

Recursos Humanos y Capital: Consideraciones sobre dos
elementos fundamentales en el diseño de políticas y
programas de fomento al sector empresarial

Un aporte a la preparación del
Programa de Apoyo a la MIPYME Nicaragüense (PROMIPYME)

por

Arturo J. Solórzano
Economista

Julio de 2006

Contenido

1.	Introducción	3
2.	Dos enfoques alternativos	3
3.	El problema: Identificando causas y manifestaciones.....	4
4.	El factor humano: Revertir el sesgo anti-empresarial en la formación de recursos humanos	9
5.	La formación de emprendedores, una necesidad para crear más empresas	11
6.	Definir prioridades: Invertir recursos en lo nuevo vs. en lo viejo	12
7.	El factor capital: cómo unir las ideas con el dinero	15
8.	Los fondos de capital de riesgo como alternativa financiera.....	16
9.	El desarrollo de la Bolsa de Valores, una necesidad para diversificar las opciones de financiamiento.....	17
10.	El modelo empresarial que debemos transformar	18
11.	Otros elementos importantes para la preparación de recursos humanos.....	20
12.	Consideraciones finales.....	24

1. Introducción

Con motivo de la preparación del Programa de Apoyo a la MIPYME Nicaragüense, (PROMIPYME), en la cual he estado involucrado en algunos momentos de los últimos dos años, he preparado el presente documento con el objetivo de contribuir a arrojar luz sobre las causas que conducen a la situación de las pequeñas empresas en la economía nicaragüense y sobre las vías de solución a los problemas y debilidades de que adolecen, de tal manera que tales ideas puedan considerarse para el diseño de un programa que realmente contribuya al desarrollo económico y social del país.

No es el objetivo de este documento hacer un análisis exhaustivo del Programa ni hacer una crítica sin base a los componentes del mismo. Por el contrario, me anima el deseo de cooperar con el equipo responsable de su preparación ofreciendo elementos informativos y propuestas de acciones para que sean consideradas y eventualmente incorporadas en el diseño del Programa, en caso que se juzguen pertinentes.

En los párrafos siguientes, por razones de tiempo, me limito a abordar de manera inicial aspectos concernientes al concepto general del Programa, pasando luego a abordar otros aspectos relacionados a dos elementos o factores que considero son centrales en el diseño del Programa: recursos humanos y capital.

2. Dos enfoques alternativos

Para empezar, la finalidad o el objetivo general del PROMIPYME debe ser contribuir al desarrollo económico y social del país, no exclusivamente al desarrollo del sector de las MIPYMEs como se establece en el documento actual.¹ A primera vista, esto pareciera irrelevante toda vez que si se desarrolla el sector de las MIPYMEs, implica que también se desarrolla la economía nacional.

Sin embargo, son dos enfoques muy diferentes que tienen importantes implicaciones para el diseño del programa. Si tomamos como fin el desarrollo del sector de las MIPYMEs, el diseño del programa tiende a quedar circunscrito en un marco estrecho donde se concibe que los actores principales son los directamente vinculados a este sector, y se excluyen o se relegan a un papel secundario o irrelevante a otros actores con vínculos tal vez menos visibles y directos, pero de igual o mayor importancia para conseguir el logro de los objetivos del programa. Esto es sólo una de las consecuencias, pero hay más. Este enfoque tiende a considerar al sector de las MIPYMEs como un sector casi autónomo con pocos vínculos con el resto del entorno económico y social del país, y ya no se diga, con el entorno económico mundial. También, en otro ámbito, coincide casi siempre con considerarlo como un sector estático en su composición, al definir como grupos meta –o como sujetos o beneficiarios de las actividades del programa- a las empresas existentes. La mayoría de los programas de apoyo a las MIPYMEs que se han ejecutado en el país tienen estas características.

El enfoque alternativo, que es el que propongo, ve al sector de las MIPYMEs como otro segmento más –absolutamente de gran importancia pero sólo uno más- de la economía nacional, que se vincula de manera dinámica e interactiva con otros sectores, ramas o actividades económicas y también con el segmento de empresas grandes. También este enfoque ve al sector de las MIPYMEs como un conjunto de unidades económicas involucradas en variadas actividades cuyo desempeño está fuertemente influenciado por factores del entorno en el que se desenvuelven, lo que se considera como “clima de negocios” en el ámbito nacional, por las condiciones del entorno económico internacional y por otros factores igualmente importantes que son parte de las mismas empresas. Por último, este enfoque ve al sector de las MIPYMEs como un sector dinámico, en continuo

¹ “Eleva y consolida la competitividad de las MIPYME...” PROMIPYME. Borrador. Edición Mayo 2006.

proceso de renovación a través del nacimiento, crecimiento, desarrollo y cierre de unidades económicas, y también de aparición y desaparición de líneas de productos y ramas de actividad económica.

Este enfoque propicia el análisis del papel que tienen todos los actores institucionales vinculados de manera directa o indirecta al sector de las MIPYMEs y su influencia en el desempeño actual y prospectivo del sector, para derivar acciones apropiadas de intervención que conduzcan a lograr los objetivos que el programa se propone. La aplicación de este enfoque otorgaría un peso importante a las acciones de intervención para resolver las debilidades, obstáculos o limitaciones fundamentales que enfrentan las MIPYMEs con una visión de largo plazo.

3. El problema: Identificando causas y manifestaciones

Pasando a un nivel más específico, ¿cuáles serían entonces esas debilidades, obstáculos o limitaciones fundamentales? Los diagnósticos que se han hecho ya identifican una gama amplia de problemas, obstáculos, debilidades o limitaciones que las MIPYMEs enfrentan. Sin embargo, casi siempre se las enumera sin establecer el orden de importancia y casi nunca se distingue cuáles son causas y cuáles son resultados de otras. Veamos lo que al respecto dice el PROMIPYME, Edición Mayo 2006, página 14:

“Del trabajo institucional y de la relación con los empresarios, se recogen a continuación los principales obstáculos para el desarrollo efectivo de las MIPYME:

- a. Marco de política sectorial débil y poco concertada.
- b. Entorno normativo e institucional inapropiado, con débil coordinación a nivel interinstitucional y territorial .
- c. Concertación intrasectorial y con el sector público muy incipiente.
- d. Desarticulación y falta de integración empresarial.
- e. Escasos recursos humanos formados técnicamente.
- f. Baja especialización y cobertura de los servicios de desarrollo empresarial.
- g. Poca capacidad de demanda de servicios por parte de las empresas.
- h. Servicios financieros no especializados para el sector productivo y bajo acceso al crédito.
- i. Carencia de información e innovación tecnológica.
- j. Insuficientes sistemas de gestión de la calidad y poca aplicación de los sistemas de normalización y metrología.
- k. Procesos productivos carentes de gestión ambiental.
- l. Desconocimiento de los mercados y de los trámites para exportar.
- m. Limitada capacidad exportadora y de aprovechamiento de las oportunidades de los tratados comerciales.”

Hace dos años, escribí un documento para el III Congreso PYME² que mantiene su vigencia como respuesta a la pregunta de ¿cuáles serían entonces esas debilidades, obstáculos o limitaciones fundamentales? Textualmente transcribo, con notas aclaratorias al pie hechas ahora:

² *Las PYMEs, la Cultura Empresarial y su Implicación para el Desarrollo Económico*. Arturo J. Solórzano. Julio 2004.

“Sin embargo, al analizar dichos obstáculos, vemos que ellos solamente son la expresión superficial de los obstáculos de fondo.

Para ilustrar mejor esta aseveración, tomemos el último³ de los problemas mencionados, el de la falta de calidad [en muchos de los productos o servicios de las MIPYMEs]. ¿A qué se debe la falta de calidad en los productos y servicios? Estableciendo hipótesis, ¿será falta de uso de tecnologías adecuadas? ¿falta de capital para adquirir dichas tecnologías? ¿falta de conocimiento de que existen? ¿el tamaño de la empresa limita la viabilidad de usar dichas tecnologías? ¿no está interesado el empresario en mejorar la calidad? ¿una combinación de algunas de las preguntas anteriores u otras que se podrían establecer? ¿cuáles de éstas son causas y cuáles son resultados?

Lo que pretendo hacer ver es que para buscar soluciones a un problema, además de describir las manifestaciones del mismo, es necesario distinguir entre los elementos –llámense obstáculos, limitaciones, deficiencias, condiciones, etc.- visibles, evidentes, superficiales y los factores que están detrás de éstos, las causas fundamentales.

Siguiendo con el ejemplo de la calidad, si solamente decimos que el producto o servicio de una empresa es de mala calidad porque no usa la tecnología adecuada, nos estamos quedando en la superficie del problema. Hay que continuar preguntándose por qué no usa la tecnología adecuada. Si se pregunta a un empresario y responde que se debe a que no tiene el capital suficiente –o acceso a crédito- para adquirir tal tecnología, se cree que se ha llegado al fondo del problema y presuntuosamente se anuncia que la causa del problema de calidad, en este caso, es que *el empresario no tiene capital o acceso al crédito para adquirir las tecnologías que puedan llevarlo a mejorar la calidad de sus productos o servicios*, y de ahí derivar rápidamente la propuesta de solución: *se necesita proveer créditos en condiciones favorables o diseñar un programa donde el gobierno va a donar una parte, subsidiando la inversión*. Hay ejemplos de políticas y programas que han resultado de análisis como éste.

Pero si seguimos ahondando en el asunto, resulta que en cualquier economía de mercado, ni los bancos van a otorgar un crédito con tasas de interés, plazos, condiciones y con garantías que no les convengan, ni es justo que el gobierno regale dinero de los contribuyentes a las empresas, sea subsidiando crédito o donándoselo directamente. Dadas esas condiciones, ¿qué puede hacer el empresario para obtener el dinero que necesita? Ahorrar parte de las ganancias o buscar socios que quieran invertir en el negocio. Si las ganancias no son suficientes, le queda la segunda opción. Si no encuentra quién quiera invertir o no le gusta la segunda opción, no le queda más remedio que sentarse a esperar el fracaso del negocio.

Así llegamos a identificar causas que están detrás del problema de la calidad: la empresa en cuestión no está generando las suficientes ganancias para ser un proyecto atractivo a los banqueros y pagar el costo del crédito, como tampoco para permitir un ahorro que pueda acumularse para luego invertir. Es un círculo vicioso: no genera ganancias suficientes porque no puede producir con calidad y la falta de ganancias suficientes no permite

³ En ese momento me refería al orden en que se enumeraban los problemas en el documento de la *Estrategia Nacional de Desarrollo de las MIPYME*. Ahora este asunto está enunciado en el ítem j de la lista.

obtener el dinero para invertir y mejorar la calidad. Para romper el círculo tendría que recurrir a obtener el capital de alguien más que confíe en la potencialidad del negocio para generar ganancias futuras que justifiquen la inversión. Si no le gusta la idea de tener socios, el empresario no tiene más que hacer que continuar en lo mismo hasta que el negocio se termine cuando surjan competidores que producen con mejor calidad.

Pero si está decidido a hacer crecer su negocio, compartiendo ganancias con otro(s), le quedan aún muchos retos por superar. Para lograr la meta de obtener el capital de otra persona que se convertiría en su socio, ¿tiene el empresario las habilidades para preparar un proyecto convincente?, si no ¿tiene el dinero para pagar los servicios de una persona calificada para ese trabajo?; ¿sabe cómo puede encontrar a los socios potenciales?

De las respuestas a estas preguntas podemos derivar acciones dirigidas a superar los obstáculos identificados que causan el problema analizado. Y generalmente dichos obstáculos no son externos al empresario, están dentro de él mismo: prefiere a toda costa trabajar independientemente, no le gustan los socios, o no tiene la preparación y habilidades para preparar un proyecto.

¿Por qué los dueños de PYMEs, hechas las excepciones, no saben –como se identifica en el diagnóstico del sector- manejar sus negocios eficientemente, no cuentan con financiamiento, no tienen acceso a información sobre tecnologías, no tienen acceso a los mercados, no saben cómo –¿o no le dan la importancia requerida a?- mejorar la calidad de sus productos, implementar tecnologías limpias, organizarse para superar las limitaciones de la escala de producción, etc.?

La respuesta es obvia y sencilla: porque la gran mayoría no tuvo la educación y el entrenamiento para ser empresarios, y desconocen las reglas básicas que hay que seguir para iniciar y manejar un negocio con éxito. Para algunos, con la vocación y el entusiasmo suficiente, esto no es una limitación, pues aprenden en el camino. Para muchos, tal vez la mayor parte, que han sido empujados, más que por la vocación y el entusiasmo, por la necesidad y la falta de empleos a la aventura de iniciar un negocio que genere ingresos para sobrevivir, es una limitación que los lleva, sino al fracaso en sus empresas, al estancamiento y al pobre desempeño de sus negocios. En otros casos, son negocios heredados de los padres o familiares y en otros, son negocios iniciados por trabajadores asalariados que luego se independizan copiando el mismo negocio del patrón. Muchos tienen el espíritu emprendedor que los lleva a enfrentar el riesgo que implica todo negocio, pero la gran mayoría de los pequeños empresarios carecen de los conocimientos y adolecen de las habilidades básicas para iniciar y administrar una empresa.

La inmensa mayoría inició su negocio sin haber seguido los pasos requeridos para ello, tales como investigar el mercado y calcular el punto de equilibrio, sólo para mencionar dos requisitos importantes de un estudio de factibilidad. Muchos lo que hicieron fue simplemente “copiar” el negocio de otro cuando observó que a este otro le iba bien –lo cual demuestra una escasa capacidad para crear algo diferente-. Una vez operando, no llevan una contabilidad adecuada o no la llevan del todo; muchos no conocen de mercadeo, publicidad o servicio al cliente, control de calidad, control de inventarios y muchos otros temas imprescindibles para el buen manejo de los negocios.

Pero además del nulo o escaso conocimiento de estos aspectos técnicos, la gran mayoría practica una cultura empresarial contraria al éxito: contratar empleados por ser parientes o amigos, no por su mérito, lo cual conduce a la baja productividad y competitividad; desconfianza que impide la asociación y el desarrollo de relaciones inter-empresariales; poco respeto a los demás: baja calidad de los productos o servicios, mal servicio al cliente, no se respetan los contratos de venta; verticalismo en la toma de decisiones o falta de trabajo en equipo; nula o escasa planificación, que se traduce en desdén por el mejoramiento, el ahorro y la inversión, la investigación y el entrenamiento propio y del personal, sólo para mencionar algunos elementos de nuestra cultura empresarial. En síntesis para la mayoría de los micro y pequeños empresarios –igual que sucede con los agricultores campesinos- sus “empresas” nacieron y se manejan más como un medio de obtener un ingreso para sí mismos y su familia, que como una empresa en el sentido técnico de la palabra.

No pueden haber empresas exitosas si quien las creó o las dirige no tiene los conocimientos, habilidades y actitudes para hacer y administrar empresas competitivas y exitosas. Esta es la raíz del problema. Para recetar la medicina apropiada hay que buscar la causa u origen del mal que da lugar a los síntomas. Podemos gastar millones de dólares en actividades que apuntan a resolver los otros problemas señalados en el diagnóstico sin lograr más que insignificantes resultados –como ha sido la experiencia en Nicaragua y en otros países- Siguiendo la analogía médica, es como estar tratando de curar las enfermedades de un paciente que continúa consumiendo agua contaminada sin que ni el paciente ni el médico se den cuenta. El paciente continuará enfermándose. Se necesita atacar la causa del problema con intervenciones efectivas hacia la raíz del asunto.

La falta de conocimientos y habilidades para iniciar y manejar un negocio se puede resolver con educación. Educando a las personas desde jóvenes para que puedan ser capaces de incursionar el mundo empresarial con éxito se puede resolver una parte del problema. De esto nos ocuparemos más adelante. La otra parte, la de cambiar las actitudes que atentan contra un desarrollo sostenido de las empresas, generalmente enraizadas en la cultura de la sociedad, es un reto aún más complejo, pero no menos urgente.⁴

Hasta aquí la transcripción. En resumen, mi tesis es que cualquier programa que quiera fomentar el desarrollo del sector de las MIPYMEs debe ante todo distinguir cuáles obstáculos o limitaciones son la causa del problema y cuáles son una manifestación o síntoma del mismo.

Me atrevo a afirmar que entre la lista enumerada por el PROMIPYME, todos a excepción del ítem “e. *Escasos recursos humanos formados técnicamente*” son manifestaciones del problema principal: la escasa o inadecuada calificación del recurso humano, principalmente de los dueños de MIPYMEs, pero también en segundo lugar, de los empleados de las MIPYMEs, y en tercer lugar, de muchas de las personas ajenas a las MIPYMEs que se vinculan con ellas como suplidoras, clientes, o proveedoras de servicios, sean de empresas o de instituciones privadas o estatales.

⁴ El documento continúa abordando el tema central del mismo, que es la cultura empresarial prevaleciente y sus implicaciones para el desarrollo de las empresas y de la economía en general.

En otro documento que preparé recientemente como un trabajo encargado a la Universidad Thomas More por la Comisión Presidencial de Competitividad (CPC)⁵ relativo al tema de innovación tecnológica en las PYMEs, me refiero a la importancia que la falta de espíritu empresarial y la cultura empresarial prevaleciente –los hábitos, costumbres y prácticas de los empresarios- tienen para los programas de asistencia al sector. Por considerarlo relevante al tema que nos ocupa, a continuación transcribo textualmente los párrafos pertinentes:

“Más aún, muchos de estos dueños de PYMEs tampoco tienen el espíritu emprendedor que caracteriza a un empresario dinámico, dispuesto a tomar riesgos y realizar cambios para mejorar su negocio. Esto ha sido documentado en diagnósticos realizados por la DPYME-MIFIC. Una de las lecciones aprendidas reportadas por el PAIT enfoca en este aspecto: “*Se requiere de una estrategia dirigida a la concientización y cambio cultural del sector empresarial nicaragüense para la aceptación de la innovación tecnológica como elemento clave para el desarrollo empresarial.*”⁶

Otro aspecto que no ha sido mencionado en los estudios y diagnósticos del sector, es el de la cultura empresarial prevaleciente como factor limitante para la competitividad.

...[la falta de comprensión de la influencia que tienen estos aspectos conduce a que] la mayoría de los programas de capacitación tengan un efecto muy reducido en lograr la implementación de cambios y mejoras en las PYMEs, puesto que el espíritu empresarial es algo que no se puede enseñar ni transferir en un curso corto para adultos, como tampoco los valores culturales de los empresarios y los trabajadores –creencias, actitudes, hábitos y costumbres- pueden cambiarse a corto plazo.

El tema de la relación entre cultura y desarrollo económico ha sido ampliamente debatido por intelectuales de la talla de Lawrence Harrison, David Landes, Francis Fukuyama, Michael Porter, Carlos A. Montaner y Alvaro Vargas Llosa, sin dejar de mencionar a los precursores Max Weber y Alexis de Tocqueville. Todos ellos, de diferentes maneras apuntan a revelar los enlaces y el papel que juegan los valores culturales de las personas que componen una sociedad, en el desarrollo económico y social de las naciones. El tratamiento de este tema en más detalle está fuera del alcance de este estudio. Sin embargo, debe reconocerse como un factor determinante –y de lejos el más importante- para comprender en su debida dimensión los factores fundamentales que limitan la competitividad, la innovación y la adopción de tecnologías en las empresas, objeto del presente trabajo.

A manera de ejemplo, tomemos el tema de las aglomeraciones o “clusters” tan de moda en los documentos oficiales sobre desarrollo de sectores y de las PYMEs. Además de que algunos de ellos no se pueden caracterizar como tales –pues para eso las empresas que los componen tendrían que estar concentrados en un área geográfica-, los programas de asistencia que pretenden replicar modelos de clusters que existen en otros países obvian el hecho de que los empresarios y las personas que trabajan en las empresas nicaragüenses tienen una cultura diferente a la de las personas que trabajan

⁵ “Lecciones Aprendidas de los Sistemas de Fomento a la Innovación Tecnológica Orientada a PYMEs en América Latina y Nicaragua”. Mayo 2006.

⁶ *Lecciones Aprendidas del Proyecto de Apoyo a la Innovación Tecnológica (PAIT), como un Instrumento de Fomento del Gobierno de Nicaragua para la Competitividad de las Pymes.* Regina Lacayo Oyanguren y Ana María Angulo. Octubre 2005.

en los clusters de Silicon Valley, la Emilia Romagna, o los Keiretsu japoneses. Al respecto Fukuyama⁷ afirma que el “radio de confianza” es primordial para el surgimiento y desarrollo de la cooperación entre empresas, lo cual es la base de los clusters. Lamentablemente, la cultura nicaragüense, en la que predominan la desconfianza y otros valores culturales –contrarios al desarrollo- ya mencionados son el factor principal que atenta contra los intentos de reproducir tales modelos empresariales. No en balde se tiene al “Güegüense” como el símbolo de la nicaraguanidad.”

Hasta aquí la transcripción.

Si la mayoría de los dueños de MIPYMEs tuvieran la suficiente preparación técnica para administrar sus negocios, un fuerte espíritu empresarial y una cultura empresarial basada en valores de comportamiento que conducen al progreso, muchos de los problemas que se mencionan no existirían.

El respeto por los derechos de las demás personas, lo que se relaciona con la puntualidad, la preocupación por la calidad y la satisfacción del cliente; el hábito de planificar y organizar las actividades, la fijación y el cumplimiento de metas; la frugalidad, el hábito de ahorrar y de invertir; la honestidad y sinceridad para inspirar confianza, la cooperación, el trabajo en equipo y el reconocimiento del mérito sobre el parentesco (nepotismo), son entre otros, valores que conducen al progreso personal, empresarial y social. Lo contrario forma parte de la cultura prevaleciente en los empresarios de las MIPYMEs y en general de los valores anti-progreso prevalecientes en la mayor parte de la sociedad nicaragüense.

Si a esa situación añadiéramos que la mayoría de los empleados en las MIPYMEs también tienen la suficiente calificación técnica y una cultura de trabajo basada en valores de comportamiento proclives al éxito, otra cantidad de problemas también desaparecerían. Por último, si a esa situación añadiéramos que la mayoría de las personas ajenas a las MIPYMEs que se vinculan con ellas como suplidoras, clientes, o proveedoras de servicios, sean de empresas o de instituciones privadas o estatales, también tienen la calificación adecuada y una cultura basada en valores de comportamiento positivos, entonces es seguro que casi no quedarían problemas, obstáculos o limitaciones que afecten al sector de las MIPYMEs, al menos no en la dimensión que se tienen ahora.

Si no está convencido, examine bajo la luz de este argumento, uno por uno, a los problemas enumerados en el PROMIPYME y verá que todos se resolverían en gran medida si las personas fueran diferentes de cómo son: mejor calificadas en conocimientos, habilidades y destrezas, mejor informadas, con espíritu empresarial y con valores de comportamiento positivos como los mencionados.

4. El factor humano: Revertir el sesgo anti-empresarial en la formación de recursos humanos

Con base a los argumentos antes enunciados, el énfasis central del programa debería ser la intervención en acciones dirigidas a la formación de recursos humanos con miras a producir más y mejores empresarios, mejores trabajadores para las empresas y en general mejores personas que favorecen el desarrollo empresarial y económico del país.

Pero sobre todo, el país requiere de la formación de más empresarios, de más personas con espíritu empresarial y con conocimientos y habilidades para iniciar empresas. El desempleo solamente puede combatirse con la creación de más empresas y eso se logra con la

⁷ *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity.* Francis Fukuyama. 1996.

formación de emprendedores, en contraposición al enfoque prevaleciente en el sistema educativo de formar personas para buscar puestos de trabajo. Y no podía ser de otra manera en tanto que los docentes son -en su inmensa mayoría- empleados sin ninguna experiencia en el emprendimiento de negocios. No se puede enseñar lo que no se conoce.

Este mismo razonamiento podría aplicarse a las personas que trabajan en instituciones o empresas que tienen que ver con las regulaciones, políticas y programas de asistencia a las MIPYMEs. Realmente es difícil comprender el mundo empresarial en todas sus dimensiones si no se ha pasado por la experiencia de ser empresario, y menos si no se tiene una formación para comprender cómo funciona el sistema económico. De esto resulta una pobre efectividad en el fomento de las empresas, y a veces más bien se traduce en más obstáculos para la operación de las mismas.

La historia económica de América Latina está plagada de ejemplos de cómo la burocracia estatal llegó a construir un andamiaje de trámites y regulaciones que sofocaban la iniciativa privada y el desarrollo de las empresas, sistema que aún ahora todavía no se termina de dismantelar. Lamentablemente, en Nicaragua muchas decisiones sobre política económica permanecen en las manos de personas sin ninguna preparación en estos temas.

Pero siguiendo con el tema de educación, aún las carreras como la administración de empresas tienen un énfasis en la preparación del estudiante para el empleo en una empresa existente, en lugar de prepararlo para la creación de su propia empresa. Ya no digamos en otras carreras como las de Derecho, Economía, Ingenierías, Medicina y Humanidades, de donde los estudiantes salen sin los conocimientos y habilidades necesarias para crearse su propia fuente de ingreso en una economía que no ofrece las suficientes plazas de trabajo.

Con este enfoque, el sistema educativo ha venido ayudando a incrementar la demanda de empleos en el mercado laboral y no ha ayudado a -más bien ha dificultado- incrementar la oferta.

Lamentablemente, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) tampoco delinea una política realista sobre este tema. El PND tiene un enfoque sesgado hacia los proyectos de infraestructura y la creación de condiciones para atraer la inversión extranjera, lo cual no es malo en sí mismo, pero es insuficiente para generar suficientes empleos y desarrollar la economía.

El PND asume que los inversionistas vendrán si encuentran condiciones para invertir⁸, lo cual es cierto, pero erróneamente parece asumir que los únicos inversionistas son los empresarios locales y extranjeros ya existentes, ya que no propone acciones para el fomento de la inversión con capital local. También parece asumir que el destino de la inmensa mayoría de los nicaragüenses es el de ser empleados asalariados pues no propone nada para preparar a la juventud nicaragüense para que puedan ser empresarios.

Tal parece que existe la creencia difundida de que empresarios solamente pueden ser los miembros de las familias nicaragüenses adineradas o los extranjeros con capital. Basta con poner atención al discurso del Gobierno -y de otros sectores sociales- cuando de crear empleos se trata: zonas francas, atracción de inversiones extranjeras, acuerdos de libre comercio, banca de desarrollo, subsidios a proyectos de inversión, programas de asistencia técnica a empresarios en operación, etc. Nada se menciona sobre fomentar el desarrollo de nuevos empresarios locales ni de movilizar el capital local ocioso.

⁸ A pesar de los esfuerzos del Gobierno para crear un clima de inversión favorable, el país todavía califica muy bajo en los ranking internacionales sobre clima de negocios. Con una previsión optimista, a Nicaragua le tomará al menos 10 años para alcanzar la posición que ocupan en estos ranking países como Chile o Costa Rica.

5. La formación de emprendedores, una necesidad para crear más empresas

Los programas de formación de emprendedores se reconocen a nivel internacional como componente indispensable en la política de formación de recursos humanos por su efecto positivo en la creación de empresas y en los niveles de innovación tecnológica.

Varios estudios han demostrado la fuerte correlación existente entre el nivel de espíritu o actitud empresarial en la población y el desarrollo económico y tecnológico de los países. Este es alto en países como Estados Unidos, Holanda, Dinamarca y Taiwán, pero muy bajo en América Latina.

Por ejemplo, la Unión Europea reconoció que la brecha que existe en el ritmo de crecimiento con los Estados Unidos, era en gran parte debida a la reducción de los niveles de espíritu empresarial entre la población europea, por lo cual lanzó un programa quinquenal - *Programa plurianual en favor de la empresa y el espíritu empresarial, en particular para las pequeñas y medianas empresas*⁹- que termina en 2006. Las intenciones del mismo son que *“Al adoptar un programa plurianual en favor de la empresa y el espíritu empresarial, en particular para las pequeñas y medianas empresas, la Unión Europea quiere reforzar la competitividad de la empresa; simplificar y mejorar su entorno legislativo, administrativo y financiero; facilitar su acceso a los servicios de apoyo y a los programas comunitarios, y fomentar el espíritu empresarial.”*

De hecho, los gobiernos de las principales naciones europeas habían venido incrementando la carga social sobre las empresas, otorgando una gran cantidad de beneficios a los empleados, de tal manera que la competitividad de las empresas en el mercado internacional venía perdiendo terreno aceleradamente y las personas obtenían más beneficios siendo empleados que empleadores. El entorno, y dentro de éste el sistema educativo, no estaba ayudando a la formación de empresarios. La Unión Europea reconoció este problema y tomó las disposiciones pertinentes para combatirlo.¹⁰ Como consecuencia de este Programa plurianual, en la mayoría de países de la Unión, se implementaron programas de formación de emprendedores, basados en modelos estadounidenses y europeos, principalmente en los niveles de educación media y superior.¹¹

Para Nicaragua, es tiempo de adoptar las políticas económicas que aún a países desarrollados, como es el caso de la Unión Europea, tomó tiempo para comprender que eran necesarias, por que en otros, como en los Estados Unidos de América, ya eran parte intrínseca del sistema económico y enraizadas en la cultura de la sociedad. No en balde los Estados Unidos son la primera potencia económica mundial.

Si Asia Oriental primero, y Europa ahora han estado adoptando muchas de las políticas económicas que los Estados Unidos desde ya hace mucho tiempo implementan, ¿por qué en Nicaragua persistimos en continuar haciendo lo contrario? Abandonemos el chauvinismo y el falso nacionalismo –reflejo del complejo de inferioridad que a muchos aqueja-, que con el cuento de buscar soluciones “propias de nuestra cultura” solamente conduce a perpetuar el subdesarrollo.

⁹ Documento en sitio oficial de la UE: <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/n26006.htm>

¹⁰ Como ejemplo de la importancia dada a este tema, un seminario sobre empresarialidad organizado por la Universidad de Rotterdam, con ocasión de la adopción por la Comisión Europea del libro verde “Empresarialidad en Europa”, se tituló *“El arma secreta de Europa: moviéndose hacia una sociedad empresarial”*. Bruselas 2002.

¹¹ Además, los gobiernos implementaron otras diferentes políticas para ayudar al desarrollo de las empresas. Por ejemplo, los disturbios en Francia en mayo de 2006 fueron una reacción a los intentos – luego fallidos- del gobierno para flexibilizar el mercado laboral y mejorar la competitividad de las empresas. En Alemania, los sindicatos –más flexibles e inteligentes que sus pares franceses- aceptaron un aumento de la jornada laboral y reducción de privilegios.

Por una parte, esto exige una intervención en el sistema educativo formal de niveles básico, medio y superior e implica una transformación gradual pero radical de dicho sistema para eliminar el sesgo anti-empresarial del mismo, con miras a lograr resultados en el mediano y largo plazo. Esto permitirá lograr los objetivos de preparar a los jóvenes con una mentalidad empresarial y con conocimientos y destrezas para la creación de empresas.

Este es un proceso de largo plazo debido a que es difícil hacer que las personas rechacen actitudes y comportamientos a los cuales han estado acostumbrados durante toda una vida. Por eso, la educación puede lograr mayores efectos en niños y jóvenes, que en adultos.

Un factor que aumenta la velocidad del aprendizaje de valores compatibles con el progreso –pero también de otros anti-valores- es la influencia creciente de los medios de comunicación masivos, especialmente de la televisión, y de la Internet, en la medida que hay más acceso a la misma. En el diseño de un nuevo programa educativo es necesario aprovechar las ventajas de los medios de comunicación para complementar las acciones de formación en las aulas escolares.

Un ejemplo que ilustra el papel de los medios de comunicación en la creación de valores positivos para el desarrollo empresarial se provee en un estudio realizado para el BID ¹²: *“En Asia Oriental, los medios de comunicación han retratado eficazmente las vidas y negocios de empresarios exitosos, creando modelos para futuros empresarios. Éste no es el caso en países latinoamericanos donde se pudo haber hecho un esfuerzo para animar a los medios de comunicación para transmitir el juego complejo de motivaciones que despiertan un espíritu empresarial, e inspirar a potenciales empresarios.”*

Recapitulando, en la medida en que personas mejor preparadas se involucren en la creación de negocios, en esa medida se podrá transformar al sector de las MIPYMEs en un sector dinámico y competitivo. Para eso es crucial emprender una reforma del sistema educativo que elimine el sesgo anti-empresarial que ahora tiene mediante la incorporación a los planes de estudio de temas que conduzcan a la formación de emprendedores. Esta es la parte que falta en el PROMIPYME.¹³ Y es tal vez el componente más importante.

Afortunadamente, existen en el país varias iniciativas de formación de emprendedores. Sin embargo, son esfuerzos limitados que no cuentan con el respaldo suficiente del Gobierno para su masificación.

Como Gerente del Programa de Desarrollo de Pequeños Negocios del Cuerpo de Paz, desarrollé e implementé un programa de formación empresarial en escuelas secundarias seleccionadas y fue difícil convencer a las autoridades del MECD y directores de centros de su necesidad, de modo que se sigue implementando pero de manera limitada.

6. Definir prioridades: Invertir recursos en lo nuevo vs. en lo viejo

Hablando de presupuesto, el uso de fondos debiera asignarse con prioridad a los programas de creación de empresas y en segunda prioridad a los programas de asistencia a empresas existentes. ¿Por qué? Porque el retorno de la inversión será mucho mayor en el primer caso que en el segundo. Aunque no existe un estudio que muestre datos al respecto, me remito a la experiencia convencional y al sentido común para mantener esta aseveración, usando algunas analogías.

¹² *Empresarialidad en Economías Emergentes: La Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y Asia Oriental*. BID. Marzo 2002

¹³ Para la creación de nuevas empresas el PROMIPYME se limita al modelo de “incubadoras”, que es altamente dependiente de recursos estatales. Tampoco habla de establecer algún tipo de vínculo con el sistema de educación media y superior para la formación de emprendedores.

Por una parte, en mi experiencia de más de 18 años trabajando en la ejecución de proyectos y programas de apoyo a las MIPYMEs y estudiando la experiencia internacional, he observado que los resultados de actividades de asistencia técnica y capacitación para los empresarios han sido magros en relación a la cantidad de recursos invertidos, especialmente cuando se trata de observar cambios en las empresas como consecuencia de tales actividades. Esto es de esperarse pues es realmente difícil conseguir cambios en la mentalidad de los empresarios a través de cursos cortos de capacitación. Muy pocos son los que usan los conocimientos adquiridos para implementar cambios para el mejoramiento de sus empresas. La gran mayoría continúa haciendo lo mismo de siempre.

Esto se debe a que, aunque para los adultos es posible aprender nuevas habilidades del tipo que representan soluciones prácticas en sus empresas, tales como llevar una contabilidad básica para fijar mejor los precios, controlar inventarios o implementar un sistema de inspección y control de calidad, es difícil cambiar los comportamientos y prácticas a las que han estado acostumbrados por largo tiempo, por lo cual la mayoría no llega a implementar cambios. Solamente aquellos –una minoría- que cuentan con espíritu y visión empresarial –y esto conlleva una mentalidad y práctica de valores de comportamiento positivos- aprovechan la capacitación y asistencia recibida y luego la traducen en mejoramiento de sus empresas.

En cambio, los jóvenes, al no tener la carga de años de práctica de las costumbres y valores de comportamiento ya mencionados que limitan el progreso, son más propensos a adquirir nuevos valores y costumbres. También está demostrado en la experiencia de los educadores, que mientras más joven es la persona, más fácilmente aprenderá cosas nuevas. Un joven es capaz de desechar más rápidamente que un adulto hábitos y costumbres adquiridos, debido al tiempo de exposición que ha tenido a ellos y a su capacidad de aprender cosas nuevas. Un ejemplo claro es el aprendizaje de un idioma nuevo: un niño lo aprende en una fracción del tiempo que le cuesta a un adulto. Al respecto, un refrán popular sabiamente dice: “loro viejo no aprende a hablar”. Es claro que hay excepciones, pero la excepción confirma la regla.

Por otro lado, es un hecho que la inmensa mayoría de los dueños de MIPYMEs tienen un bajo nivel de educación formal, muchos son analfabetos o no han cursado la educación primaria. Sin embargo, los eventos de capacitación se diseñan como si fueran para personas con niveles más altos de educación, y no usan metodologías adecuadas para la enseñanza a adultos.

También, un error común de estos programas ha sido no reconocer que no todas las personas –en este caso los dueños de MIPYMEs- aún teniendo un nivel aceptable de educación formal, tienen la capacidad para asimilar nuevos conocimientos y hacer buen uso de ellos. Para muchos es aplicable el refrán popular de “árbol que crece torcido, nunca su rama endereza” especialmente cuando de costumbres se trata. El resultado es que los recursos invertidos se desperdician, pues no se traducen en mejoramiento de las empresas.

Otro error común en los programas de asistencia a las MIPYMEs es el de pretender convertir en empresarios a todos los artesanos. En los artesanos, hay que diferenciar entre la capacidad para hacer un trabajo manual –fabricar un mueble, elaborar una prenda de vestir o un par de zapatos, por ejemplo- y su capacidad para hacer de ello una empresa en el sentido técnico de la palabra. En general, los artesanos carecen de lo último. Pretender convertirlos en empresarios con cursos de capacitación cortos es una quimera. Muy pocos lo lograrán, pero como siempre, la excepción hace la regla. Hay muchos ejemplos de intentos que han fracasado o cuyos resultados han sido muy escasos. ¿No sería mejor hacer buen uso sus habilidades de producción complementándolas en un modelo de empresa donde intervienen personas con capacidad empresarial?

Grandes cantidades de recursos se han desperdiciado en programas de capacitación y de asistencia técnica –incluso de donación de equipamiento y otros activos- por no tomar en cuenta los aspectos antes mencionados.

En otro orden, los diseñadores de políticas y de programas de asistencia a las MIPYMEs, haciendo eco de las demandas de los empresarios, se enfocan en diseñar programas de capacitación y asistencia técnica para las empresas existentes, muchas veces restringiendo su acción a ramas de actividad específicas. En el caso de Nicaragua, se sigue insistiendo en “priorizar” las ramas de alimentos, textiles y vestuario, cuero y calzado, madera y muebles, artesanías de cerámica, y más recientemente la industria turística, principalmente. Esto significa que los recursos van dirigidos a esas actividades y en la práctica no queda nada para el resto.

Esta decisión tiene un fundamento lógico que se basa principalmente en dos factores: por un lado, en seleccionar actividades por la magnitud del número de empresas actualmente involucradas en las mismas, versus las demás actividades y por el otro, en seleccionar actividades que agregan valor mediante la industrialización de la producción del sector primario existente en el país. En ambos casos se manifiesta el enfoque de asistir a las empresas existentes. El caso de la industria turística es diferente, porque se percibe como una actividad de servicios que atrae moneda extranjera para mejorar la balanza de pagos.

Este enfoque no tendría nada de equivocado sino fuera porque manifiesta una visión estática de la economía, ya que concentra su quehacer en las actividades económicas que ya existen, como si éstas fueran a perdurar para siempre y no se refiere para nada al fomento de actividades económicas incipientes o nuevas que pudieran ser de igual o mayor rentabilidad a nivel micro y de impacto económico a nivel macro.

No es que sea en sí erróneo apoyar el desarrollo de lo que ya existe. El problema está en que se insiste en asistir de manera exclusiva a las empresas existentes, dirigiendo todos los recursos hacia ese objetivo, sin dejar nada para facilitar y fomentar el ingreso de nuevas empresas a esas mismas actividades económicas o a otras actividades diferentes que ni el gobierno ni las agencias de cooperación internacional, ni las instituciones privadas muchas veces están en capacidad de prever o determinar si serán o no de igual o aún mayor importancia para la economía del país, que las que ya existen.

Son las personas –los emprendedores- quienes en última instancia determinan en qué tipo de empresa quieren invertir, guiándose por el nivel de retorno de la inversión, el cual en última instancia está determinado por la ley básica de oferta y demanda en el mercado. A esto es lo que llamo la visión estática versus la visión dinámica de la economía y del sector de las MIPYMEs.

Ya hace tiempo Schumpeter mencionaba que el desarrollo económico se produce cuando las fuerzas del mercado obligan a un proceso de “destrucción creativa” en las empresas. Esto es, dejan de producirse bienes o servicios que ya no responden a la demanda del consumidor y se crean nuevos bienes o servicios que se adaptan a esa demanda cambiante. Sólo de esa manera es que el progreso se produce. No hay parto sin dolor.

En Nicaragua, contradiciendo este principio, queremos mantener a toda costa lo viejo y no hacemos nada para crear lo nuevo. El PND, el PROMIPYME, los TLC y otros programas gubernamentales y privados actuales son un reflejo –¿consciente o inconsciente?- de esta visión estrecha y estática de la economía.

El mundo está cambiando a una velocidad cada vez más rápida, gracias al impacto de las tecnologías de información y comunicación. De esa manera el mundo se hace cada vez más pequeño y ni las distancias ni las fronteras son ya un obstáculo para el intercambio de información y la comunicación instantánea, y lo son cada vez menos para el comercio y el flujo de capitales. Más temprano que tarde también serán irrelevantes para el flujo de

personas. En síntesis, la globalización es un hecho que está ahí y no podemos aislarnos de ella.

Nicaragua necesita cambiar radicalmente su economía para poder competir en este nuevo entorno internacional. Para eso necesita diversificar su producción de bienes, pero también de servicios que es el sector de mayor potencial de crecimiento en el futuro. El país también necesita modernizar las actividades económicas existentes en aquellos rubros que tienen demanda en el mercado. Ambas acciones son necesarias y complementarias.

Como conclusión, si queremos fomentar el desarrollo económico en general y de las MIPYMEs en particular, debemos emprender acciones para facilitar y fomentar la creación de nuevas empresas, no solamente reduciendo las barreras de entrada a nuevos empresarios, sino también desarrollando un programa pro-activo de formación empresarial a través del sistema educativo y los medios de comunicación. Paralelamente, se debe continuar con la asistencia a las empresas existentes, proveyendo servicios en base a la demanda, no definiendo a priori a los beneficiarios.

7. El factor capital: cómo unir las ideas con el dinero

Uno de los reclamos más constantes de los empresarios de las MIPYMEs es la falta de acceso al crédito –generalmente por causa de falta de garantías- y de tasas de interés adecuadas para inversiones en activos fijos. Lo primero se está tratando de solucionar vía las Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR). Lo segundo no se puede solucionar por voluntad del Gobierno ya que diversos factores inciden en la fijación de las tasas de interés para préstamos de largo plazo que hacen que éstas sean más bajas para financiar la compra de un automóvil que para financiar la compra de equipos para una pequeña empresa. Sin embargo, las tasas de interés han venido bajando sustancialmente en los últimos años, de tal modo que resultan asequibles para financiar capital de trabajo, especialmente para actividades con alta rotación de inventarios.

Por otro lado, una gran mayoría de dueños de MIPYMEs califica la falta de capital como el principal problema, y todo lo reducen a la falta de acceso a crédito con bajas tasas de interés. Para muchos, contar con el dinero vendría a solucionar todos los problemas que tienen en sus empresas. Sin embargo, dada la poca preparación que tienen los dueños de MIPYMEs para elaborar un plan adecuado de inversión, en muchos casos el crédito no viene a ayudar a incrementar las ganancias y los flujos de efectivo, resultando más bien en una carga adicional. De nuevo vemos aquí que el principal problema está en la preparación del recurso humano.

Por otro lado, existe la propensión a ver el crédito como la única fuente de capital para financiar las operaciones o el crecimiento en las empresas. Si una empresa está produciendo ganancias, lo más probable es que su dueño prioritariamente los destine al consumo, en lugar de ahorrar para invertir. En la economía rural, se da como un hecho que cada ciclo agrícola que empieza debe financiarse con créditos. No se incentiva el ahorro. Esta visión está muy enraizada en el pensamiento de las instituciones formuladoras de políticas y en las de asistencia al sector de las MIPYMEs.

Poca o ninguna atención se presta a incentivar el ahorro empresarial y personal. Está comprobado que uno de los factores claves en el desarrollo de las naciones es el nivel de ahorro. El rápido desarrollo de los países del sudeste asiático fue posible –más que por flujos de capital y crédito internacionales- en gran parte gracias al alto porcentaje de ingresos que la población destina al ahorro, lo cual a su vez hizo posible mantener un alto ritmo de inversión y crecimiento económico. De nuevo aquí vemos como los valores culturales hacen la diferencia.

Sin embargo, en aquellos casos donde los empresarios sí cuentan con un plan de inversiones bien preparado que demuestra altas tasas de retorno, el acceso a capital adicional se convierte en un factor limitante para el desarrollo de las empresas.

Es evidente que el sistema financiero nacional, menos aún las instituciones de micro finanzas, son una solución a las necesidades de inversión de largo plazo. Las SGR solamente vendrían a solucionar una parte del problema, la falta de garantías. Las tasas de interés altas para préstamos de largo plazo es algo que no tiene solución previsible a corto plazo.

¿Existe una alternativa para que las MIPYMEs obtengan el capital que requieren para invertir? Algunos empresarios buscan socios que aporten capital para resolver esta limitación. Esta es una opción que tradicionalmente se circunscribe al círculo familiar y amistades de confianza. Sin embargo, muchas veces tampoco hay capital disponible en ese estrecho círculo de personas.

La alternativa es establecer un mecanismo –diferente al de la banca tradicional- para vincular el capital ocioso con la demanda de capital por parte de proyectos empresariales. Esto es lo que se llama fondos de capital de riesgo o fondos de co-inversión.

8. Los fondos de capital de riesgo como alternativa financiera

Los niveles de ahorro en el Sistema Financiero Nacional (SFN) han venido creciendo sustancialmente en los últimos años en mucha mayor proporción que el crédito de largo plazo para las empresas, lo cual es un indicador de la falta de mecanismos para el financiamiento de proyectos empresariales nuevos por una parte –algo que la banca tradicionalmente no financia- y de la escasa demanda de financiamiento para inversiones en activos fijos por las empresas, debido a que las tasas de interés no son adecuadas para ese tipo de créditos.

Como resultado, existe una significativa masa de dinero que permanece en el SFN devengando bajas tasas de interés, lo que a su vez indica la falta de opciones de inversión para los ahorristas¹⁴. Por otro lado, hay ideas de proyectos empresariales que no encuentran el financiamiento para hacerlas realidad. Hacer posible el encuentro entre ambos factores –ideas de negocio y dinero- es la función de los fondos de capital de riesgo.

Los fondos de capital de riesgo se desarrollaron desde hace décadas principalmente en los Estados Unidos y han jugado un papel importante en el financiamiento de proyectos empresariales nuevos e innovadores, en los cuales la banca tradicional ha sido reticente de participar.

El concepto principal de estos fondos es la co-inversión, es decir, el que provee fondos se convierte en socio de la empresa. En Nicaragua, Agora Partnerships¹⁵ es el primer fondo de este tipo que involucra fondos privados extranjeros y el apoyo de consultores en la etapa inicial de los proyectos. Este concepto es diferente del que usa Technoserve en el programa “Idea tu Empresa” que consiste en la donación de un monto específico a proyectos empresariales que cumplen una serie de requisitos y limitado a ciertas actividades económicas. En este sentido, el modelo de Technoserve es similar al utilizado por el PAIT, con la diferencia de que en el caso del PAIT los fondos provienen de un contrato de préstamo del Gobierno con el BID y son exclusivamente para proyectos de innovación tecnológica.

¹⁴ Por ejemplo, no existe en el país una bolsa de valores que ofrezca al público acciones de participación en las empresas.

¹⁵ Para más detalles, puede consultarse <http://agorapartnerships.net>

Otra opción es desarrollar un sistema de co-inversión basado en el concepto del “Programa de Emprendedores CONACYT-NAFINSA” en México, donde por cada peso que pone un inversionista para financiar proyectos de negocios, NAFINSA –el banco estatal- pone otro peso. La diferencia en este caso es que no hay un banco estatal en Nicaragua, por lo cual la alternativa es buscar inversionistas interesados.

En una entrevista al funcionario encargado de este programa en Nacional Financiera de México¹⁶ expresó que *“Se había creado un círculo vicioso en el que no había proyectos porque no había inversiones y no había inversiones porque no había proyectos. Por eso creamos este proyecto, tipo ángeles inversionistas. En otros países con esquemas similares, los resultados han sido productivos. En Estados Unidos, por ejemplo, se crean 500 mil empresas al año. El 10 por ciento de esas recibe apoyo de estos inversionistas.”*

La Matriz de Metas y Acciones 2005 – 2009 del PND contempla, como parte de las acciones para establecer un marco de incentivos para palanquear el crecimiento de las pequeñas y medianas inversiones, establecer un fondo de capital de riesgo. Sin embargo, no se conoce ninguna iniciativa gubernamental para llevar a la práctica este enunciado del PND.

Sin embargo, a propuesta del suscrito se incluyó dentro de un proyecto para la creación de capacidades exportadoras que el MIFIC sometió recientemente a la consideración de la Cooperación Suiza, un componente que contempla iniciar actividades para la conformación de un fondo de este tipo con capital nacional.

Como conclusión, los fondos de capital de riesgo pueden jugar un papel importante para superar el vacío que el sistema financiero tradicional deja en la provisión de capital para proyectos empresariales. Este es otro de los componentes importantes del que carece el PROMIPYME y debiera incluirse en el mismo.

9. El desarrollo de la Bolsa de Valores, una necesidad para diversificar las opciones de financiamiento

Antes mencioné que la falta de una bolsa de valores donde se ofrezcan al público acciones de participación en el capital de las empresas reduce las opciones de las personas o compañías que cuentan con capital ocioso a depositarlo en cuentas de ahorro o certificados de depósito a plazo fijo, aumentando la disponibilidad de dinero en el sistema financiero nacional. Sin embargo, también podrían invertirlos en títulos emitidos por el Banco Central, bienes inmobiliarios u otro tipo de inversión segura. El otro lado de la moneda es que, ante la falta de este instrumento, las empresas tampoco cuentan con una alternativa de financiamiento por la cual no se pagan intereses.

Un estudio de Levine y Zervos para el Banco Mundial encontró que la liquidez de la bolsa de valores y el desarrollo bancario son positiva y robustamente correlacionados con las tasas de crecimiento económico, acumulación y crecimiento de productividad. Más aún, encontraron que los bancos proporcionaron servicios financieros diferentes de aquellos proveídos por las bolsas de valores.¹⁷ El mismo estudio expresa que: *“Por lo que se refiere a la teoría, una literatura creciente defiende que las bolsas de valores proporcionan servicios que impulsan el crecimiento económico. Específicamente, Greenwood y Smith (1996) muestra que las bolsas de valores pueden bajar el costo de movilizar ahorros y por eso pueden facilitar la inversión en las tecnologías más productivas.”*

¹⁶ Federico Patiño, Director General Adjunto de Banca de Inversión en Nacional Financiera, NAFINSA. México. <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=14733>

¹⁷ “Mercados Accionarios, Bancos, y Crecimiento Económico”. Ross Levine y Sara Zervos. Banco Mundial. Departamento de Investigación de política. División de Finanzas y Desarrollo del Sector Privado. Diciembre 1996.

En Nicaragua no se cuenta con una bolsa de valores que transe acciones de participación en el capital de las empresas. En la Bolsa de Valores de Nicaragua (BVN) regularmente el 96 por ciento de las operaciones corresponden al sector público, y sólo el restante 4 por ciento al sector privado, con la participación de ocho empresas que colocan principalmente bonos y papel comercial, y muy pocas acciones. En una entrevista del diario La Prensa a la gerente general de la BVN, Carolina Solórzano de Barrios, reconoce que el mercado accionario a nivel nacional es inexistente, debido al carácter familiar de las empresas, “aunque es de esperar que esta tendencia se revierta, considerando los efectos que la globalización y la apertura de mercados tendrán sobre nuestras empresas tradicionales”¹⁸

Sin embargo, el desarrollo de este tipo de instrumento requiere de un cambio en la cultura empresarial prevaleciente, por lo cual las actividades para promover su constitución y operación pasan primero por las acciones en el campo de la educación mencionadas anteriormente. Lamentablemente, el PND tampoco hace ninguna referencia ni contempla ninguna acción para el desarrollo de este importante instrumento financiero.

Desde el punto de vista de las empresas, las bolsas de valores benefician principalmente a las medianas y grandes empresas, toda vez que se requiere cumplir una serie de requisitos para poder tener acceso a las mismas. Sin embargo, esto no debería ser una limitación para que el Gobierno inicie actividades para promover su desarrollo en el país.

Si se tiene éxito en lograr que se considere al PROMIPYME como “*la primera herramienta de la implementación de una Política de Estado para el desarrollo MIPYME*” tomando las palabras de Raúl Fajardo, y aplicando el enfoque dinámico, uno de los objetivos del programa debe ser lograr que las empresas crezcan, pasando de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes. Desde este punto de vista, el desarrollo de una bolsa de valores viene a ser un componente importante para apuntalar este proceso.

10. El modelo empresarial que debemos transformar

En Nicaragua, la costumbre es manejar los negocios lo más cerrado posible a la participación de extraños. En su mayoría, las MIPYMEs son empresas individuales y familiares. Al igual que éstas, las sociedades limitadas y anónimas son propiedad de un número definido de socios y no están abiertas a la inversión de personas ajenas a ese círculo cerrado, que generalmente lo componen familiares o amigos.

La causa principal de la incapacidad de nuestras empresas para competir es que operan bajo un modelo empresarial obsoleto para los estándares de las empresas en los países desarrollados y aún más, para los estándares que exige el proceso de globalización. Hasta ahora lo que he dicho es evidente y nada nuevo. Pero darle la relevancia debida es el punto de partida para explicar en gran medida por qué Nicaragua es un país subdesarrollado. Si no cambiamos la manera en cómo creamos y manejamos nuestras empresas –lo que llamo la cultura empresarial vigente- equiparándonos a la manera en cómo se crean y manejan las empresas modernas en el primer mundo, Nicaragua estará condenada a continuar en el subdesarrollo.

Pero ¿cuál es esa cultura empresarial que practicamos y nos hace estar en desventaja? Sólo para mencionar el más importante de los factores que la determinan: la forma cómo se crean, cómo se organizan. Son empresas de propiedad individual o familiar –y en el caso más “avanzado” sociedades con amigos y conocidos-. Son empresas cerradas a la inversión de extraños –y por tanto a la fiscalización de extraños-. Empresas donde el nepotismo, que atrae la mediocridad, impera. Donde se contrata a las personas por ser familiares, amigos o

¹⁸ “Una década de operaciones bursátiles”, por María Antonia López y Mario José Moncada. La Prensa, 28 de Enero del 2004.

recomendados, no por mérito o calificación. Esta es la fuente de muchos de los vicios y debilidades de nuestras empresas. ¿Podrá haber preocupación por la calidad, el buen servicio al cliente, la eficiencia y la competitividad cuando las personas que trabajan en una empresa no son contratadas en base al mérito? –Lo mismo pasa en el Estado, que es el reflejo de la sociedad.

El modelo de empresa familiar –con los vicios y debilidades que le son inherentes- es un modelo atrasado que nunca podrá ser competitivo en la actualidad. Además del nepotismo y la falta de transparencia, la empresa familiar adolece de otros lastres. Uno de ellos es el verticalismo en la toma de decisiones –“mi empresa es mía y nadie tiene que decirme lo que tengo que hacer”- en contraposición con el trabajo en equipo.

Otra práctica contraria al progreso es la falta de confianza en los demás –parte de la cultura, reforzada por la falta de respeto al derecho ajeno- que lleva a la imposibilidad de hacer alianzas y asociaciones, subcontrataciones y especialización de las empresas. El modelo de “clusters” que quieren muchos imitar aquí no es posible mientras persista la cultura de incumplimiento de contratos –irrespeto del derecho ajeno y despreocupación por las consecuencias futuras-. La falta de respeto por el derecho de los demás es también una de las causas de la baja calidad de los productos o servicios y de la impuntualidad –no se respeta el tiempo de las demás personas-. La cultura de impuntualidad y la falta de confianza en los demás también impiden el trabajo en equipo, pilar fundamental de la empresa moderna.

El hábito de gozar hoy sin importar mucho qué pase mañana –reforzada por el fatalismo inculcado por ciertas religiones- es el origen de la actitud de trabajar solamente lo justo para pasar el día de hoy o a lo sumo el mes o el año actual. El resultado es el desdeño de la importancia de planificar para el futuro, o de vender un producto o servicio sin importar la satisfacción del cliente. ¿Qué empresa podrá tener éxito con esta mentalidad? ¿Podrá esta actitud fomentar la inversión y el desarrollo de las empresas?

Otra gran debilidad de la empresa cerrada es su limitación para crecer. Si su dueño o socios no cuentan con fondos adicionales para capitalizar la empresa, ésta no puede crecer. Su única opción para ello es el préstamo bancario y cuando no es posible tener acceso al crédito, ya sabemos cuáles son los resultados.

Haría falta más espacio para referirme a otros valores anti-progreso que resultan de la cultura empresarial que practicamos en Nicaragua. Heredamos esta cultura de nuestros antepasados, los españoles, cultura que mantuvo a España y Portugal como las naciones menos desarrolladas de Europa Occidental hasta hace poco.

Por el contrario, el modelo de empresa con participación accionaria abierta es el modelo que ha propiciado el desarrollo económico en los países del primer mundo. Por su misma esencia, este modelo empresarial no es compatible con la mayoría de los vicios que genera el modelo de empresa cerrada: nepotismo, verticalismo, desconfianza, falta de transparencia, etc., que a su vez producen las deficiencias antes señaladas que conducen a la falta de competitividad y limitaciones para crecer: baja calidad, mal servicio al cliente, impuntualidad, no respeto de contratos, etc.

El modelo de empresa con participación accionaria abierta, por el contrario, se ve obligado, por su mismo origen, a la contratación de personas por mérito, a trabajar como equipo, a planificar para el futuro –que significa investigar e invertir-, a preocuparse por la calidad, a respetar estrictamente los contratos, etc. En una palabra, a maximizar las ganancias mediante la competitividad.

Qué debemos hacer entonces los nicaragüenses para salir del atraso? Aprender y adoptar las prácticas y valores culturales de esas naciones que han podido progresar.

Especialmente, aprender y adoptar las prácticas y valores que llevan al éxito empresarial. Debemos cambiar radicalmente la cultura empresarial predominante.

Pero, ¿cómo podemos cambiar esta cultura empresarial? Enseñando cómo crear negocios que no conlleven los problemas inherentes a la empresa familiar, promoviendo la creación de empresas de participación accionaria abierta a la participación del público.

De esa manera, también se movilizarían recursos locales, especialmente capital, que se encuentran ociosos en forma de tierras agrícolas, terrenos urbanos, edificios, y dinero guardado en cuentas de ahorro. Muchos recursos se encuentran ociosos porque sus dueños no encuentran una manera de ponerlos a producir. No toda persona es capaz de generar ideas rentables de negocio.

Por otro lado, hay muchas personas que sí son capaces de generar esas ideas -y habrán muchas más si se les provee la educación y entrenamiento adecuado- pero carecen del capital necesario para echarlas a andar.

El fomento de este modelo empresarial abierto viene a ser una solución para juntar ambos tipos de personas: a los que tienen las ideas de negocios con los que tienen el capital. También, mientras más empresas se crean bajo este modelo, se ayudaría a desarrollar una bolsa de valores donde se transen acciones de participación en el capital de las empresas.

El fomento de este modelo, junto a la formación de emprendedores y la enseñanza de valores positivos, son ingredientes básicos para la transformación de la cultura empresarial existente, en otra capaz de crear y desarrollar empresas dinámicas, modernas y competitivas que empujen el desarrollo económico y social del país.

El fomento de este modelo empresarial puede hacerse, al igual que el fomento del espíritu empresarial y la formación de emprendedores, a través del sistema de educación formal, para lo cual habría que emprender la reforma del mismo antes señalada como necesaria. Este es otro elemento que debiera ser incluido en el PROMIPYME.

11. Otros elementos importantes para la preparación de recursos humanos

Como hemos visto, el factor humano es de lejos el más importante de todos los que intervienen en el proceso económico, y para promover el desarrollo de las empresas se propone hacer énfasis en la formación de las personas para que lleguen a ser mejores empresarios, mejores trabajadores o simplemente mejores ciudadanos. Esto es consistente con el enfoque de la importancia fundamental del capital humano como factor de producción

Para lograr lo anterior se ha propuesto realizar una reforma profunda en el sistema educativo formal en sus diferentes niveles para eliminar el sesgo anti-empresarial del mismo, promover un cambio en los valores culturales vigentes, y promover la adopción de un modelo empresarial moderno.

Como parte de esta reforma se propone incluir en los currículos de educación básica, media, técnica y superior, temas para el desarrollo de una cultura emprendedora, así como para el desarrollo de destrezas y habilidades para la creación y administración de negocios basados en el modelo empresarial antes mencionado.

Sin embargo, esto no es suficiente si no se resuelven otros problemas básicos que aquejan al sistema educativo. Uno de ellos es la falta de presupuesto para ampliar la cobertura en los niveles de educación básica y media, mejorar la infraestructura, los sueldos y la calificación del personal docente. Con todo, no es suficiente construir más aulas y contratar más maestros para incorporar a la educación a un mayor número de estudiantes. Además de lo anterior, es urgente mejorar la calidad de la educación en los centros públicos, la cual

deja mucho que desear en estos momentos. Al respecto, me permito referir textualmente lo que sobre este asunto escribí en el informe antes citado:¹⁹

La calidad de la educación en los centros públicos de los diferentes niveles del sistema educativo es penosamente deficiente. La calidad es mejor en los centros privados, aunque también entre ellos hay diferencias de grado. En las escuelas primarias y secundarias públicas –también en universidades- se pierde gran parte del año escolar, ya sea por actividades extra-escolares como celebraciones, fiestas, huelgas o ausentismo de los maestros. Si a esto se añade la sobre-población en las aulas, donde el promedio de alumnos por maestro está muy por encima del recomendado se puede comprender el porqué del bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes.

Agreguemos a esto la escasa preparación de buena parte del personal docente, los bajos sueldos, el uso de técnicas de enseñanza deficientes, la falta de medios didácticos y otros recursos, la falta total u obsolescencia de muchos de los textos, y la pobreza en los hogares –entre los elementos principales- y tenemos una mezcla perfecta para el fracaso del sistema educativo en preparar jóvenes que luego puedan emprender negocios exitosos y convertirse en agentes del cambio y la innovación.

En el caso específico de la educación superior, según Carlos Tünnermann,²⁰ *“Pese a los progresos realizados en los últimos años por algunas universidades puede decirse, en general, que en las instituciones de educación superior nicaragüense, y de manera particular en ciertas facultades (Derecho, Economía, Administración, Educación) predomina una enseñanza teórica. Los planes y programas de estudio no dan la suficiente importancia a las tareas de investigación y de extensión. La filosofía que los inspira pareciera ser la de simples peldaños encaminados a la obtención de un título profesional, que por lo demás suele ser la única meta que persigue la mayoría de los estudiantes.”*

Un estudio de la UNESCO²¹ menciona el ambiente escolar como un factor importante *“Aula y clima escolar están definitivamente relacionados con un mejor desempeño estudiantil en los países desarrollados, donde las relaciones entre profesores y alumnos son positivas, donde existe un clima de creatividad y disciplina en el aula y donde los profesores ponen el énfasis en el rendimiento académico y tienen grandes expectativas sobre los estudiantes.”*

El tema de mejorar la calidad de la educación no solamente tiene que ver con perseguir la excelencia en la enseñanza de cada disciplina en particular, sino también con integrar en la formación que cada individuo recibe, aquellos conocimientos y destrezas que al final propicien la generación de innovaciones tecnológicas. [así como la creación y buen manejo de negocios]

Recapitulando, una reforma profunda en el sistema educativo formal pasa no solamente por incluir nuevos temas en los planes de estudio, sino también por resolver los otros problemas aquí mencionados.

¹⁹ “Lecciones Aprendidas de los Sistemas de Fomento a la Innovación Tecnológica Orientada a PYMEs en América Latina y Nicaragua”. Mayo 2006.

²⁰ Carlos Tünnerman Bernheim. Op. Cit.

²¹ *La Educación de Jóvenes y Adultos en América Latina y el Caribe*. UNESCO.

Adicionalmente, hay otros aspectos y temas de vital importancia para el desarrollo de las empresas y de la economía nacional que también deberían incluirse en los planes de estudio del sistema educativo a todos los niveles. No por casualidad, sino porque el tema de innovación tecnológica está intrínsecamente vinculado al desarrollo empresarial y económico, es que estos aspectos fueron abordados en el informe antes citado, por lo que me limito a transcribir las partes pertinentes:

Destrezas Básicas

Estos elementos tienen que ver, por una parte, con el desarrollo de las capacidades analíticas y del pensamiento crítico; del hábito de participar, discutir y cuestionar sin temor; del rechazo a estereotipos y prejuicios; de la disposición a aprender nuevas cosas con una mente abierta; y de la disposición a tomar riesgos, que desembocan en el desarrollo de la creatividad. Un alto grado de autoestima, seguridad y confianza en sí mismo es lo que resume muchas de estas características, y otras como la persistencia y tenacidad, esenciales para la investigación que conduce a la producción de innovaciones y de los negocios.

Sin embargo, en el sistema educativo nicaragüense prevalecen las metodologías de enseñanza tradicionales que precisamente apuntan a todo lo contrario, donde el estudiante es un sujeto pasivo que debe memorizar la lección dictada por el profesor, sin discusión y a veces sin derecho a preguntar. Al respecto, Tünnerman menciona que *“Los métodos de enseñanza-aprendizaje siguen siendo tradicionales y propician el enfoque memorístico. La lección frontal dictada por el profesor es el modelo dominante, lo cual no estimula la participación activa del estudiante en su propia formación.”*²² El resultado es estudiantes con escasa capacidad analítica, escasas habilidades de expresión, escasos hábitos de participación, con temor a la crítica, baja autoestima y disposición al riesgo, lo que incide en debilidades para emprender y ejecutar investigaciones científicas que conduzcan a la generación de innovaciones. [y también incide en debilidades para emprender y administrar negocios]

Funcionamiento de la Economía

No menos importantes para la formación de personas mejor preparadas para emprender actividades de innovación [y nuevas empresas] son los elementos relacionados con la comprensión del funcionamiento del sistema económico, de los mercados y de la creación de riqueza en particular, para la cual dicho sea de paso, la innovación tecnológica es determinante. Aquí es importante recordar que una innovación tecnológica solamente puede considerarse como tal en tanto ésta ha podido ser comercializada y demuestra ser competitiva. Una adecuada comprensión de la dinámica de la economía ayuda a la generación de innovaciones tecnológicas.

En este orden, el analfabetismo económico en personas que ocupan puestos clave de decisión en el Estado, los Partidos Políticos y las Organizaciones privadas, no sólo es una deficiencia que perjudica la toma de decisiones adecuadas para la promoción de un ambiente económico que promueva la innovación, sino que usualmente se convierte en un freno al desarrollo económico, y en casos extremos –pero no por eso menos usuales- lleva a los países al desastre económico y social.

²² Carlos Tünnerman Bernheim. Op. Cit.

Michael Porter señala que la ignorancia sobre el funcionamiento de la economía lleva a implantar en la población creencias erróneas que obstaculizan el desarrollo económico. Al respecto señala que “... *la cultura económica en una nación está fuertemente influenciada por las ideas prevalecientes o los paradigmas sobre la economía. Han habido numerosas teorías alternativas sobre la prosperidad en este siglo, desde la planificación centralizada a la sustitución de importaciones a la acumulación de factores. Estas ideas se enraízan profundamente en las sociedades a través del sistema educacional, la influencia de los intelectuales y líderes de gobierno, y otra infinita cantidad de medios. Al mismo tiempo, a menudo hay ignorancia sobre la economía internacional y su funcionamiento, aún entre los líderes políticos. La ignorancia crea un vacío que posibilita que estas creencias persistan. ... Las naciones que han sido capaces de evitar tales ideas erróneas, por cualquier razón que sea, se han beneficiado en términos de prosperidad económica.*”²³

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

También es importante para elevar la calidad de la educación la atención que demanda el entrenamiento en el uso de tecnologías de la información y la comunicación.

Las TIC no solamente son el campo en el cual más innovaciones tecnológicas se están generando actualmente, sino que son el catalizador y medio por excelencia para disparar la productividad, la eficiencia, la competitividad y la transformación de las empresas, como también de las organizaciones gubernamentales y privadas. ...

Según el *Global Information Technology Report 2005–2006*, los involucrados en la definición de políticas, las empresas y los educadores han reconocido a las TIC como una herramienta principal para lograr mayor productividad, eficiencia y crecimiento y como las principales impulsoras detrás de la adopción de tecnologías. Refiriéndose a la experiencia chilena, el informe²⁴ destaca los efectos positivos que tal política trae para la calificación del país por los inversores extranjeros: “*Los logros de Chile en el campo del desarrollo de las TIC han capturado la atención del mundo. ... Esta comprensión –y las políticas que se han derivado de ella- han tenido éxito en hacer de Chile un socio confiable para los inversionistas, tanto locales como extranjeros, con reglas claras y capital humano calificado.*”

El entrenamiento en el uso de TIC es necesario desde el nivel de educación básica. En las PYMEs, el uso de TIC es muy reducido. Nicaragua está a la cola de los países centroamericanos en este campo. Por ejemplo, el número de páginas Web de empresas nicaragüenses –de todos los tamaños- que listan los principales buscadores como Google y Yahoo es menor que el resto de países de la región y cinco veces menos que el número de empresas costarricenses. Hoy día, las empresas que no cuentan con una página Web están en clara desventaja respecto a las que sí la tienen. Esto es especialmente cierto para las empresas exportadoras.

²³ *Attitudes, Values, Beliefs, and the Microeconomics of Prosperity*. Michael E. Porter, in “Culture Matters. How Values Shape Human Progress.” 2000.

²⁴ *Global Information Technology Report 2005–2006. Tecnologías de Información y Comunicación en Chile: Esfuerzos Anteriores, Retos Futuros. Executive Summary*. World Economic Forum. 2006. Traducción del original en inglés.

Idioma Inglés

Por último, pero no menos importante como parte de las acciones en el campo de la educación, es la enseñanza del idioma inglés. El dominio del inglés por los estudiantes es básico no solamente para que puedan tener mejores oportunidades de empleo, sino también para tener acceso a grandes cantidades de información que solamente se encuentran disponibles en dicho idioma, especialmente sobre los avances más recientes de la ciencia y la tecnología.

Siendo el inglés la lengua principal para la comunicación internacional, la publicación y divulgación de información solamente en español limita el alcance de la misma. Esto es particularmente trascendente para las publicaciones en la Web y aún más para aquellos sitios empresariales que pretenden atraer clientes del exterior para sus productos o servicios.

En conclusión, tanto para los profesionales en el campo de la investigación como para los empresarios, no dominar el idioma inglés es una limitación importante para sus actividades.

Con la incorporación de estos temas en los planes de estudio, además de los inicialmente abordados, se estaría ofreciendo a los nicaragüenses una formación sólida y actualizada que redundará en un fuerte impulso a la creación de empresas, la competitividad de las mismas y al desarrollo económico y social del país.

12. Consideraciones finales

Por el carácter transversal de las actividades que se requieren ejecutar, el PROMIPYME no debe promoverse como un programa del MIFIC, aunque éste sea su principal impulsor, sino como un programa inter-institucional que debe coordinarse a nivel superior del Gobierno, donde actores como el MECD, INATEC, Banco Central y otros juegan un papel de primordial importancia.

Para finalizar, espero que estas ideas hayan servido para reflexionar en la necesidad de un rediseño del PROMIPYME, que haga de éste no sólo otro programa más de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, sino un programa de alcance nacional e integrador de políticas y acciones para desarrollar la economía nacional, a través de fomentar la creación de nuevos negocios en actividades tanto tradicionales como nuevas, ayudar a las empresas en su fase inicial de desarrollo, y promover su crecimiento y competitividad en el mercado nacional e internacional.

Para lograr esto, debemos recordar que el elemento central que puede posibilitar el logro de estos objetivos son las personas. De ahí que las propuestas contenidas en este documento se enfoquen en promover el cambio personal –más y mejor educación en temas relevantes al mundo empresarial, desarrollo del espíritu empresarial y adopción de valores culturales progresistas- que las personas requieren para que tales objetivos puedan hacerse realidad. También, como complemento importante para que las personas puedan liberar sus habilidades creativas y emprendedoras, se proponen el fomento de un modelo empresarial abierto y de nuevos instrumentos financieros que posibiliten el enlace entre ideas y capital.

Con cordiales saludos,

Arturo J. Solórzano
Economista