupa en absoluto de que sean paisanos o no.

En el caso No. 3 se observa lo mismo. El empresario contrata a sus operarios sólo en función a sus capacidades; y sólo la familia nuclear participa en la empresa.

En general, se observa que las relaciones laborales en la zona de Gamarra funcionan fundamentalmente por oferta y demanda. El parentesco o el paisanaje no necesariamente son criterios para dar trabajo a los allegados como operarios, si su desempeño no cumple con las expectativas del empresario. Por otra parte, el operario con óptimo adiestramiento y experiencia, no permanece necesariamente en la empresa que lo adiestró y en la cual se formó, aun si fuera de un padrino o persona de su respeto, si no le ofrecen un salario mayor al de otras ofertas. Se podría hablar de cierta liberalización en el mercado laboral de Gamarra.

El empresario inmigrante también busca organizarse con sus similares en gremios o asociaciones. La dificultad de hacer frente a pedidos muy grandes, por ejemplo en el rubro de la confección, hace que algunos se unan formando incipientes redes. Inclusive, ciertos pequeños empresarios han ido algo más allá: tienen la perspectiva de, formando redes o consorcios, exportar, lo cual supone un extraordinario esfuerzo.

El caso No. 4 es un claro ejemplo de este interés. Formados todos ellos en Gamarra, se han unido en una sociedad a la que llaman consorcio, con el fin principal de exportar. Empezaron las conversaciones entre distintos empresarios que se conocían por referencias y quedaron ocho de ellos. Lograron con mucha dificultad encontrar una figura legal que les permitiera operar a partir de sus características y necesidades propias. Superando los obstácu-

los propios del sector de Gamarra -como máquinas obsoletas, mantenimiento adecuado, problemas de logística para aumentar la productividad, una falta de local único, asesoramiento técnico, control de calidad para exportación, adiestramiento de operarios, etc.- hacia fines de 1994 han logrado un primer pedido.

Esta experiencia de formación de redes, que ya está andando, se está difundiendo en Gamarra y otros sectores, en parte gracias a la propaganda, difusión y promoción de ciertos medios de comunicación especializados.

El caso No. 1, de alguna manera, representa también una incipiente red. Conformada por cinco hermanos con empresas propias, esta red funciona cuando uno de ellos logra un pedido que no puede satisfacer por razones de cantidad, calidad, tiempo e inversión. Se realiza un contrato muy flexible entre ellos que permite las gestiones pertinentes, la inversión en material y repartir el trabajo. No se trata de un simple contrato de comprar servicios, pues hay una inversión y riesgo común y colaboración entre iguales. Sin embargo, esta sociedad se limita a los miembros de una familia.

El empresario inmigrante, por otra parte, no es una persona que necesariamente se quede en sus relaciones familiares y de paisanaje. Apunta, con estas asociaciones o consorcios, eventualmente, a abrir contacto con sectores de la política para intentar lograr beneficios o mejoras a su sector. Para ello intenta vincularse a partir de eventos como seminarios, conferencias o cursos, organizados por ONGs. Lo que les preocupa a estos sectores más avanzados de pequeños empresarios de origen inmigrante, es la promoción de sus respectivos sectores por parte del Estado.

Este empresario, cuando es exitoso, y ante la enorme cantidad de obstáculos -legales, de infraestructura, falta de información, etc.- se ve obligado a desarrollar una estrategia que le exige en lo fundamental, ser laborioso y creativo.

La segunda gran categoría que se distingue es la del empresario ciudadano. Los sectores empresariales ciudadanos suelen dirigir sus relaciones sociales hacia otros aspectos. Sus relaciones sociales tendrán otro matiz. Ya que

algunos representantes de este tipo disponen o potencialmente pueden disponer de mayores recursos financieros, es posible que basen el desarrollo de la empresa en el eficaz uso de las relaciones sociales, específicamente en los aspectos de los contactos. Este hecho se presenta principalmente en los negocios ligados al sector financiero y de comercio. Un claro ejemplo de ello es uno de los casos estudiados, el caso No. 10, la institución que ofrece servicios financieros. Uno de sus principales directivos refiere que para reclutar socios se decidió una estrategia:

"La primera estrategia para poder capturar el mercado empresarial no fue fácil. Se tuvo que hacer una inversión: Una reunión a un nivel de gente que iba a ir. Tuvimos que contratar uno de los salones del Sheraton, comida en mesa, bien elegante, preparar una charla económica de su interés; a los empresarios... Si los invitamos a cualquier sitio, no van".

Los que manejan esta institución conocen que el negocio de este giro descansa en la confianza que los depositantes tienen en la institución y ésta en los deudores a quienes presta. Para ello, aparte de actuar con honestidad, la institución debe cuidar su imagen y sus relaciones sociales. Para eso, es un requisito indispensable que todo funcionario esté correctamente vestido y que cada trato con deudores, aunque posiblemente tenso, sea tratado con cordialidad. La confianza, en el caso estudiado, se basa fundamentalmente en las relaciones de amistades y en el pertenecer a la colonia japonesa. En un determinado momento se ofrecía créditos sólo con un aval. ¿Por qué los socios cumplían?:

"...Es un desprestigio que tú no pagues una deuda. Entonces, eso nosotros lo aplicamos (...) Y a los que no son orientales que entran (...) se tienen que amoldar a eso (...)"

El no pagar, pues, es un desprestigio que se comenta en la comunidad, que es un ámbito social relativamente estrecho. Además,

está la presión de que el que no paga la deuda afecta la credibilidad de su familia y de sus amigos, que no querrán firmar como avales si no cumple.

Las reuniones, tanto las que ofrece la institución a sus conocidos (fiesta de aniversario, paseos, reunión del día de la madre, conferencias culturales, etc.) y las que ofrecen otras instituciones financieras, son muy concurridas porque cumplen una función importante. Les permite a los miembros o socios tener información certera y rápida de cualquier asunto que les interese, como interpretación de normas tributarias, situación económica de deudores morosos, etc.

### 3.3 Características personales

En las siguientes líneas se presentarán las principales características personales de los empresarios que constituyen los diez casos estudiados. Para ello, se diferencian tres aspectos: la influencia familiar, las específicas características intelectuales y el aprendizaje a partir de la experiencia concreta.

#### 3.3.1 La influencia familiar

En los casos estudiados se observa que la presencia de la familia ha sido uno de los factores que ha permitido el desarrollo del individuo como empresario. El hecho fundamental que permite esta afirmación es que en todos los casos hay antecedentes de trabajo independiente, empresarial y que no se limita sólo a la generación de los padres. En cuatro de los casos, el empresario tiene conciencia y cierto orgullo de las capacidades de trabajo y laboriosidad de abuelos, inclusive de bisabuelos.

Esta influencia se materializa, en primer lugar, en la convivencia con la actividad laboral de la familia, en la que desde la niñez se ha involucrado al actual empresario. Debe recordarse el ejemplo presentado al empezar el ensayo: el del confeccionista que reemplaza los muebles de su hogar por las máquinas de coser; es decir no diferencia necesariamente el espacio familiar del espacio laboral y, por tanto, involucra al primero en el segundo. Este ejemplo

puede extenderse en alguna medida a los demás casos.

El segundo hecho es que la cercanía con la actividad laboral de los padres involucra al futuro empresario en un adiestramiento a veces inconsciente o intuitivo en los aspectos de producción, ventas y administración. Se trata al inicio, niñez o adolescencia, sólo de una necesidad práctica, de colaboración con los padres, sólo "echar una mano". Sin embargo, más tarde, en la adultez, al decidirse por el rubro que habrá de elegir en el mercado laboral, y ante no muchas probabilidades de abrirse a otras posibilidades, suele ser obvia la elección por la continuidad y desarrollo del negocio familiar, o por abrir un negocio propio con la experiencia y el adiestramiento adquiridos.

Un tercer elemento es que, en los casos estudiados de empresarios exitosos y con virtudes empresariales, destaca como característica el hecho de que la familia ha sido mediana u óptimamente estructurada; ha habido una estructura más bien sólida y estable.

A esto se agrega un cuarto elemento: los padres han cumplido su rol de transmitir valores a los hijos; y aún más, los padres han desarrollado virtudes más bien funcionales a lo empresarial: capacidad de arduo trabajo y laboriosidad, tendencia al ahorro, preferencia por el trabajo independiente y la consideración de ver estas características como positivas. Precisamente estas virtudes son las transmitidas a los hijos, futuros empresarios.

Otro hecho vinculado con la influencia de la familia en la decisión y capacidades por lo empresarial, que es un quinto elemento, es el de la mayor facilidad relativa para continuar, aunque no necesariamente en el mismo rubro, con el desarrollo del trabajo independiente y empresarial. Esta facilidad relativa, o ventaja comparativa, la ofrece la propia experiencia laboral familiar adquirida.

Hay un sexto hecho vinculado con la influencia familiar, el de las expectativas de la familia de que el hijo continúe el negocio, que lo amplíe, o que se mantenga independiente o empresario. Estas expectativas no significan necesariamente una propuesta verbal concreta por parte de los padres para sucederles en el

negocio. Sin embargo, hay una expectativa de que el hijo asuma las responsabilidades como miembro de la familia, que son responsabilidades laborales. A esto debe sumarse el hecho de que por la experiencia laboral familiar, el trabajo se ha convertido en un eje que estructura a la familia. Y precisamente de este modo es como se transmiten los valores que sustentan esta influencia.

Varios ejemplos ayudarán a graficar y probar lo dicho:

Amanda Maza, caso No. 2, pertenece a una esforzada familia trabajadora agrícola de condiciones desfavorecidas, en donde la madre ha tenido dotes de iniciativa y soporte. Estas condiciones han exigido que Amanda Maza haya desarrollado una muy temprana experiencia de trabajo. Esta realidad ha permitido en ella, desde muy niña, rasgos de esfuerzo, actitud de ahorro y necesidad de plantearse retos para mejorar su desempeño. Ella tiene el recuerdo muy vívido a propósito de ello: cuando niña decidió no usar su único par de zapatos sino para ir al colegio, pues se le gastaban. Más adelante desarrolla cierta sistematicidad para hacer las cosas mejor y en el menor tiempo posible, sea en su labor de doméstica como en las confecciones: trata siempre de batir sus propios récords.

En los casos se observa también una estrecha relación de continuidad entre la vivencia de haber participado en la economía familiar desde muy niño y la capacidad para criar a los propios hijos en la atmósfera del trabajo, sin descuidar la educación formal. Mateo Salas, caso No. 3, fue criado por una madre de gran capacidad de trabajo, provinciana, que de noche se dedicaba a las confecciones y de día las comercializaba. En el presente, Mateo Salas, exitoso confeccionista, lleva a su hijo mayor, de 5 años, al taller para que se acostumbre a él. Le permite que lo ayude a medir las telas o juega a que se imagine qué será de grande, si fabricante de telas o confeccionista. Se presenta, pues, con toda claridad, un proceso de socialización enriquecido de generación en generación<sup>18</sup>.

Más patente es el caso No. 5, de Ethel Moreno. Cuando su esposo compra una camioneta vieja para vender telas como ambulante, lleva a sus cuatro hijos, niños, a que ayuden. Uno ayudaba a cobrar, otro cuidaba que no

roben, otro anunciaba, otro ordenaba el producto. Los padres pudieron ofrecer educación superior en el extranjero a los cuatro hijos con la venta de retazos y luego confección. Los cuatro hijos, dos ingenieros, un administrador y una prestigiosa diseñadora, actualmente reproducen lo aprendido de niños y potencian la actividad de las confecciones con una fábrica de alto nivel técnico.

En el caso No. 6, (Eric Wing) ciertas características respecto a lo económico y laboral de la cultura china se evidencian y se reproducen de padre a hijo. Como se puede ver en la reseña, el padre, migrante chino, trabaja desde muy joven, en diversos negocios, casi desde un inicio como independiente. Pese a un fracaso considerable, su honor oriental no le permite declararse en quiebra; pensaba en el apellido que heredarían sus hijos. El modelo de imagen paterna de Eric Wing es el que ha guiado su vida por lo menos en el ámbito laboral, como empresario, además de haber sido el padre, el soporte económico en las diversas empresas en que han incursionado los hijos. El honor y la total identificación con la confianza en los lazos familiares les ha permitido apoyarse mutuamente en la constitución de estas empresas familiares. Más aun, como se refiere en la presentación de los casos, la decisión de Eric Wing de quedarse en el país y no emplearse en el extranjero fue fundamentalmente influenciada por su padre:

"¡Multiplica este dinero, que si bien lo tengo yo, es de ustedes [los hijos]... Tarde o temprano será tuyo; mejor trabájalo ahora, que estoy presente y que te puedo ayudar, aconsejar!..."

Se puede concluir que, en todos los casos, en términos de vínculos familiares, el trabajo independiente y empresarial se convierte en un eje que estructura a la familia y que le da continuidad y perspectivas.

### 3.3.2 Características intelectuales

Estas características las basamos en el test de Rorschach<sup>19</sup>.

Para fines del estudio, estas características intelectuales las dividiremos en a) tipo de enfoque intelectual, b) creatividad y c) capacidad de lucha frente a adversidades.

#### a) Tipo de enfoque intelectual

Las posibilidades generales que se tienen sobre este aspecto son enfoque global y enfoque detallista. Se define al primero como el que permite captar con facilidad el conjunto de factores e interrelaciones de una situación dada, lo cual siempre implica tener una percepción de los detalles. De los casos trabajados, cinco corresponden más bien al tipo de enfoque intelectual global. Respecto al detallista, tenemos sólo dos casos; sin embargo, en éstos no se niegan las posibilidades de capacidad de globalización, pues en el caso No. 2, la perspectiva de detalle es del 60%, frente al 40% de globalidad; y en el caso No. 5, la perspectiva de detalle, de 52%, es bastante pareja con la de globalidad. En el caso No. 2, de Amanda Maza, a pesar de no tener capacidades mayores de desarrollar una visión global, se observa que su enfoque intelectual detallista va de la mano con su cuidado por lo minucioso y perfecto, cualidad indispensable para el rubro de trabajo elegido, costura a la medida; es decir, se observa aquí la capacidad de coordinación de factores disponibles, que se veía como característica del empresario en la definición que se plantea líneas arriba.

Esto indica que los empresarios que forman nuestros casos tienden a una perspectiva más bien globalizadora respecto a la realidad que perciben. Asimismo, aplican al entendimiento de los problemas que hacen frente como empresarios. Esta perspectiva quizá promueva la capacidad de combinación de factores, rasgo típicamente empresarial.

#### b) Creatividad

Los resultados que se arrojan respecto a esta característica indican que estos empresarios han desarrollado, por lo menos, una mediana capacidad de creatividad. Sobresaliente es el caso No. 6, de Eric Wing, que torna origi-

nales las respuestas populares. Estas aptitudes de creatividad refieren de modo muy concreto la capacidad de generar ideas originales y de pensar en nuevas posibilidades, que aparentemente no se evidencian.

#### c) Capacidad de lucha

Los casos estudiados también demuestran capacidades de fuerza o energía interior que les permite enfrentar situaciones adversas. Significa en términos prácticos, capacidades de lucha, de logro y pragmatismo; hacer frente a las dificultades. Es lo que la psicología llama agresividad. Sin embargo, esta agresividad debe ser conducida, guiada y contenida para lograr los objetivos deseados; debe ser eficiente. En todos los casos, la capacidad de lucha es por lo menos funcional a la capacidad de logro. Al mismo tiempo están contenidas lo suficiente como para que no se desperdicien. Son precisamente estas capacidades las que necesita el empresario: fuerza personal, pero orientadas hacia la consecución de fines prácticos y muy precisos. Esto quizá esté en relación con los resultados acerca de los modos cómo los empresarios aprenden. Aspecto al cual nos referiremos a continuación.

#### 3.3.3 Aprendizaje a partir de la experiencia concreta

En todos los casos, a excepción de uno, se observa características de acomodador, dentro de la clasificación que presenta el test que sustenta las cualidades de los distintos estilos de aprendizaje, test de Kolb<sup>20</sup>. Es interesante el hecho de que quien se adscribe a este estilo se desenvuelve mejor en la experiencia concreta y la experimentación activa. Sus habilidades radican en llevar a cabo planes y proyectos, así como involucrarse en experiencias nuevas. Por lo demás, puede adaptarse inmediatamente a situaciones novedosas. En circunstancias en donde la teoría o los planes no concuerdan con los hechos, los acomodadores probablemente dejarán de lado aquéllos. Tienden a resolver los problemas a través el método ensayo-error y si tienen que recurrir a información, buscarán

otras fuentes, distintas de su propia capacidad analítica. Estas personas, además, se desenvuelven mejor en trabajos orientados hacia la acción. Todo esto afirma que el empresario es un típico representante de esta forma de aprendizaje y coincide con la mayoría de nuestros casos.

### Conclusiones

#### El empresario: coordinador

Lo que específicamente distingue al empresario de otras actividades es su capacidad de coordinación de factores materiales y humanos para lograr una mayor productividad. No lo distingue específicas cualidades comunes a otras actividades económicas, como motivación por la ganancia o capacidad de innovar.

El éxito de los diez pequeños empresarios del presente estudio, precisamente se debe a la capacidad de coordinar los diversos factores relevantes y disponibles de acuerdo con la situación particular de cada uno. Se ha podido probar que el éxito de estas pequeñas empresas se debe a la capacidad de coordinar a) rasgos personales del fundador de la pequeña empresa, b) dirección de sus valores culturales en beneficio de la empresa, c) giros de negocios que concuerden con esos rasgos personales y con esos valores y d) disponibilidad de recursos financieros.

#### Los rasgos personales

Los rasgos personales relevantes en el pequeño empresario, de acuerdo con los diez casos son: influencia familiar, específicas capacidades intelectuales y aprendizaje a partir de la experiencia concreta.

La influencia de la familia se hace evidente en los diez casos, ya sea en términos de transmisión de valores de trabajo, laboriosidad, ahorro, reinversión, o en términos de expectativas de que el negocio del padre termine siendo manejado y ampliado por el hijo. En este segundo caso, la influencia se manifiesta en la convivencia desde la niñez, con la actividad

laboral de la familia, en el adiestramiento intuitivo en los diversos aspectos del negocio, en la mayor facilidad relativa para continuar en el negocio u otro similar, pero siempre independiente, y en las propias expectativas, a veces explicitadas en forma de exigencias de la familia por la continuidad del negocio.

Las específicas características intelectuales, quizá fomentadas por la familia, se clasifican en tres aspectos: tipo de enfoque intelectual, creatividad y capacidad de lucha. Respecto al primero, éste, en los casos estudiados, tiende a la percepción de la globalidad, más que a los detalles. Sin embargo, cuando se posee más capacidades de detalle, estas se explotan de tal modo que compensan los requerimientos de globalidad, necesarios en el empresario; he aquí la capacidad de compensar o coordinar factores disponibles a la situación. Respecto a la creatividad, la mayoría de los casos se caracteriza por una considerable, si no satisfactoria, capacidad en ella. Respecto al tercero, los casos estudiados evidencian capacidades de fuerza interior que han permitido superar contingencias muy difíciles, comunes en el pequeño empresario.

El aprendizaje, a partir de la experiencia concreta del ensayo-error de la experimentación activa, es lo que se ha encontrado en los diez casos. Esto concuerda con la influencia de la familia, que ofrece un adiestramiento y conocimiento intuitivos en los distintos aspectos de la empresa: producción, mercado, etc.

#### Valores culturales

Llamamos valor al reconocimiento de una característica, rasgo o cualidad ideal, como de mejor aprecio y estima, y que lleva a ser practicado o imitado. Se ha podido distinguir en el estudio dos tipos de valor cultural, por lo menos en cuanto al espacio empresarial: el de los inmigrantes y el de los ciudadanos. El primero, en parte por condiciones económicas y sociales desfavorables, significa una estima por el trabajo intensivo, la disciplina, el manejo del escaso espacio disponible para el trabajo y la falta de inhibiciones para labores consideradas humildes o de poca estima por otros sectores. El

segundo tipo, el de ciudadanos, sin minusvalorar el trabajo, valora más las relaciones sociales, con arreglo a un eficiente manejo de la información y tiende a entender que con un escaso o nulo capital no se puede hacer empresa.

Esta última conclusión lleva a entender lo siguiente: si se tiene la voluntad de abrir una empresa y no se cuenta sino con escasos recursos financieros, es difícil que logre éxito, si por lo menos en su etapa inicial no asume como suyos los valores de inmigrante. Los casos del ensayo revelan que es posible hacer empresa con una inversión inicial muy magra: incluso menor a los \$ 200. Es sugerente el hecho de que estos casos son de inmigrantes. -El caso No. 4, de Jesús Córdor, puede parecer una excepción por la relativamente alta inversión inicial, pero nótese que la inversión de \$ 20,000 no fue lograda sino por la suma de los ocho socios, que tienen ya un largo historial empresarial-.

La séptima conclusión mencionada lleva también a entender lo siguiente: para que los valores del ciudadano, como el aprecio y el uso de las relaciones sociales para información y contactos -y en ellos basar el éxito de la empresa-, tengan eficacia, el empresario debe contar con recursos financieros apreciados por otras empresas, clientes y proveedores. Véase el caso No. 10: mientras la institución financiera, gerenciada por Pamela Ying, permanecía en un tamaño pequeño, no se utilizaban las relaciones sociales extensivamente; luego, con la disposición de recursos financieros suficientes, su uso se hizo corriente.

El caso No. 10 sugiere que los giros en donde son útiles las relaciones sociales son el comercio y los servicios financieros.

El caso No. 8 es una evidencia de cómo se puede hacer empresa y lograr el éxito con relativamente escasa inversión inicial. Sin embargo, para ello debió asumir valores y comportamientos más propios de inmigrantes que de ciudadanos, sector este último al que pertenece. Superó las inhibiciones típicas del ciudadano

por el trabajo manual y usos más bien de poco prestigio, como el usar *micro* para el reparto de su mercadería, así como tomar la voluntad de trabajar arduamente, incluso en labores típicas de subalternos, para lograr sacar adelante la empresa.

#### La empresa y la coordinación de elementos disponibles a la situación de cada empresario

El tercer elemento, como se veía en la segunda conclusión, es el de los rasgos o aptitudes personales en coordinación con los valores y con determinado giro. Por ejemplo, y como se explicita en la quinta conclusión, el poseer más capacidades detallistas y el explotarlas hace que se compensen los requerimientos de globalidad. Destaca el caso No. 1: el sujeto supo determinar el giro de su empresa (ropa a la medida, alta costura) coordinándolo con sus capacidades y tipo de inteligencia, específicamente detallista, y sumado a sus valores de alta estima del trabajo hacia la empresa.

El cuarto elemento que se coordina es la escasa disponibilidad de capital inicial. Algunos de los casos revisados, revelan las capacidades de compensar el factor de escaso capital inicial.

La conclusión general de este ensayo es la siguiente: el empresario es tal por una voluntad propia y por dominar, coordinando, los factores, incluso adversos. Estos factores adversos pueden ser los que se presentan en el entorno -falta de financiamiento para inversión inicial, etc.- y los que tienen que ver con la personalidad y valores del propio empresario -por ejemplo, si desarrolla valores de ciudadano durante el inicio de la empresa-. Los casos vistos evidencian que para ser empresario, si se tiene la voluntad para ello, no se requiere de una considerable cantidad para capital inicial. Este factor, que parece insuperable, puede ser balanceado y compensado por el empresario, sólo si posee, además de voluntad, capacidad de coordinación.

## NOTAS

1. Claros ejemplos lo constituyen los confeccionistas de prendas de vestir situados en el jirón Gamarra y alrededores, en La Victoria, populoso distrito de Lima; y los fabricantes de calzado en el Porvenir, en Trujillo, ciudad situada a 536 km al norte de Lima.
2. Caso No. 1 del presente ensayo. Véase más adelante.
3. El metro cuadrado construido de la zona de Gamarra, donde labora este confeccionista, es el más caro de Lima. Si este factor de producción es caro, es porque los negocios que pueden hacerse en ese lugar lo permiten.
4. Está en preparación el detalle completo de cada uno de estos casos.
5. Michelsen, Carlos, "Capacidad administrativa en el Perú", en *Apuntes*, No. 9, Año V, 1979, Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
6. Berger, Brigitte (Comp.), *La cultura empresarial*, México: Ediciones Gernika, 1992, p. 19.
7. Lavoie, Don, "El descubrimiento e interpretación de oportunidades de ganancias: la cultura y el empresario kirzneriano", en Berger, Brigitte, *op. cit.*, pp. 62 y siguientes.
8. Checkland, Peter. *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley and sons, 1981, p. 72.
9. Juan Pablo II, *Centesimus Annus Carta Encíclica*, Ediciones Paulinas, p. 64.
10. Bhide, Amar, "How Entrepreneurs Craft Strategies that Work", en *Harvard Business Review*, Vol. 72, marzo-abril 1994, p. 152.
11. No es intención de este artículo entrar en los aspectos técnicos de la informática. El lector sólo necesita conocer que un programa diseñado para Windows puede utilizarse con rapidez a partir de una computadora 486.
12. Puede ampliarse este concepto en Checkland, Peter, *op. cit.*, p. 115. Véase el concepto de sistema de actividad humana.
13. En realidad, es sumamente difícil establecer cuáles son los sistemas que el empresario coordina principalmente; ello supondría una investigación mayor. Aunque constituya una verdad parcial, este artículo propone, a modo de hipótesis, que para los pequeños empresarios en el Perú, el factor éxito depende del perfil psicológico del fundador y de la cultura en la cual se desenvuelve.
14. Para una explicación más extensa ver Jiménez Nieto, *Teoría general de la administración*, Editorial Tecnos, 1975, p. 80.
15. Landa, Janet, "Cultura y empresa en los países menos desarrollados: las redes étnicas de comercios como organizaciones económicas", en Berger, Brigitte, *op. cit.*, p. 90.
16. El término es propio de los autores.
17. Para mayores detalles véase Adams, Norma y Nestor Valdivia, *Los otros empresarios*, Lima: IEP, 1991 pp. 33 y siguientes. Se ha preferido utilizar, en el presente ensayo, la terminología que se observa.
18. Debe advertirse, respecto al tercer elemento mencionado, las virtudes funcionales a lo empresarial, pues en este caso (No. 3), el ahorro no está presente en los padres de Mateo. No reinvirtieron en máquinas y locales, sino refaccionaron innecesariamente la casa y compraron un auto sólo por el afán de poseerlo. Pero precisamente Mateo aprendió de estas experiencias, que las tiene muy conscientes; y las ha superado dedicando las ganancias, de los primeros años, casi exclusivamente a la reinversión, factor fundamental para entender su éxito.
19. Este test consiste en presentar una serie de diez láminas con manchas determinadas, algunas de ellas coloreadas. El individuo dirá qué es lo que ve. Ofrecerá respuestas respecto a la globalidad de la figura o a secciones de ella, serán respuestas convencionales u originales, de forma o de movimiento, de movimiento humano o animal, etc. La combinación de estos aspectos, sumados a otros factores, cuya explicación excede nuestro tema, determina que las respuestas evidencien diversas capacidades en el individuo, como capacidades de visión global o de detalle, mayor o menor creatividad, mayor o menor capacidad de hacer frente a la realidad, mayor o menor control de los impulsos, etc. Para una mayor comprensión de la metodología del test, véase Klopfer, Bruno, et al., *Developments in the Rorschach Technique*, New York: Hartcourt, Brace & World, Inc., 1954; y Piotrowski, Zygmunt, *Perceptanalysis*, New York: The Macmillan Company, 1957.
20. Para entender mejor esto, debe explicarse lo que busca este test: Supone que el ciclo de aprendizaje abarca un proceso en cuatro etapas: la experiencia inmediata; la observación y reflexión; la abstracción y generalización; y pautas para su aplicación a situaciones nuevas. La idea es que los individuos desarrollan estilos de aprendizaje en los cuales se enfatiza uno de estos puntos. De este modo, Kolb ha definido cuatro tipos de aprendizaje: convergente, divergente, asimilador y acomodador. En cuanto a su relación

con capacidades profesionales, son representantes del primer estilo, los dedicados a las ciencias físicas; al divergente, los dedicados a las artes y humanidades; al asimilador, los dedicados más bien a las ciencias básicas, como matemáticas. Véase David Kolb, *Experimental Learning:*

*Experience as the Source of Learning and Development*, New Jersey: Prentice Hall, 1984; y Haya Eisler, *Adaptación de un instrumento: el inventario de estilos de aprendizaje*, Memoria para optar el Grado de Bachiller en Humanidades con mención en Psicología, Lima: PUC, 1989.