

LA TUBERÍA EMPRESARIAL APLICADA A ALGUNOS PAÍSES DEL CARIBE



Rodrigo Varela Villegas

rvarela@icesi.edu.co

Juan David Soler L.

jdsoler@gmail.com

RESUMEN

En este artículo se plantea una forma novedosa de análisis y de presentación de los resultados generados por el estudio Global Entrepreneurship Monitor–GEM, denominada “La Tubería Empresarial”.

En adición a su definición conceptual y metodológica se hace una aplicación concreta a los resultados obtenidos en cuatro países del Caribe, que participaron en los ciclos 2011 y 2012 del proyecto GEM Caribbean, apoyado por el IDRC de Canadá.

La “Tubería Empresarial” resulta ser un mecanismo que analiza mejor el proceso empresarial, facilita la comprensión y presentación de los resultados, identifica las “fugas” empresariales y permite formular políticas específicas para cada etapa.

Palabras clave: GEM, Tubería empresarial, Caribe, Empresarios, Políticas.

ABSTRACT

This article presents a new way to analyze and to present GEM’s results. It’s called the “Entrepreneurial Pipeline”.

In addition to the conceptual construction, the paper applies it to the analysis of the data obtained in four Caribbean countries in their 2011 and 2012 GEM national studies. They are members of the GEM Caribbean project supported by IDRC.

This procedure analyze better the entrepreneurial process, makes easier the presentation and the understanding of the results, identifies the “leaks”, allows the formulation of specific policies for each stage.

Key words: GEM, Entrepreneurial pipeline, Caribbean, Entrepreneurs, Policies.

1. INTRODUCCIÓN

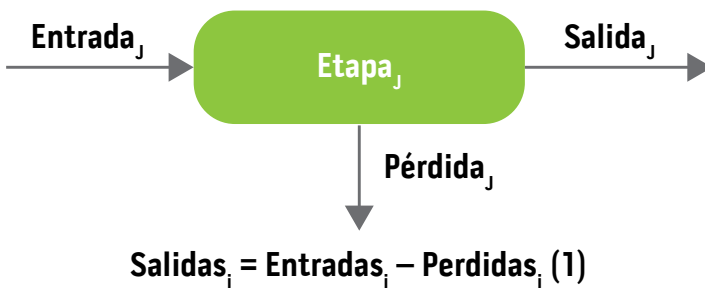
El proceso de conversión de una persona en líder de una empresa en funcionamiento y exponente pleno de sus competencias empresariales, es un proceso multivariado que depende de unas variables relacionadas con el entorno (sociales, económicas, financieras, tecnológicas, comerciales, legales, etc.), de otras asociadas a las competencias empresariales de la persona y, adicionalmente, de variables propias a la oportunidad empresarial. Varela (2008) plantea que este proceso tiene 7 etapas fundamentales:

Etapa Motivacional	▶	Gusto
Etapa Situacional	▶	Oportunidad
Etapa Decisoria	▶	Decisión
Etapa Analítica	▶	Plan de Empresa
Etapa Económica	▶	Recursos
Etapa de Arranque	▶	Arranque
Etapa de Expansión	▶	Crecimiento

Cuando se trata de analizar el proceso de conversión empresarial de una comunidad (ciudad, región, país), es fundamental identificar todas las etapas y cuantificar lo que ocurre en cada una de ellas, para poder formular políticas que efectivamente den solución a la necesidad imperiosa, que toda economía tiene, de generar nuevas empresas con la potencialidad de sobrevivir, crecer y expandirse.

Para hacer el análisis de procesos que se componen de múltiples etapas sucesivas, se desarrolló hace ya muchos años, un modelo físico, basado en la Mecánica de Fluidos, que usando el principio fundamental del Balance de Materia, plantea la ilustración del diagrama 1.

Diagrama 1. Balance de materia



Las entradas a la etapa “j” son las salidas de la etapa “j-1” y así sucesivamente. La comparación sucesiva de salidas y entradas de cada etapa permite identificar el volumen de pérdidas (fugas, escapes, discontinuidades, muertes, etc.), y a partir de este dato, es posible proponer procesos de solución y de mejoramiento para cada etapa del proceso.

En este artículo, basado en los datos del estudio GEM – Caribbean que cubre a Barbados, Colombia, Jamaica y Trinidad y Tobago, se hace un desarrollo del concepto de “Tubería Empresarial”, que se empezó a usar en el informe del Caribe 2011 (Varela & Soler, 2012),—con varios propósitos : entender mejor lo que ha estado pasando en los distintos países en los años 2011 y 2012, desarrollar una forma más comprensible de los resultados del estudio GEM, proponer algunas iniciativas que puedan dar solución a las “fugas” que se puedan estar teniendo en cada uno de los países en cada una de las etapas, fortalecer el concepto de “Tubería empresarial” como un mecanismo válido de análisis.

2. METODOLOGÍA

El proceso investigativo GEM (Global Entrepreneurship Monitor), que se viene realizando desde 1999, es la investigación más importante a nivel mundial que se realiza en el área de entrepreneurship, no sólo por su continuidad, sino también porque cubre más de 70 países, su metodología que mide muchas de las variables del proceso, su estabilidad en el tiempo, el número y la calidad de investigadores asociados, el tamaño de sus muestras, y la cantidad de conocimiento que ha generado. Específicamente la metodología GEM usa tres mecanismos de recolección de la información:

- **La encuesta a la población adulta (APS)**, de la cual en cada país se hacen al menos 2000 encuestas a la población entre 18 y 64 años¹. Estas encuestas permiten: hacer mediciones sobre diversos aspectos del proceso empresarial, determinar cuantitativamente la proporción de ciudadanos adultos de cada país que participan en las diversas etapas del proceso empresarial, y caracterizar las personas y las iniciativas empresariales en cada una de esas etapas.

¹ En algunos países el rango de edades se amplió hasta los 99 años.

- **La encuesta a los expertos nacionales (NES)**, que permite evaluar las condiciones del marco institucional de cada país en cuanto a los elementos del entorno empresarial. Específicamente analiza: la financiación empresarial, las políticas gubernamentales, los programas gubernamentales, la educación y la formación empresarial, la transferencia de I&D, la infraestructura legal, comercial y de servicios, la apertura de mercados, la infraestructura física, las normas sociales y culturales.
- Datos secundarios generados por organismos internacionales, sobre variables económicas y sociales de cada país: población, nivel de ingreso, tasas de desempleo, inversión del I&D, nivel de competitividad, nivel de corrupción, PIB per cápita, facilidad para crear nuevas empresas, entre otros.

En el proyecto GEM Caribbean, que cuenta con el apoyo del IDRC (International Development Research Centre) del Canadá, participan los siguientes grupos de investigación:

- Joan Duncan School of Entrepreneurship, Ethics and Leadership: University of Technology, Jamaica
- Arthur Lok Graduate School of Business: University of the West Indies, Trinidad y Tobago
- Cave Hill School of Business: University of the West Indies, Barbados
- Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial; Universidad Icesi, Colombia. En la tabla 1 se presentan los tamaños de muestras que se aplicaron en los ciclos 2011 y 2012 para el APS de cada país. En la tabla 2 se presentan los datos sobre el número de expertos nacionales que se entrevistaron en cada país en los ciclos 2011 y 2012.

Tabla 1. Muestras en la Encuesta a Población Adulta

	2011	2012
Barbados	2.305	2.055
Colombia	10.374	6.451
Jamaica	2.047	-
Trinidad y Tobago	1.813	2.024

Fuente : Elaboración propia

Tabla 2. Número de expertos nacionales

	2011	2012
Barbados	36	34
Colombia	36	50
Jamaica	38	39
Trinidad y Tobago	41	35

Fuente: Elaboración propia

Desafortunadamente, a la fecha de preparación de este artículo, los datos del APS Jamaica 2012, no se habían liberado y por ello en las comparaciones solo aparecen los datos del 2011. En algunas variables algunos de los países no hicieron mediciones y por ello no se muestran datos.

3. TUBERÍA EMPRESARIAL²

El concepto de “Tubería Empresarial”, como se indicó anteriormente, se adaptó de la Mecánica de Fluidos para analizar las diversas etapas del proceso empresarial que son medidas por GEM. Es claro que a diferencia de procesos de flujo continuo, en el caso del proceso empresarial existen desfases significativos de tiempo entre una etapa y otra, pero este modelo permite identificar, al nivel micro, lo que está ocurriendo en cada país en cada una de las etapas y formular las políticas más adecuadas para resolver las posibles “fugas” que existan. Esta forma de análisis debe también integrar y facilitar la comprensión de los datos generados por el estudio GEM y facilitar el entendimiento del proceso empresarial.

La “Tubería Empresarial” está compuesta, en este marco de análisis, por seis grandes etapas, y en cada una se determina el porcentaje de población adulta que está presente en ella. Al hacer el análisis entre etapas, se puede medir el volumen de “fugas” y estudiar en detalle las acciones a tomar para incidir, si se considera necesario, en ese nivel de “fugas”. Estas acciones constituyen las políticas de desarrollo empresarial que se formulan a manera de conclusiones básicas del análisis.

² Este concepto se empezó a utilizar en el GEM Caribbean Regional Report 2011

ETAPA 1: ACEPTACIÓN SOCIAL DEL PROCESO EMPRESARIAL.

Se sabe que el proceso empresarial es un proceso social puesto en marcha por las personas que residen en un lugar y que tienen una cultura específica. Esta etapa 1, por consiguiente, se concentra en medir el nivel de aceptación y de reconocimiento que la población de un país otorga a las personas que acometen el proceso empresarial. Una percepción positiva sobre este estimulará a muchas personas a seguir esta trayectoria de vida, reforzará la motivación, la orientación profesional, la dedicación y la resiliencia. De esta manera se hace más probable que aumente la proporción de adultos dispuestos a poner en marcha nuevas empresas y también los que continuarán con el desarrollo de sus empresas establecidas. Una percepción negativa de la sociedad sobre el proceso empresarial, generará desestímulos y barreras sociales hacia la actividad empresarial. Estas percepciones sociales se ven afectadas por concepciones políticas, por orientaciones económicas, por factores de tradición social, por creencias religiosas, por modelos de éxito, así como por creencias, valores y percepciones que de una forma u otra las sociedades generan.

En GEM esta variable se mide a través de 3 preguntas:

- ¿Considera usted que en su país acometer una nueva iniciativa empresarial es una buena selección de carrera?
- ¿Considera usted que en su país la sociedad otorga a los empresarios un nivel alto de status social?
- ¿Considera usted que en su país, los medios otorgan relevancia positiva a los empresarios y a las iniciativas empresariales exitosas?

De los porcentajes de aceptación que los encuestados den a cada una de estas preguntas se tiene una señal importante de la aceptación social del proceso empresarial. Para la medición en la “Tubería Empresarial” se decidió utilizar el promedio aritmético de estos tres indicadores. La tabla 3 presenta los datos de cada uno de estos tres indicadores para los cuatro países en los ciclos 2011 y 2012

Tabla 3. Indicadores Percepción de Aceptación Social

	2011			2012		
	Selección de Carrera	Alto Status	Relevancia Medios	Selección de Carrera	Alto Status	Relevancia Medios
Barbados	59,9%	64%	50,4%	-	-	-
Colombia	89,4%	78,7%	67,4%	89,2%	75,5%	68,7%

	2011			2012		
	Selección de Carrera	Alto Status	Relevancia Medios	Selección de Carrera	Alto Status	Relevancia Medios
Jamaica	81%	82,5%	76,2%	-	-	-
Trinidad y Tobago	83,6%	81,8%	61,4%	77,9%	75,6%	63,7%

Fuente: Elaboración propia

La tabla # 4 presenta los datos agregados para los cuatro países en los dos ciclos:

Tabla 4. Indicador de Aceptación Social

	2011	2012
Barbados	58.1%	-
Colombia	78.5%	77.8%
Jamaica	79.9%	-
Trinidad y Tobago	75.6%	72.5%

Fuente : Elaboración propia

ETAPA 2: EMPRESARIOS POTENCIALES.

El proceso empresarial requiere para su desarrollo, por un lado, unas competencias empresariales que el empresario considera que tiene para acometer con alguna probabilidad de éxito el proceso; pero por otro lado, exige que el empresario perciba oportunidades empresariales y esté dispuesto a enfrentar los riesgos que, como proceso incierto y multivariado, tiene.

En GEM esto se mide a través de 3 preguntas:

- ¿Tiene usted el conocimiento, la habilidad y la experiencia necesaria para iniciar una nueva empresa?
- ¿Percibe usted la existencia en su entorno de oportunidades empresariales en los próximos 6 meses?
- ¿El temor al fracaso lo frenaría a usted de acometer iniciativas empresariales?

Para los propósitos de la “Tubería Empresarial” se considera: son empresarios potenciales aquellos que consideran tener los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias, aquellos que consideran que SI hay oportunidades en su entorno, aquellos que NO verán frenada su iniciativa por el temor al fracaso (el complemento de la pregunta de GEM), pero que todavía no han acometido acciones específicas. La tabla 5 presenta los datos de cada uno de los 3 indicadores para los cuatro países en los ciclos 2011 y 2012.

Tabla 5. Indicadores de Empresario Potencial

	2011			2012		
	Conocimientos Habilidades Experiencia	Oportunidad	NO temor al fracaso	Conocimientos Habilidades Experiencia	Oportunidad	NO temor al fracaso
Barbados	66,9%	43,9%	81.2%	69,9%	47%	83%
Colombia	61,3%	73,1%	70.6%	56,6%	71,8%	68%
Jamaica	78,6%	49,1%	71%	-	-	-
Trinidad y Tobago	81,2%	62,1%	83.3%	76,1%	59,2%	83%

Fuente: Elaboración propia

Para propósitos de la “Tubería Empresarial” se desarrolló un indicador que es el promedio aritmético de los 3 indicadores ya discutidos. La tabla 6 presenta los resultados para los cuatro países en los dos ciclos.

Tabla 6. Indicador Empresarios Potenciales

	2011	2012
Barbados	55.4%	58.5%
Colombia	67.2%	64.2%
Jamaica	63.9%	-
Trinidad y Tobago	71.7%	67.7%

Fuente: Elaboración propia

ETAPA 3: EMPRESARIO CON INTENCIÓN EMPRESARIAL.

Un elemento fundamental en el proceso empresarial, es la decisión que la persona manifiesta de intentar realmente el tránsito hacia su conversión en empresario y hacia la creación de su empresa. El tema de intención ha sido ampliamente cubierto en la literatura (Ajzen, 1991; Davidson, 1995 ; Gasse & Tremblay, 2010; Krueger, Reilly & Carsrud, 2000; Tchakev & Kolvereid, 1999) y se reconoce como una condición necesaria para que el proceso empresarial se dé. GEM acomete su medición a través de la pregunta:

- ¿Está usted planeando iniciar una nueva empresa, solo o en asocio de otras personas, en los próximos tres años?

Aquellas personas que dan respuesta positiva a esta pregunta se consideran, dentro del concepto de “Tubería Empresarial” como empresarios intencionales, pues han llegado al convencimiento personal de que lo van a hacer en algún momento. Es claro que la intención es distinta de la acción, pero es un impulsor absolutamente necesario para las siguientes etapas de la tubería. La tabla 7 presenta los datos de este indicador para cada uno de los cuatro países en los ciclos 2011 y 2012.

Tabla 7. Indicador Empresarios Intencionales

	2011	2012
Barbados	11.5%	22.7%
Colombia	58.5%	56.9%
Jamaica	21.4%	-
Trinidad y Tobago	37.1%	37.8%

Fuente :Elaboración propia

ETAPA 4: EMPRESARIO NACIENTE.

GEM define al empresario naciente como aquella persona que durante los últimos 12 meses ha estado realizando activamente acciones orientadas a la creación de una nueva empresa. Estas acciones pueden ser la búsqueda de maquinaria, la conformación del equipo empresarial, la elaboración del Plan de

Empresa, el inicio del acopio de recursos financieros, o cualquier otra acción que esté específicamente orientada a la puesta en marcha de una iniciativa empresarial o de una acción de trabajo independiente. GEM pone un límite y es que esa iniciativa no haya generado para los miembros del equipo empresarial, o para los empleados, ingresos /salarios/pagos en especie/ u otras remuneraciones, por más de 3 meses.

Esta definición de GEM, es bastante amplia pues incluye a empresas que todavía pueden no haber realizado su primera venta, o a empresas que todavía están en conceptualización de su iniciativa empresarial, pero tiene la ventaja de que incluye un amplio horizonte de personas que ya están acometiendo la “acción empresarial”. La tabla 8 presenta los resultados de este indicador para los cuatro países en los dos ciclos de análisis.

Tabla 8. Indicadores Empresarios Nacientes

	2011	2012
Barbados	10.8%	10%
Colombia	15.2%	13.6%
Jamaica	9.0%	-
Trinidad y Tobago	13.9%	8.8%

Fuente: Elaboración propia

ETAPA 5: NUEVO EMPRESARIO.

GEM define como nuevo empresario a aquella persona que ha generado ingresos/salarios/pagos en especie/ otras remuneraciones para los miembros del equipo empresarial o para los empleados por un lapso de tiempo superior a 3 meses pero inferior a 42 meses. GEM identifica a un empresario que ya está definitivamente en “acción” y que ha tenido su empresa operando por un periodo importante de tiempo. Esta definición no exige que la empresa esté legalmente constituida y presupone que si ha podido pagar salarios por este ciclo de tiempo es porque la actividad de la empresa dispone de recursos efectivos para su operación. Es posible que todavía puedan estar, en esta categoría, unas pocas empresas sin ventas pero con una base fuerte de financiación para hacer este tránsito

La tabla 9 presenta el indicador de nuevos empresarios para los 4 países en los ciclos de análisis.

Tabla 9. Indicador Nuevos Empresarios

	2011	2012
Barbados	1.8%	7.2%
Colombia	6.2%	6.9%
Jamaica	4.7%	-
Trinidad y Tobago	8.8%	6.5%

Fuente: Elaboración propia

ETAPA 6: EMPRESARIOS ESTABLECIDOS.

Para GEM, los empresarios establecidos son aquellos que han logrado pasar los 42 meses de generar ingresos/salarios/pagos en especie/otras remuneraciones para los miembros del equipo empresarial y/o para los empleados. Es de esperarse que estas empresas han pasado ya el ciclo de supervivencia y están en las etapas de expansión, crecimiento, madurez y por esto puedan ser las que ya estén contribuyendo efectivamente a la generación de valor económico y social, a la creación de empleos, a la atención concreta de necesidades de clientes. Es muy difícil que en este segmento haya empresas que no estén vendiendo. La tabla 10 presenta los resultados sobre empresarios establecidos para los cuatro países en los dos ciclos de análisis.

TABLA 10. Indicador Empresarios Establecidos

	2011	2012
Barbados	4.2%	12.2%
Colombia	7.5%	6.7%
Jamaica	5.1%	-
Trinidad y Tobago	6.9%	7.2%

Fuente: Elaboración propia

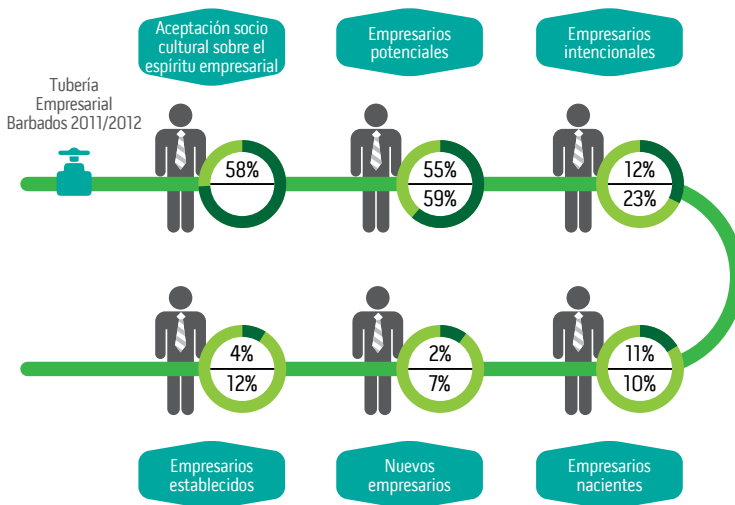
4. ANÁLISIS GLOBAL DE LAS TUBERÍAS EMPRESARIALES

Con los datos de las tablas 4, 6, 7, 8, 9 y 10 es posible crear las “Tuberías Empresariales” para cada país, y los gráficos 1, 2, 3 y 4 presentan los infogramas para los cuatro países, para los dos ciclos: 2011 y 2012.

El análisis entre países presenta las siguientes conclusiones básicas:

- En el área de “Aceptación social de la actividad empresarial y del empresario”, Barbados presenta el menor nivel con un porcentaje inferior al 60% mientras que los demás países están en niveles entre 70 y 80%.
- En el área de “Empresarios Potenciales”, Barbados presenta el menor nivel con indicadores en el rango 55% – 59%, mientras que Trinidad y Tobago presentan el mayor indicador en el rango de 68% – 72%.

Gráfico 1. Barbados.

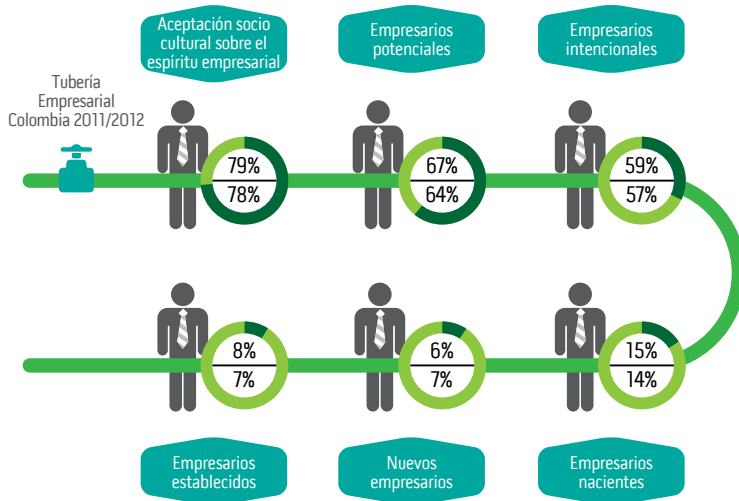


Fuente : Elaboración propia

- En el área de “Empresarios Intencionales”, Colombia presenta un valor muy alto (rango 57%-59%), comparado con los otros países y Barbados presenta el rango más bajo (12% – 22%). Los datos de T&T en esta etapa son bastante estables (37.1%–37.8%), Jamaica logró en 2011 el 21.4%.
- En la etapa de “Empresarios Nacientes” Colombia, presenta el indicador más alto (Rango 15.2%–13.6%). Trinidad y Tobago presenta una gran va-

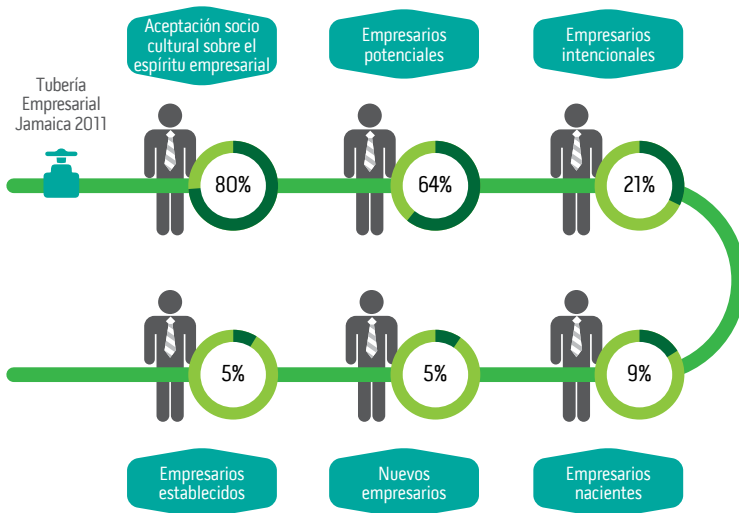
riabilidad entre los dos años (13.9%–8.8%), Barbados es bastante estable (10.8%–10.0%) y Jamaica logro en 2011 el 9.0%.

Gráfico 2. Colombia.



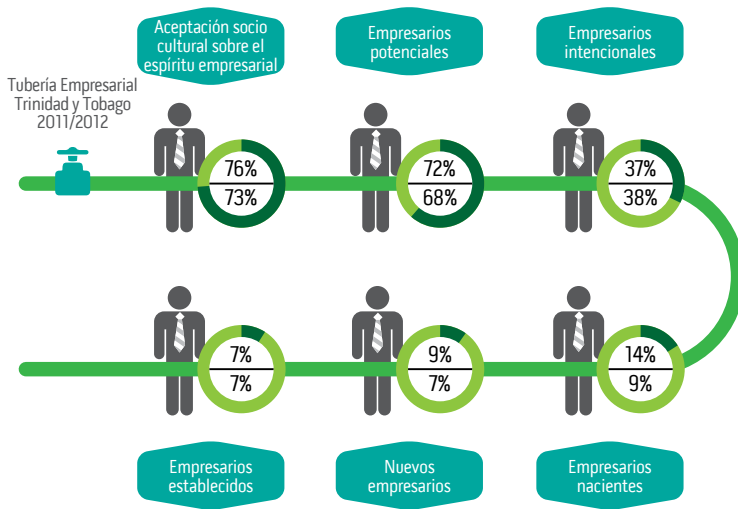
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Jamaica.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Trinidad y Tobago.



Fuente: Elaboración propia

- La situación de los “nuevos empresarios” muestra mucha fluctuación en Barbados (1.8%–7.2%), resultados bajos en Jamaica (4.7% en 2011) y resultados un poco mejores en Colombia (6.2%–6.9%) y en Trinidad y Tobago (8.8%–6.5%).
- Los indicadores para empresarios establecidos presenta grandes fluctuaciones en Barbados (4.2%–12.2%), estabilidad relativa en Colombia (7.5%–6.7%), en Trinidad y Tobago (6.9%–7.2%) y en Jamaica (5.1%–% en 2011).

Pero en todos los países se identifican “fugas” muy importantes pues de un promedio de 73% – 75% en el nivel positivo de aceptación social, (etapa 1), se cae en la etapa 6 (empresario establecido) a un nivel de (5.9% – 8.7%), o sea que, de cada 10 personas que manifiestan aceptación social positiva para los procesos de creación de empresas, al final solo surge una persona como empresario establecido; y si se incluyen como productos finales los nuevos empresarios (etapa 5) y los empresarios establecidos (etapa 6) se tiene que de cada 10 que ven positivo el proceso empresarial solo dos llegan a estar en estas etapas.

Si se hace una agrupación de los cuatro países, la “Tubería Empresarial del Caribe” diría que, para el 2011, de cada 100 ciudadanos del Caribe, 73 aceptan socialmente la idea de ser empresarios, 65 se pueden considerar como empresa-

rio potenciales, solo 32 de ellos clasifican como empresarios intencionales, 12 son empresarios nacientes, 5 son nuevos empresarios y 5 son empresarios establecidos. Para el 2012 los resultados son, en el agregado de los cuatro países, bastante parecidos.

¿Qué derivaciones de políticas generales se pueden hacer?

- Dado que los cuatro países tienen economías de mercado, que reconocen el papel importante de las empresas y los empresarios en el desarrollo social y económico y muy especialmente en la creación de empleo y bienestar, ¿cómo es posible que solo el 73% acepte como factor positivo la actividad empresarial? Esto indica claramente que hacen falta programas educativos que expliquen mejor a la población qué papel juegan las empresas y los empresarios, y que ayuden a eliminar concepciones contrarias a la iniciativa empresarial. También hace falta mayor reconocimiento por parte de los medios acerca del papel de las empresas y los empresarios, y una mayor acción de estos últimos que permita a la sociedad conocer su contribución.
- En el ámbito del empresario potencial se observa que si bien los resultados son altos en conocimientos, habilidades y experiencias, que indican una buena formación en los temas empresariales, estos decaen cuando se examina el componente de identificaciones de oportunidades y se percibe que el indicador de temor al fracaso empresarial es relativamente alto. Al respecto es fundamental seguir trabajando con intensidad el tema formativo para que los ciudadanos mejoren el desarrollo de sus competencias para conducir una empresa; pero se requiere un esfuerzo más intenso en lo que hace relación a la identificación de oportunidades y a la reducción del temor al fracaso.

En cuanto a lo primero, la introducción en los currículos de materias que estimulen la creatividad, la innovación, la generación de nuevas empresas la capacidad de analizar mercados y las necesidades de las comunidades son elementos fundamentales que se deben apoyar y estimular con ferias, concursos y reconocimientos a las mejores oportunidades generadas.

En lo concerniente al temor al fracaso es necesario hacer investigaciones más detalladas para identificar cuáles son los factores que causan el nivel de temor que impide acometer iniciativas empresariales e identificar, también, los métodos y las acciones que permitan reducirlo.

- Al llegar a la etapa del empresario intencional, se produce una de las grandes “fugas”, pues, por cada dos empresarios potenciales solo uno se muestra decidido a acometer en los próximos años su proceso empresarial. Esta es una etapa de decisión y de orientación a la acción, en la cual, el temor al fracaso sigue pesando fuertemente. Frente a esto, se requiere diseñar y ejecutar programas de acompañamiento para mejorar esta situación y poder apoyar

a los empresarios potenciales para que un porcentaje más alto de ellos logre llegar a empresario intencional. Igualmente, en este nivel se deben hacer inmersiones de estos grupos humanos con grupos de empresarios establecidos para que estos los ayuden a ir eliminando sus temores y dudas. Programas de práctica empresarial, de internados empresariales, de mentoría y de coaching, en adición a los procesos formativos y a las micro experiencias empresariales, son piezas fundamentales para mejorar la conversión.

- En el tránsito de empresario intencional a empresario naciente, hay también una gran “fuga”, pues de cada tres personas que plantean la iniciativa de crear su empresa en los próximos tres años, solo una está tomando acciones concretas para crear su empresa.

Esta “fuga” es bastante grande y claramente llama la atención el hecho de que existiendo una propensión alta a la intención, esta no se manifiesta en acciones reales. Se identifica la necesidad de procesos de mentoría y de coaching y, en general, que los procesos de apoyo a los empresarios con intencionalidad empresarial se vuelva fundamental para lograr una mayor conversión.

La cifra es todavía más preocupante cuando se recuerda que en los empresarios nacientes se han incluido muchas personas que todavía no han realizado ventas, que están apenas desarrollando su plan de empresa o su prototipo.

- En el ámbito de las dos etapas que GEM asocia al TEA: Empresarios nacientes y nuevos empresarios, también se presentan “fugas” muy importantes y se observa que por cada siete empresas nacientes solo hay tres empresarios nuevos. Todo indica que en el ciclo 0-3 meses se presentan grandes deserciones, bien sea porque la actividad empresarial no da los resultados esperados rápidamente, o por carencia de recursos para mantenerse en el proceso mientras se llega a puntos de equilibrio, o por fallas en la convicción de éxito del empresario o de alguna otra de sus competencias.

Para lo anterior, mecanismos de apoyo, como las variedades de pre incubación que existen, son fundamentales para evitar las deserciones tan significativas. Los procesos de mentoría y de coaching, los apoyos en comercialización, la existencia de recursos financieros para dar liquidez a la empresa, los estímulos y los apoyos que brinde el gobierno, la reducción de trámites, pueden ayudar a mejorar este tránsito.

Perder más del 50% de las empresas es muy costoso, económica y humanamente, y por ello es necesario controlar también el acceso a esta fase de empresario naciente de aquellos empresarios que no estén preparados, que no tienen realmente una oportunidad con potencialidad de éxito, que no disponen de una financiación adecuada y de un grupo empresarial sólido. La abundancia de empresarios por necesidad puede ser la explicación de esta gran “fuga”. Ello indicaría que es necesario un trabajo de apoyo muy fuerte con las personas cuya oportunidad surge más de la necesidad,

para que, antes de acometerla en el mundo real, la desarrollen y la evalúen adecuadamente.

- Los datos del tránsito de Nuevo Empresario a Empresario Establecido son menos traumáticos y las “fugas” no son tan graves; Sin embargo, preocupa que la proporción de empresarios establecidos, solo esté con el rango 4.2% a 12.2%. La finalidad de todo proceso de desarrollo empresarial es lograr más y mejores empresas, y más y mejores empresarios, y se debería lograr, a lo largo de los años, un crecimiento en la proporción de empresarios establecidos.
- Para ello es necesario mejorar los procesos de orientación empresarial para el crecimiento y la expansión, que permita a muchas empresas que son nuevas hacer el tránsito a empresas establecidas.

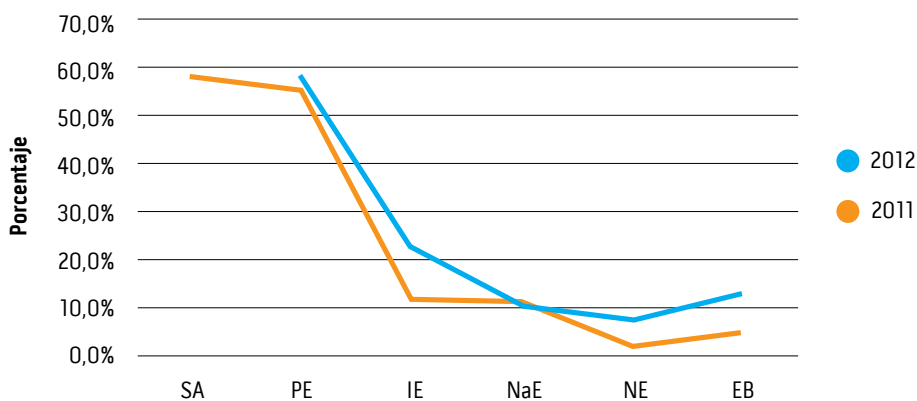
5. ANÁLISIS DE LAS TUBERÍAS EMPRESARIALES POR PAÍSES

Aunque las condiciones de cada uno de los países son muy diferentes, es interesante hacer un análisis de la tubería empresarial de cada país.

BARBADOS

Como lo indica la figura 5 los resultados del 2012 son, en cinco de las seis categorías, superiores a los datos del 2011, lo cual indica un mejoramiento. Este mejoramiento es especialmente importante en las categorías más trascendentes: Nuevos Empresarios y Empresarios Establecidos.

Figura 5. Tubería empresarial Barbados



Fuente: Elaboración propia

El bajo nivel de Aceptación Social es algo que se debe atender rápidamente en la política pública y en la acción empresarial, pues los niveles de aceptación de carrera empresarial, de status empresarial y de relevancia que los medios le otorgan a las actividades empresariales y a los empresarios, son las más bajas de este grupo de países y una de las más bajas a nivel mundial. Este faltante origina que alrededor del 40% de la población no tenga una percepción favorable sobre el proceso empresarial.

En la etapa de los empresarios potenciales es claro que hay que mejorar los procesos de identificación de oportunidades, pues el indicador es bastante bajo. El desarrollo de la creatividad, la imaginación, la innovación, la flexibilidad, la amplitud perceptual, el análisis del mercado, son todos procesos que se requieren para mejorar este componente. Sorprendentemente el indicador de temor al fracaso es bajo y la explicación puede estar en que este factor se evalúa solo sobre aquellas personas que identifican oportunidades, cuya fracción es baja. Con respecto a conocimientos, habilidades y experiencias para la acción empresarial, no tiene un indicador tan malo, pero la introducción de temas de educación empresarial en todo el currículo educativo, ayudará a mejorar esta situación.

Sin embargo, al pasar a empresario intencional se da una “fuga” entre el 36% y el 44%, lo cual es excesivo y claramente debe estar relacionado con aspectos del entorno económico y cultural, que no brindan a las personas la noción de poder ser exitosos en el evento empresarial y por ello solo una fracción muy pequeña cree que realmente va a iniciar una empresa en los próximos 3 años. Es de destacar el gran crecimiento, casi del 100%, que tuvo la categoría de empresario intencional en 2012, pero todavía es la más baja de la región.

Los empresarios nacientes se mantuvieron relativamente estables en los dos ciclos (10.85% – 10.0%), pero al conocer el gran incremento de los empresarios intencionales se hubiera esperado que los nacientes no cayeran. Es posible que en los próximos años el alto valor de los intencionales se manifieste en nacientes, pero para ello se necesitarán programas específicos de desarrollo de competencias empresariales, de estímulos y, sobre todo, de acompañamiento a los intencionales para que logren llegar a nacientes.

La proporción de nuevos empresarios creció 300% al pasar de 1.8% a 7.2%. Este es un excelente dato, no solo por ser el más alto de la región sino porque indica que efectivamente hay un proceso empresarial en marcha que logró pasar el ciclo de los 3 meses de pagar salarios.

En empresarios establecidos también hay un crecimiento significativo de casi el 200%. Al sumar nuevos empresarios con empresarios establecidos, Barbados

presenta el mejor valor, de los cuatro países, en el 2012, y este hecho indicaría que los programas de apoyo para los empresarios nacientes y los nuevos empresarios han venido produciendo resultados positivos. Será muy importante confrontar estos hechos con las políticas y las acciones de apoyo empresarial que se hayan implementado en los últimos 3 años para ver si hay alguna causalidad entre los programas y el crecimiento del número de empresarios.

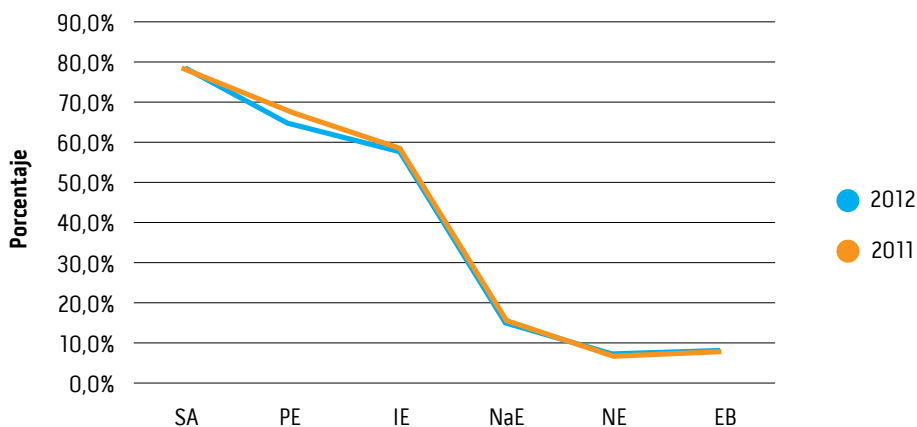
Igualmente será muy interesante comparar los resultados de la Tubería Empresarial en el 2013 e iniciar una investigación longitudinal, con los empresarios identificados, para evaluar su evolución.

COLOMBIA

La figura 6 recoge los resultados de la Tubería Empresarial para Colombia en los ciclos 2011 y 2012. Como se puede apreciar de las dos Tuberías, no existieron cambios significativos en los resultados en los dos años y la conducta se mantiene bastante estable.

Colombia presenta indicadores de aceptación social bastante altos, teniendo la selección de la carrera empresarial una aprobación por el 84% de los adultos. La calificación más baja corresponde a la relevancia que los medios otorgan al proceso empresarial y en esto se necesita más trabajo. Académicos y empresarios deben tener más presencia en los medios explicando la significativa contribución que la actividad empresarial genera.

Figura 6. Tubería empresarial Colombia



En el área de los empresarios potenciales hay una caída significativa, especialmente porque la percepción de que se tienen los conocimientos, las habilidades y las experiencias para iniciar una empresa son las más bajas entre los países (61.3%–56.6%), y por otro lado el temor al fracaso es alto (29.4%–32%). Colombia muestra buenos resultados en cuanto a la capacidad de identificar oportunidades, en lo cual obtiene el valor más alto (73.1%–71.82%). Es importante mejorar en Colombia los procesos educativos orientados a la empresarialidad, pues ello permitirá que los conocimientos y las competencias empresariales se mejoren. Igualmente se deben reforzar los procesos de adquisiciones de experiencias empresariales y microactividades empresariales, pasantías con empresarios, empresarios en residencias, visita y participación en foros, análisis de historias empresariales etc., que son elementos que pueden mejorar los indicadores. El sistema educativo tiene aquí su gran responsabilidad.

La “fuga” al pasar del empresario potencial al empresario intencional es baja en el caso colombiano y la propensión a ser empresarios intencionales excede a todos los países al menos en un 50%. Esto indica que los empresarios potenciales, tal vez por su alta capacidad de identificar oportunidades, se mantienen en una buena proporción en su trayectoria de cambio de vida hacia la vida empresarial y llegan muchos a ser empresarios intencionales.

Pero el paso de empresario intencional a empresario naciente genera tal vez la mayor pérdida del proceso pues pasa de una propensión del 57% a una propensión del 14%. Esa “fuga” debe ser analizada cuidadosamente, pues indicaría que la etapa decisoria está fallando y que posiblemente el alto temor al fracaso que muestran los colombianos los cohibe en su trayectoria cuando hay que iniciar acciones y formular compromisos más estables. Mejorar mecanismos de evaluación y desarrollo de oportunidades con el mercado y más procesos de coaching para el desarrollo de competencias, pueden ser actividades que ayuden a solucionar esta “fuga”.

Hacer el tránsito de empresario naciente a nuevo empresario es un paso crítico de la Tubería Empresarial Colombiana, pues de una propensión del orden del 14% se pasa a una del 6.6%, o sea que más de la mitad de los nacientes desertan del proceso. Como se indicó, muchos de los procesos empresariales colombianos son por necesidad o por combinaciones necesidad – oportunidad y ello hace que muchas de las iniciativas estén mal estructuradas y muchos de los empresarios no tengan las competencias para acometer este proceso. Ajustes en los procesos de apoyo, para garantizar que el empresario tenga clara la potencialidad de su actividad, y que sus competencias empresariales estén a un buen nivel, son fundamentales para evitar esta atrición que, en esta etapa, es bastante delicada,

pues ya hay recursos significativos involucrados. Apoyos en comercialización, en trámites, en reducción de obligaciones fiscales y parafiscales, en recursos financieros para capital de trabajo, en acciones de acompañamiento personalizado, son mecanismos que pueden ayudar a solucionar esta “fuga”.

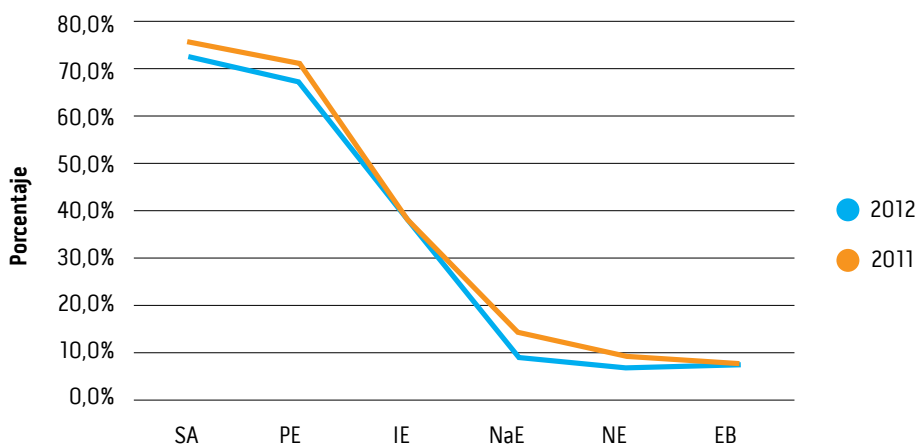
El paso de nuevos empresarios a empresarios establecidos no presenta “fugas” graves, pero es preocupante observar que entre 2011 y 2012 crecieron los nuevos empresarios y decrecieron los establecidos, posiblemente porque estos últimos perdieron competitividad, posiblemente por causas como el entorno, la globalización, los TLC, que afectaron a muchas empresas y empresarios.

Para lograr las metas de desarrollo que Colombia se ha propuesto se necesitan más empresarios y más empresas exitosas y, por esto, hay necesidad de programas de apoyo a las empresas existentes, pues si se examina la tubería desde su inicio hasta el final, solo seis de casi ochenta llegan a tener empresa establecida y no es sano perder ese potencial.

Programas de innovación, programas de mejoramiento productivo, programas de conformación de redes empresariales, programas de internacionalización, en adición de programas de gestión para el crecimiento y la expansión de mercados, son necesarios para los empresarios; y siempre serán necesarios programas financieros para atender las necesidades de expansión y crecimiento que las empresas tienen.

TRINIDAD Y TOBAGO

La figura 7 que integra los datos de las diversas etapas de la Tubería Empresarial de Trinidad y Tobago, presenta resultados muy similares para los años 2011 y 2012.



Fuente: Elaboración propia

Cuando se analizan los indicadores de aceptación social, se observa que Trinidad y Tobago presenta valores altos tanto en percepción positiva sobre la carrera empresarial, como en el status que se le da al empresario, pero presenta un valor bajo en la relevancia que le dan los medios a la actividad empresarial. Igual que para los otros países, muchas acciones, tanto en el ámbito educativo, como en ámbito de los medios, se deben realizar para que los conceptos de economía de mercado, del papel de las empresas y de los empresarios, sean mejor entendidos y aceptados por la comunidad. Dado el bajo valor de la relevancia que le dan los medios al proceso empresarial en todos los países, sería conveniente que en los programas de periodismo y de medios, se incluyeran seminarios y cursos que orienten a los futuros comunicadores sobre estos temas, con la finalidad de que en el futuro se pueda hacer una mejor orientación a la comunidad sobre la actividad empresarial.

En la etapa de empresario potencial Trinidad y Tobago presentan en los dos años el mejor indicador de los cuatro países, destacándose el alto porcentaje de ciudadanos que consideran que tienen los conocimientos, habilidades y experiencias para dirigir una empresa y un bajo temor al fracaso. En el tema de identificación de oportunidades los resultados no son tan buenos (62.1%); frente a esto las acciones formativas para el desarrollo del pensamiento creativo, el estímulo a la innovación, el entrenamiento en análisis de condiciones de mercados, los programas de I&D, el desarrollo de competencias como amplitud perceptual y flexibilidad, se vuelven piezas claves. Los concursos y las ferias empresariales son otros mecanismos que se pueden usar para estimular este desarrollo.

Sin embargo, el paso de la etapa de empresarios potenciales a empresarios intencionales es una “fuga” muy grande, pues casi de dos potenciales se termina en uno intencional. Como ya se indicó para los otros países, el tema de la toma de decisiones de acometer el proceso es uno de los aspectos más difíciles en la vida del empresario y por ello, el desarrollo de la noción de confianza en sí mismo, de credibilidad en el evento, de evaluación de ventajas y desventajas, y la eliminación de algunos de los mitos existentes sobre el proceso empresarial, son aspectos que se deben fortalecer en toda la formación del empresario. Mostrar casos de éxito empresarial, explicar adecuadamente las cifras de discontinuidad, insistir en la necesidad de entrar al corredor empresarial para poder ser exitosos; son todos factores importantes en este proceso.

Igual que en los demás países, hay una caída significativa cuando se pasa a la etapa de empresarios nacientes y en el 2012 esta caída fue especialmente fuerte (del 37.8% al 8.8%). Esta caída refuerza la necesidad de programas similares a los indicados para los otros países en esta etapa y en las etapas previas, que den

apoyo personalizado al empresario y le permitan llegar a la acción efectiva de intentar crear su empresa.

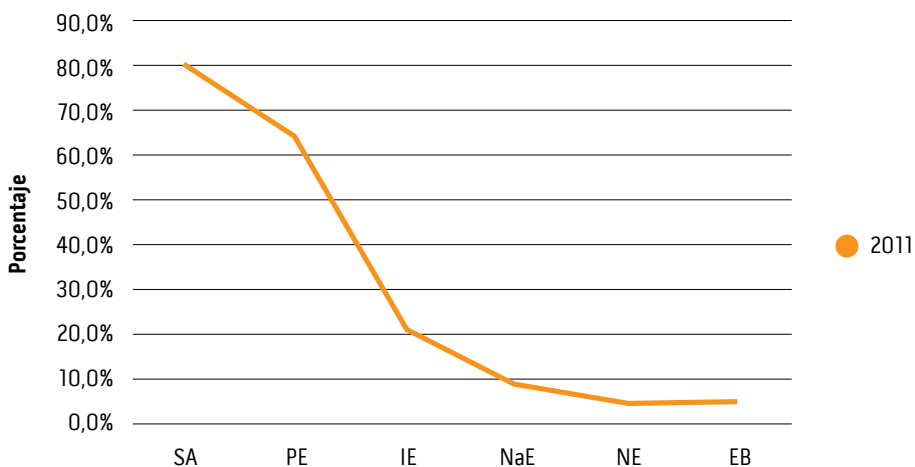
Trinidad y Tobago presenta muy baja atrición entre los nacientes y los nuevos (del 13.9% a 8.8% en el 2011 y de 8.8. % a 6.5% en el 2012). Un mejor proceso de acompañamiento que ayude a que las iniciativas nacientes para que cuenten con más apoyos, financieros y no financieros, son aspectos a mejorar en este caso. Medidas similares a las sugeridas para los otros países pueden ser aplicadas con éxito en Trinidad y Tobago.

En el tránsito de nuevos a establecidos se presenta una variación importante entre los dos ciclos, pues en el 2011 la tubería indica 8.8% nuevos – 6.9% establecidos, mientras que en el 2012 la cifra se invierte 6.5% nuevos 7.2% establecidos. Pero en líneas generales se puede notar que no hay pérdidas sustantivas en esta etapa y que los datos del 2012 dan una indicación positiva de que los empresarios nuevos están llegando a la categoría de establecidos lo cual indudablemente fortalecerá la estructura económica de Trinidad y Tobago.

JAMAICA

Como se indicó para el caso de Jamaica, por diversas circunstancias, los datos del 2012 no son todavía de dominio público y por ello el análisis se hace solo sobre los datos del 2011.

Figura 8. Tubería Empresarial Jamaica



Fuente : Elaboración propia

La situación de Jamaica en aceptación social es bastante buena, pues tiene los indicadores más altos en status y en relevancia en medios, y un buen indicador (81%) en aprobación sobre la carrera empresarial. Por ello, en el agregado de factores presenta el mayor valor en aceptación social. Las recomendaciones que se han hecho para los otros países pueden ser también aplicadas al caso de Jamaica, pero se percibe que en este país hay un camino recorrido que admite refuerzos.

En el tema de empresario potencial, en cambio, los indicadores son buenos en conocimientos, habilidades y experiencias, pero son muy débiles en identificación y desarrollo de oportunidades, como también débiles en temor al fracaso. Las recomendaciones que se han hecho para los otros países en este concepto, pueden ser alternativas válidas para ayudar a resolver estas debilidades.

La gran “fuga” es el paso de empresario potencial a empresario intencional, pues se cae de 63.9% a 21.4% o sea que de cada tres que consideran estar en capacidad de hacerlo, solo uno está decidido a hacerlo en los próximos 3 años. Esta pérdida es muy grande y por esto hay que desarrollar nuevos programas y nuevas formas de apoyo en el desarrollo de una visión empresarial sólida en los ciudadanos. Las recomendaciones que se formulan para los otros países, son opciones válidas para esta “fuga” que se da en Jamaica.

El paso de empresario intencional a empresario naciente es otro paso crítico, pues se pasa del 21.4% al 9%. Las acciones ya esbozadas en los otros países son alternativas válidas para mejorar este proceso, pues claramente se percibe que es una “fuga” muy grande que debe ser corregida.

Pero el problema continúa, pues los nuevos empresarios son solo 4.7%, es decir, dos a uno como factor de conversión. Estos dos últimos resultados y lo bajo del 4.7% de nuevos empresarios exige la implementación de programas de apoyo no financiero y financiero como los que se han indicado en el caso de los otros países.

En el área de empresarios establecidos, el indicador de Jamaica (5.12%) es inferior al de Colombia y al de Trinidad y Tobago; por esto, los esfuerzos para incrementar el número de empresas y de empresarios establecidos, deben ser acometidos. Las sugerencias que se presentan para los otros países pueden ser también implementadas aquí.

6. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permitió:

- Conceptualizar mejor las diversas etapas del proceso empresarial y permitir un análisis micro de la actividad empresarial. Este esquema es más acorde con el enfoque de proceso, que de producto, el cual muchas veces se ha utilizado en el análisis de situaciones o actividades empresariales.
- Diseñar una forma gráfica que facilite la comprensión de los resultados generados por GEM, y variar el foco de GEM, de un solo indicador (TEA), a diversos indicadores que permiten entender mejor los resultados logrados.
- Identificar para cada país las etapas donde se están produciendo las “fugas” y así proponer políticas específicas para solucionar los problemas que se están presentando en cada país.
- Esta representación gráfica permite identificar las diferencias entre países en cada una de las etapas, y aun en el mismo país a lo largo del tiempo.
- Las fugas más sustanciales en cantidad absoluta, surgen en los tránsitos de:
 - Empresario Potencial a Empresario Intencional
 - Empresario Intencional a Empresario Naciente
- Hay fugas muy sustanciales en términos proporcionales:
 - De Empresario Intencional a Empresario Naciente
 - De Empresario Naciente a Nuevo Empresario.
- Existen mecanismos de apoyo que pueden tener efectos específicos en cada una de las etapas en los distintos países y se deben configurar esos mecanismos para implementarlos y evaluar sus efectos netos en cada etapa.
- El factor “Temor al riesgo del fracaso”, requiere una investigación más detallada, especialmente para identificar mecanismos concretos para reducir la aversión al riesgo empresarial.
- El análisis de las “Tuberías Empresariales”, a lo largo de los años permitirá medir el efecto de las políticas de apoyo que se creen para los empresarios.

7. AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a los colegas investigadores de GEM Barbados, GEM Colombia, GEM Jamaica, y GEM Trinidad y Tobago. De manera extensiva a toda la comunidad investigadora de GERA por autorizarnos a usar sus datos, y al IDRC-Canadá por el apoyo que le ha brindado al proyecto GEM – Caribbean.

Un agradecimiento especial a Jhon Alexander Moreno, Estudiante investigador del CDEE- ICESI y a Diana C. Cartagena por su colaboración en la preparación de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I. (1991). The Theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- Davidsson, P. (1995). Determinants of entrepreneurial intentions. *RENT IX*.
- Gasse, Y., & Tremblay, M. (2010). Las intenciones de crear empresa: Un estudio multicultural entre estudiantes universitarios de cuatro países. En R. Varela, *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*, 121–142. Cali: Universidad Icesi.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15: 411–432.
- Tchakev, A., & Kolvereid, L. (1999). Motivation structure and entrepreneurial intentions. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College: Wellesley Mass.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de Empresas*. Bogotá: Pearson Educación.
- Varela, R., Soler J.D., (2012) *GEM Caribbean 2011, Caribbean Regional Report*, Cali, Universidad Icesi