

# *La formación empresarial de la juventud peruana*

---

Fernando Ortega San Martín

Ingeniero metalurgista por la Universidad de Lima, ingeniero industrial por la Universidad Nacional Federico Villarreal y magíster en administración por la Universidad del Pacífico. Consultor internacional en materias de inversión y mercado. Empresario dedicado al comercio exterior. Coautor, junto con el consultor brasileño Sebastião Mendonça Ferreira, de *Preempresa, método para el desarrollo de habilidades empresariales*.

---

*En este mundo tan competitivo, hoy en día, los jóvenes deben forjar su futuro a través de la generación de su propio empleo, para lo cual necesitan desarrollar sus habilidades empresariales, siendo las más importantes la de identificar las oportunidades que se les presenta, la forma de plasmarlas en ideas exitosas y, finalmente, la adquisición de una buena capacidad de liderazgo.*

*En este artículo, el autor hace referencia al método de preempresa, orientado a desarrollar al máximo estas aptitudes, no siendo tan importante qué profesión u oficio estudien, debido a que las destrezas gerenciales y administrativas se irán adquiriendo según el giro del negocio que realicen; por lo tanto, es necesario incluir en el currículo una asignatura que haga factible el desarrollo de estas habilidades, lo que posibilitará el éxito de los jóvenes profesionales.*

Aun cuando nuestras instituciones gubernamentales no se ponen de acuerdo en el número exacto de jóvenes que se encuentran desempleados, es posible estimar que unos 400 mil peruanos, entre los 18 y 25 años de edad, se debaten todos los días entre el desempleo abierto y el subempleo.

Para todos es claro que el principal problema que afronta nuestro país es la falta de empleo. Sin ingresos, las familias no pueden generar la demanda que necesitamos para salir de la aguda recesión por la que atraviesa nuestra economía. Y sin crecimiento económico no hay posibilidad de generar mayores puestos de trabajo. De esta forma, nos encontramos dentro de un círculo vicioso del que difícilmente podremos salir, si es que no se toman medidas de transformación estructural.

Desde hace algunos meses se ha puesto especial atención en el segmento de los jóvenes, pues son ellos los que están sufriendo en mucho mayor grado el efecto de la falta de empleo. Sin experiencia laboral previa o poco significativa, estos jóvenes se enfrentan a una economía en la que la productividad y la competitividad han dejado de ser conceptos vagos, que aparecían esporádicamente en los diarios especializados en negocios, para convertirse en la más cruel realidad que deben vivir cotidianamente.

Se han realizado algunas acciones, por parte del Estado y de algunas organizaciones no gubernamentales, para ampliar las posibilidades de inserción de estos jóvenes en nuestra economía, mediante la enseñanza de diversas habilidades técnicas, tales como la fabricación de calzado, la confección de prendas de vestir, carpintería de madera y metálica o técnicas de albañilería y construcción.

Esfuerzo muy bien intencionado, pero insuficiente, no sólo por el limitado número de jóvenes que han podido recibir este tipo de capacitación técnica sino porque el mercado laboral, en una economía en recesión como la nuestra, es incapaz de absorber esa mano de obra capacitada y una de las consecuencias más funestas de estas acciones ha sido generar una masa de jóvenes que ven frustradas sus expectativas de empleo, a pesar de sus esfuerzos personales y de sus familias por estudiar un oficio o una profesión técnica.

Y es que aún forma parte del pensamiento general de nuestra población, el deseo del empleo dependiente, bien remunerado y estable. Quizás esta forma de pensamiento fue válida hasta hace unos diez años, pero ahora, a las puertas del tercer mi-

lenio, la realidad nos demuestra con crudeza que eso ya se convirtió en parte de una historia que difícilmente volverá.

Dentro de este contexto, no queda más camino a los jóvenes de nuestro país que forjar su futuro a través de la generación de su propio empleo. Somos un país que posee uno de los territorios más ricos del mundo, ya Antonio Raimondi se dio cuenta de esa paradoja, entre nuestro potencial de desarrollo basado en nuestras riquezas naturales y nuestra biodiversidad, y lo que habíamos logrado efectivamente.

Pero, ¿cómo lograr que los jóvenes dejen de lado su infructuosa búsqueda de un empleo dependiente casi inexistente y empiecen a generar su propio empleo? La respuesta a esta interrogante se encuentra en el desarrollo de sus habilidades empresariales.

Y aquí ingresamos a un tema polémico: ¿es posible formar empresarios? Mucha gente considera que las habilidades empresariales son innatas, que los empresarios nacen y no se hacen. Yo coincido con esa idea. Por eso hablo de “habilidad” y no de “destreza”, pues el primer término puede aplicarse mejor para un rasgo innato de la persona, mientras que el segundo término se aplica para características aprendidas.

Pero, si bien las habilidades empresariales son innatas, para que afloren y puedan ser aprovechadas se necesita, primero, descubrirlas; luego, desarrollarlas; y, por último, ejercitarlas. Muchos de nosotros tenemos quizás habilidades innatas (tocar instrumentos musicales, cantar, pintar) que nunca hemos ejercitado, simplemente porque no las descubrimos.

Igual ocurre con las habilidades empresariales. La experiencia desarrollada por el autor de este artículo y por Sebastião Mendonça Ferreira en el campo de la formación empresarial de jóvenes, nos indica que entre el 12 y el 15% de nuestros jóvenes posee habilidades empresariales significativas. Pero muy pocos de ellos lo saben, y menos aún son los que las aprovechan.

Sabemos que este problema no es nuevo, y que ya ha sido abordado por algunas instituciones educativas, que incluso utilizan el concepto de la formación empresarial dentro de sus estrategias de marketing: “escuela de empresarios”, “formando empresarios”, etc. Pero en casi todos los casos el enfoque no pasa de ahí, de ser simplemente un eslogan simpático, y así, de seguro, logra conseguir el objetivo de captar postulantes para sus exámenes de admisión.

Desafortunadamente, no existe un esfuerzo académico sustancial que realmente esté orientado al desarrollo de las habilidades empresariales, pues en todos los casos se confunde la enseñanza de “administración” con la “formación empresarial”. Así como el enseñar la forma de tomar un pincel o cómo agarrar con la mano una paleta de colores no tiene mayor importancia para lograr que un pintor plasme en el lienzo una obra genial, el enseñar a un joven “el proceso administrativo” o “contabilidad de costos” tampoco lo ayudará a identificar las oportunidades que se le presentan para generar una idea empresarial.

Los miles de médicos que son empresarios y han creado consultorios, centros médicos y clínicas privadas y los miles de ingenieros que han constituido sus compañías constructoras, empresas industriales y sociedades de consultoría, son la mejor demostración de que conocer los principios de la administración no es indispensable en el momento de generar una idea empresarial que puede ser plasmada en una fuente de ingresos sostenible en el tiempo.

Y claro, aquí viene la pregunta que siempre se hacen los que quieren formar empresarios: ¿Cómo podemos estructurar algo totalmente instintivo como es el pensamiento empresarial? Realmente no es una tarea sencilla, pero muy pocas cosas lo son ahora.

Hace algunos años, el consultor brasileño Sebastião Mendonça y quien escribe decidimos estudiar este tema inspirados en el Método Suzuki, puesto en práctica por el violinista japonés Shinichi Suzuki, el que ha permitido en los últimos cincuenta años desarrollar las habilidades musicales de millones de niños en el mundo. Indudablemente, no todos ellos llegaron a ser genios de la música, pero sí aprendieron a apreciar la belleza de la música y a convertirla en parte de sus vidas.

De la misma forma, pensamos que es posible ayudar al proceso de desarrollo de las habilidades empresariales de los jóvenes mediante un método que pueda sistematizar la forma de pensamiento de los empresarios más exitosos del mundo. Y así nació el método preempresa, que como ex alumno tuve el honor de presentar en 1995 en el auditorio de la Universidad de Lima en un evento público.

El objetivo del método preempresa es muy simple: tratar de que el joven desarrolle la habilidad de identificar las oportunidades que se le presentan en la vida. Es lo que llamamos el

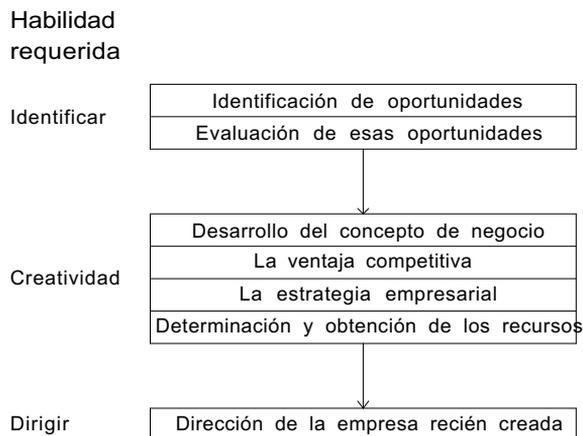
proceso de autogenerar una “antena”. Y es aquí donde surge la gran diferencia entre la población. Existen personas que podrán desarrollar una antena débil (como la de los radios portátiles), mientras que otros podrán desarrollar antenas muy poderosas (como las parabólicas), capaces de captar todas las oportunidades existentes, y aún antes que otros (con antenas menos potentes) lo puedan hacer. Esa diferencia es la misma que Suzuki pudo comprobar entre los niños que aprenden a tocar un instrumento; la mayoría lo hace bastante bien, pero sólo algunos lo hacen de manera sobresaliente logrando convertirse en virtuosos concertistas o en compositores exitosos.

La experiencia nos ha demostrado que el éxito empresarial se sustenta en tres habilidades básicas:

- La capacidad de identificar oportunidades que puedan convertirse en formas rentables de crear ingresos.
- La capacidad de generar soluciones creativas que permitan aprovechar esas oportunidades.
- La capacidad de dirigir la ejecución de esas soluciones de una forma que asegure el aprovechamiento máximo de esas oportunidades.

Cada una de ellas corresponde a una fase clave del proceso de creación de una empresa. Las tres habilidades son indispensables, pues la falta de una de ellas no permitirá que el joven emprendedor pueda ver su idea convertida en una empresa exitosa.

### Fases del proceso de creación de una empresa



### *La habilidad de identificar*

Todos los días nos encontramos con decenas de oportunidades, pero muchas veces no nos damos cuenta de ellas. Cuenta la leyenda que el camino que conducía de las ciudades del Este de los Estados Unidos hacia California fue transitado por miles de personas durante los famosos años de la conquista del Oeste. Y era un camino de tierra muy famoso por la cantidad de piedras que tenía. Fueron muchos los que se quejaron de haber tropezado con esas piedras, y maldijeron su suerte cada vez que una de ellas se metía en sus botas. Pero hubo uno de esos pioneros, que al tropezar con una de ellas, quiso saber con qué había chocado su bota. Fue aquél que descubrió que no era una piedra cualquiera sino ¡una pepita de oro!

Nos interesa que todos los jóvenes desarrollen la capacidad de conocer lo que el mercado local y global les ofrece como oportunidades. ¿Sabían ustedes por ejemplo que Brasil tiene planeado convertirse en el primer país exportador de pollo? Lo puede conseguir, pero se encuentra frente a un problema. La torta de soya, el principal componente que emplean para el alimento balanceado, carece de niveles elevados de calcio, elemento que es fundamental para la adecuada crianza de estas aves. Los productores avícolas brasileños intentaron cubrir esa carencia de calcio mediante la adición de minerales naturales de carbonato de calcio, pero pronto comprendieron que ésa no era una manera rentable, pues la asimilación de las aves es inferior al 30%.

La única solución posible es contar con fuentes de carbonato de calcio natural. ¿Saben cuál es esa fuente? Las conchas marinas. Y hay extensas zonas en nuestro país donde existen “conchales”, de forma natural o como producto de la extracción de mariscos, como es el caso de la zona Pisco-Paracas.

Ahí hay una magnífica oportunidad. Y así como ésta hay muchas más. ¿Dónde encontrarlas? He ahí donde la capacidad de captación de la antena que desarrollemos juega un papel importante. Pero, ahora existen herramientas muy potentes de información: internet es una de ellas. Nosotros pensamos que en el tercer milenio se requerirán tres destrezas para garantizar el éxito en la vida:

- Comunicarse en inglés, el idioma universal para los negocios.

- Dominar los programas básicos de computación.
- Tener una visión empresarial.

La pregunta que surge, entonces, es obvia: usted, amigo lector, ¿cuenta con ellas?

### *La habilidad creativa*

Esta habilidad es la que marca la diferencia entre los empresarios. Si bien la identificación de oportunidades es importante, la experiencia indica que hay millones de oportunidades que han sido identificadas por personas que no han sido capaces de plasmarlas en ideas empresariales exitosas.

El paso de *idea empresarial* a un *concepto empresarial* operativo requiere de tres esfuerzos de creación:

- La búsqueda y desarrollo de la *ventaja competitiva*, aquella característica que hará de nuestro producto o servicio diferente a lo ya conocido, y por lo tanto, exitoso.
- La concepción de una *estrategia empresarial*, basada en las competencias clave (*core competences*) necesarias que el entorno nos exige dominar para conseguir un ingreso exitoso en el mercado y una sostenibilidad aceptable en el tiempo.
- El diseño de la *estructura de la organización* y de los *sistemas administrativos* que permitirán plasmar esa ventaja competitiva y cumplir con los objetivos establecidos en la estrategia empresarial.

### *La habilidad directriz*

Al igual que los primeros momentos de la vida de un ser humano son claves para su desarrollo posterior (la falta de oxigenación del cerebro durante el nacimiento es culpable de severos problemas neurológicos), así también los primeros meses de toda empresa son críticos.

En un mundo tan dinámico y cambiante como el que nos ha tocado vivir, el empresario debe ser capaz de observar permanentemente su entorno, identificar los cambios que le podrían beneficiar o afectar, y tomar decisiones adecuadas en el tiempo más corto posible.

En esta etapa, el empresario deberá explotar al máximo su capacidad de liderazgo, pues ya no estará solo, y deberá proyectar su personalidad y carácter a todos los miembros de la empresa que recién se inicia.

En suma, la formación empresarial de los jóvenes debe centrarse en el desarrollo de estas tres habilidades. No importa tanto la profesión u oficio que haya estudiado. Ya habrá tiempo para que el joven empresario adquiera las destrezas gerenciales y administrativas que requiera según el giro del negocio que desarrolle. Es deber de las autoridades educativas del país llevar adelante este proceso de cambio educativo para incluir, en el currículo, una asignatura que permita desarrollar estas habilidades tan útiles para incrementar la posibilidad de éxito de vida de los jóvenes en el tercer milenio. Países como Singapur, India, Costa Rica, entre otros, ya nos llevan la delantera. Competimos hoy y competiremos con ellos en el futuro. ¿Qué esperamos?

## Bibliografía

*Business week*

*The economist*. Boulder, Colorado: The Economist Newspaper LTD, 1994-1997.

Mendonça Ferreira, Sebastião y Fernando Ortega San Martín.

*Preempresa, método para el desarrollo de las habilidades empresariales*. Lima: Imprenta Visual Services, 1995.