

curso; al finalizar éste hay un sistema de seguimiento de los exalumnos de los colegios en el cual año a año se les pregunta cuáles son las labores que están desempeñando y dónde están ubicados. En eso incluimos una parte para ver específicamente aspectos del curso que los alumnos hayan tomado. Esa es la forma de seguimiento que tenemos proyectada.

P: La pregunta mía básicamente se centra en la cultura y en la idiosincrasia del pueblo latinoamericano, y es que nosotros como latinos vivimos una cultura como de estómago, somos países donde abundan mucho las rifas, el ganar dinero y el triunfo personal mediante deseos de tener esto. ¿Entonces ustedes tuvieron en cuenta para desarrollar este estudio esta situación, la situación de que nosotros como latinos preferimos mucho la pereza o el poco trabajo al desarrollo del mismo?

R: La verdad es que nosotros la llamamos así. Cuando escuché "una cultura de estómago" dije: ¡Bah! ¿qué es eso? Nosotros hablamos de que tenemos una tradición minera, porque en

Chile las grandes fortunas se hicieron en torno a la minería y la minería básicamente tiene algo de que yo estoy en una mina y que repentinamente encuentro la veta y esto significa pasar de estar perdiendo dinero a facturar mensualmente 500 millones de pesos colombianos, así pero instantáneamente, o más. Entonces hay una cultura de ese tipo. Nosotros en ese sentido la tomamos en cuenta. Si uno mira los procesos de aprendizaje a nivel de estudiante y también en las personas adultas, una de las formas más efectivas a través de las cuales yo aprendí es a través de modelos, o sea modelos que para mí sean cercanos, y yo diga: O.k., yo puedo conseguir esa línea. Entonces nosotros lo que hicimos en el programa para profesores fue invitar a varios empresarios que fueran cercanos a los profesores, incluso uno de ellos profesor egresado de una escuela técnica, que uno rápidamente podía verse a sí mismo ahí, que logró una empresa exitosa. En ese sentido lo utilizamos y también lo incluimos de esa forma a través de los juegos para los programas de alumnos y de invitados cercanos para los alumnos. Esa fue la consideración que tuvimos.

Diagnóstico del pre-lanzamiento de las "PMI" y las "PI"

André Archer, Ph.D.

Profesor de Economía

PROBLEMÁTICA

Gracias a una estructura de organización ante todo simple que les otorga una gran flexibilidad de ajuste y de adaptación a los cambios, una facilidad de innovación y de creación de empleos, las pequeñas y medianas empresas son solicitadas airesamente por los gobiernos confrontados con los problemas de creación de empleos o deseos de acelerar el desarrollo económico de sus regiones. Para facilitar la tarea a los empresarios potenciales, los poderes públicos han concebido y han puesto en marcha (y esto a todos los niveles) un conjunto de organismos de vocación complementaria como los consejos regionales de concierto, los servicios municipales de desarrollo económico, las asociaciones de industriales, las cámaras de comercio locales, las corporaciones de desarrollo económico o comisariados industriales cuya tarea principal es el acuerdo mutuo, para favorecer la creación de empresas. La intervención de estos organismos se ha manifestado bajo diversas formas: formación de incubadoras que proporcionan locales y otros servicios, estudios de mercado, preparación de expedientes, búsqueda de fuentes de financiamiento, etc.

Por lo tanto, a pesar de toda esta tela y de las ayudas recibidas, se perci-

be que muchas PMI y PI tienen grandes dificultades para asegurar su supervivencia y su desarrollo. Según Zimmermer y Scarborough (1988), el índice de supervivencia de las pequeñas empresas es bastante bajo: un 80% desaparecen al cabo de su primer año de existencia y un 92% después de cinco años. Si estos fracasos se pueden interpretar como experiencia acumulada que podría, al extremo, ser utilizada para rectificar la situación de las PMI en un mismo caso de dificultad, dichos fracasos representan aun así un costo social de múltiple incidencia. Los esfuerzos consentidos por los organismos gubernamentales, las subvenciones acordadas, aun si el verdadero costo es difícil de estimar, son una pérdida rotunda por lo menos en lo inmediato. Además desde el punto de vista personal la pérdida de los ahorros acumulados, la herida psicológica infligida por el cierre de una PMI o PI, la pérdida de empleos, la destrucción del sueño de toda una vida son duros de soportar aun así para los más acostumbrados.

¿Por qué una tal situación? ¿Por qué el índice de fracaso de las PMI es tan elevado? La mayor parte de las investigaciones sobre las PMI y las PI parten de la hipótesis de que la motivación, el espíritu y el deseo de éxito que animan

al industrial potencial hacen de él un industrial precavido cuyo éxito está garantizado. Pero no es así en realidad. La mayor parte de los problemas que incumben la estructura del mercado, la intensidad de la competencia, las exigencias de la clientela, las características de los abastecedores, su solidez, sus fragilidades, los lazos que forman con otros mercados competidores, las restricciones gubernamentales no son descubiertos sino una vez que el industrial potencial se encuentra en pleno campo de acción, es decir después que él haya puesto en marcha el pre-lanzamiento y haya consentido las inversiones de establecimiento. Una simple planificación antes del lanzamiento es insuficiente para permitir al industrial potencial recoger informaciones factibles de analizar y estar bien sensibilizado con la estructura del medio económico en el cual él desea evolucionar. Hace falta mucho más.

El planteamiento propuesto, que se caracteriza por ser un diagnóstico de pre-lanzamiento, si es bien aplicado y si se articula en torno de hechos y no de suposiciones, despertará al industrial potencial volviéndolo más consciente de las eventuales acogidas que deberá afrontar, lo forzará a evaluar su propia solidez y fragilidades, así como las de sus competidores, lo sensibilizará a los riesgos que implica su decisión y le permitirá reformular sus estrategias y decidir, si es el caso, perseverar, retardar algunas de sus acciones o tal vez evaluar sus expectativas y modificar sus objetivos. Por supuesto, este planteamiento no es aplicable a toda clase de empresarios, sobre todo a los forjadores de ideas que piensan que su proyecto es infalible, creyéndose así estar bien preparados para afrontar el mercado con todos los riesgos que un tal gesto comporta. Se dirige ante todo a los ponderados, los que consideran a largo plazo el crecimiento, el mercado internacional, los que investigan los hechos para analizarlos con reflexión, los que están abiertos a las sugerencias y que se inspiran en las experiencias anteriores con el fin de mejorar lo que va a ser creado

mañana. El planteamiento puede también permitir a los organismos de ayuda orientar mejor a estos últimos.

OBJETIVO

La mayoría de las inversiones hechas por las PMI, sobre todo las hechas durante el lanzamiento, son casi irreversibles debido a que el costo de recuperación es prácticamente nulo, a causa de la alta probabilidad de fracaso. A la luz de esta constatación, y para tratar de reducir las pérdidas de toda clase que acompañan siempre el fracaso, este estudio propone desarrollar a la intención de los industriales potenciales definidos anteriormente como ponderados, un planteamiento dicho de pre-lanzamiento. El objetivo de este planteamiento es el del escrutinio, de hacer resaltar la particularidades de los mercados, de determinar los lazos interfirmas relacionados con los intercambios río arriba (abastecedores) y río abajo (clientes), de evaluar la índole de la competencia entre los productores, los abastecedores; de apreciar el ritmo de adopción de las innovaciones en la puesta al mercado del producto y el de la tecnología en la fabricación; de medir la índole y el ritmo de entrada de los sustitutos; de consolidar las relaciones con los poderes públicos; en fin, sondear el campo mediato e inmediato del sector elegido por el empresario potencial. El análisis de su campo de acción hace posible la recaudación de datos e informaciones que, cuidadosamente analizados, permiten al empresario determinar su vulnerabilidad o su solidez al mismo tiempo que las de sus competidores; identificar los segmentos de mercado inexplorados y determinar estrategias de penetración; es decir, proceder a una exploración minuciosa de la mayor parte de los lazos que el industrial deberá fomentar con su círculo evolutivo.

Este procedimiento precede todos los otros pasos, tales como los estudios comerciales, técnicos, financieros anteriores a las estimaciones previsionales de los capitales de inversión y de las necesidades financieras que cubren el fondo de gastos corrientes, lo mismo que los

gastos de establecimiento y de constitución.

EL PROCEDIMIENTO

El procedimiento sugerido se inspira en la noción de filiales (Torre, A., 1988) para establecer los lazos entre la empresa y su medio ambiente. A través de esto, el contexto económico de la empresa se estudia bajo el ángulo micro-económico, poniendo en evidencia las actividades de producción desde la fase inicial hasta la fase final, las estrategias a desarrollar en cada etapa y las relaciones a establecer con los involucrados en el proceso río arriba y río abajo. En seguida el medio ambiente de la empresa es analizado desde el ángulo meso-económico donde el cerco se extiende para considerar, además de los lazos directos de la empresa, las relaciones directas que sus abastecedores o sus clientes mantienen con otros agentes del mercado. Por ejemplo, la empresa potencial estaría interesada en obtener informaciones sobre el índice de vulnerabilidad de su abastecedor con respecto a otros clientes o aun con respecto a su propio abastecedor.

En una gran medida el comportamiento de las partes que forman los lazos inmediatos, depende de la solidez o de las fragilidades que ellas presentan en su propio ámbito. Desde el punto de vista estratégico, si un abastecedor es bastante vulnerable en su ámbito, este último es de poca confianza. El empresario precavido debe entonces considerar dentro de su plan de acción otros abastecedores sustitutos, en caso de que el de poca confianza con quien se transige no cumpla con su compromiso.

Cuáles son los elementos del ámbito que se deben incluir en el diagnóstico?

Considerando la firma como un sistema abierto, se puede ver que río arriba su misión es adquirir recursos (materias primas, obreros, etc.) y proceder a su transformación según ciertas normas legales; y río abajo, ofrecer a los clientes los servicios o productos acabados o semiacabados obtenidos así. Además de los clientes y los abastecedores, su

ámbito comprende en efecto un conjunto de actores como las firmas competidoras, las agencias gubernamentales, los bancos, los consultantes, los distribuidores, las agencias de publicidad, etc.

Antes de tratar uno a uno estos elementos, examinemos de cerca el conjunto del sector que el empresario potencial ha elegido. Trataremos de evaluar un punto crucial que condicionará desde un comienzo el nacimiento y más tarde la supervivencia de la firma. Se trata de los obstáculos a la entrada. Algunos son visibles como el capital necesario para comenzar, las políticas gubernamentales y las reglamentaciones en vigor. Ciertos otros son menos visibles, como las marcas predominantes, el presupuesto de publicidad necesario para obtener una parte del mercado, la accesibilidad a los canales de distribución y los puntos de venta, etc.

La identificación de los obstáculos a la entrada es importante y más particularmente la identificación de los que a simple vista se manifiestan menos al observador pero que aparecen claramente a los ojos de aquellos que trabajan sobre el terreno. Estos obstáculos la mayor parte del tiempo son particulares a un mercado. Se izaron con el tiempo en favor de los usos y costumbres, como el de diferenciar a todo instante el producto, ya sea por la antigüedad de ciertas firmas (imagen), ya sea por el conservatismo de los clientes que juran fidelidad a una marca dada, ya sea por las normas establecidas en la industria, que consisten en ofrecer, por ejemplo, márgenes de crédito a los clientes, etc. Si los obstáculos se presentan, se necesitan recursos para superarlos. El empresario debe también determinar cuidadosamente su importancia e incluir en sus previsiones los medios y las estrategias para poder superarlos, dado el caso de que se presenten.

Consideremos los abastecedores. El empresario determina en primer lugar su índice de concentración. ¿Acaso depende éste de varios abastecedores independientes? ¿Estará obligado a com-

prar un cierto volumen, para beneficiarse de mejores precios, o depende de un consorcio que actúa con previo acuerdo? La vulnerabilidad del empresario frente a sus abastecedores será tan elevada cuanto su cantidad sea reducida y su concentración fuerte.

La cantidad de abastecedores puede ser un factor secundario si la función de producción tolera entrantes sustitutos. Estos entrantes pueden provenir de sectores o de mercados diferentes a aquellos en que el empresario actúa. Es así entonces un campo para explorar cuidadosamente y esto para poder afrontar situaciones de urgencia en las cuales el abastecedor regular se revela incapaz de satisfacer la demanda.

Qué sucede respecto de los clientes? ¿Están concentrados o son independientes? ¿Cuál es su nivel de educación, su edad, su ingreso? La vulnerabilidad del empresario es proporcional al índice de concentración de sus clientes. De otro lado, ¿los productos sustitutos ocupan una parte importante en el mercado? ¿Cuál es su índice de diferenciación? ¿Los compradores seleccionados son fieles a ciertos sustitutos o tienen una propensión a almacenar o a adoptar productos de remplazo? ¿La calidad del producto ejerce una influencia sobre la clientela que se busca? ¿Y esta calidad de qué depende? ¿De ciertos tipos de máquinas, de mano de obra especializada? ¿Es fácil encontrar esta última?

Un elemento importante que considerar es también la tecnología. ¿Es así, cambiante o tradicional? ¿De qué manera parece afectar los costos de producción? ¿El crecimiento y la supervivencia de la firma dependen de la adopción o el ajuste al último grito de la tecnología? ¿La aplicación de esta tecnología aumenta la producción al punto de acarrear costos fijos de almacenamiento? ¿La rivalidad entre las firmas se motiva con la tecnología que contribuye a reducir los costos?

Otro punto que merece consideración es el de la puesta en el mercado del producto. Es necesario asegurarse a

accesibilidad a las redes de distribución y a los puntos de venta. De la misma manera se apreciará la importancia que acuerdan los consumidores a las marcas y nombres y se evaluará el todo en términos de costos.

Un último punto a no descuidar son las leyes y reglamentaciones de los gobiernos. ¿La producción planeada tiene incidencias sobre el medio ambiente? Dado el caso, ¿a qué precio es posible adaptarse a los reglamentos en vigor?

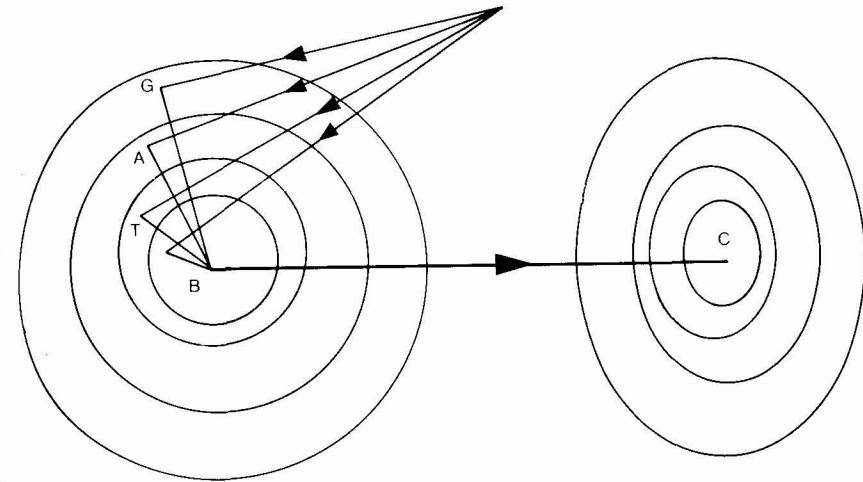
La respuesta a cada uno de estos interrogantes será ponderada imparcialmente por quien decide; haciendo esto él podrá tener una visión neta de la índole y las características de los diferentes componentes de su sector y saber a qué atenerse.

Una vez que se completa esta etapa, la solidez y las fragilidades identificadas, conviene entonces estimar el costo de todas las gestiones a seguir para asegurar el lanzamiento, si la acción es posible. Es así como entran en acción las fuentes de financiamiento públicas o privadas. ¿Se debe comenzar con haberes personales o se tendrá recurso a préstamos de los bancos? ¿Se podrá pensar en dirigirse a los gobiernos en lo concerniente a subvenciones y a garantías de préstamos? Este aspecto del asunto debe ser abordado desde el ángulo de varios planteamientos como también desde el del tiempo exigido para obtener resultados.

El procedimiento del diagnóstico de pre-lanzamiento puede resumirse con el diagrama de la siguiente página.

Este diagrama muestra el potencial del empresario en A frente a los diferentes obstáculos por superar para poder producir, por un lado, y el de los no tan menos importantes por superar para hacer llegar el producto de la fábrica al cliente.

Los puntos B, C, A, G, T representan los partidarios con quien es preciso entrar en contacto y los círculos representan los diferentes obstáculos por superar.



G= Gobierno. I= Industria. C= Clientes. A= Abastecedores.
T= Tecnología. B= Entidades Financieras.

Pero, ¿cómo se pueden obtener las informaciones necesarias para dirigir el planteamiento que se propone?

Se dice a menudo que el propietario de una PMI o el empresario potencial no tienen ni el tiempo, ni los recursos, ni la formación para dedicarse a estudios elaborados de mercado o de pre-lanzamiento. ¿Tiene alguna alternativa en todo esto? La astucia consiste en informarse cuando aún es tiempo y de determinar qué dirección tomar o si no invertir ciegamente con todos los riesgos que ello implica.

La búsqueda de la información pertinente es crucial, pues su valor es directamente proporcional al riesgo de tomar una mala decisión. Mientras más se pueda disponer de informaciones válidas, más fácilmente se puede llegar a tomar una buena decisión.

El empresario potencial puede montar un expediente sobre los componentes de su sector obteniendo informaciones por medio de los clientes que consumen el producto, de los vendedores, de los bancos, de las cámaras de comercio, de las agencias gubernamentales, etc. Se debe notar con particularidad que los vendedores pueden propor-

cionar informaciones de gran valor sobre las características y las tendencias generales de los mercados.

Pero cómo va el empresario potencial a organizar las informaciones obtenidas para llegar a tomar una decisión?

Un buen número de métodos de toma de decisiones están de moda. Uno de ellos que parece bien apropiado para el asunto de interés es el del análisis QUID (Quantified Intrapersonal Decision Making) (1988). Según este método, los asuntos sobre los cuales se debe tomar una decisión se formulan claramente y los argumentos en pro o en contra se suplantán mutuamente. Estos argumentos se ponderan según la solidez respectiva de las pruebas acumuladas en su favor.

Se utiliza con este fin una escala ordinal de 1 a 8 donde:

- 1 = merece poca consideración.
- 2 = merece consideración.
- 3 = poco significativo.
- 4 = significativo.
- 5 = muy significativo.
- 6 = importante.

7 = muy importante.

8 = extremadamente importante.

Se hace el total de los puntajes registrados por los pro y por los contra por cada asunto y se hace en seguida el promedio correspondiente. Basándose en la diferencia entre los dos promedios, se determina si el margen es bastante significativo para tomar una decisión en un sentido o en otro. Según Moody (1983), hay ambigüedad si la diferencia entre los promedios es de 1 ó de menos de 1. En ese caso, toda decisión debe ser diferida hasta que se disponga de informaciones adicionales. La diferencia entre los dos promedios debe ser claramente superior a un umbral de dos ó más para poder permitir tomar una decisión transigente.

La tabla siguiente se puede utilizar para computar los resultados de los análisis y para notar la ponderación acordada a cada elemento.

VULNERABILIDAD
Solidez Fragilidades

- 1) Obtáculos a la entrada
 - Costo inicial
 - Publicidad
 - Nombre del producto
 - Usos y costumbres
 - Gobierno
 - Otros
 - 2) Abastecedores
 - 3) Compradores
 - 4) Tecnología
 - 5) Gobierno
 - Burocracia
 - Planteamientos
 - 6) Sustitutos (productos)
 - 7) Sustitutos (entrantes)
 - 8) Distribución
 - 9) Otros
- TOTAL
PROMEDIO
MARGEN

CONCLUSION

Este estudio trata de mostrar a cierto tipo de empresarios potenciales definidos en el texto, cómo con la ayuda de un planteamiento dicho de pre-lanzamiento, éstos pueden evaluar de mejor manera las características de su ámbito industrial y aumentar la suerte de supervivencia. Un planteamiento no debe ser confundido con los tradicionales estudios de mercado o de realización. La diferencia reside en el hecho de que el empresario potencial está forzado a realizarse con el aprecio de su potencial, sin dejar de lado su imaginación frente a la solidez y a las fragilidades de los diferentes componentes de su medio ambiente. Con la identificación de las características de su ámbito, puede prepararse mejor, ya sea por medio de estrategias mucho más elaboradas, ya sea por medio de la adquisición de nuevos recursos.

Este planteamiento no deja de lado las ideas innovadoras o inventivas que el empresario cree poseer y que piensa poder utilizar en su favor al interior de su empresa. En cada etapa del análisis, se determinará cómo y a qué nivel él puede utilizar su imaginación, fuente de ideas y de invención, ya sea para enfrentar una dificultad prevista, para descubrir un nuevo segmento de mercado o para satisfacer de mejor manera las necesidades de su clientela. De todas formas las ideas que implican invención o imaginación intervendrán seguramente en el análisis y sobre todo en la ponderación, en favor o en contra de los asuntos considerados.

Dentro de toda toma de decisión donde se deben asociar ponderaciones, hay que tener en cuenta los juicios de valor en que se aprecia la determinación de una probabilidad subjetiva. Quien decide debe recordar, sin embargo, que es él quien, en definitiva, debe pagar el costo de una decisión basada sobre un análisis emotivo y una ponderación tergiversada.

Acordando así un lugar conveniente a la intuición y a la imaginación se debe

asegurar que, dentro de los límites de la información disponible, las consecuencias de todas las etapas intermedias atravesadas deben ser estableci-

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: En general en la coordinación de programas destinados a creadores de empresas hay una característica bien interesante: se remarca siempre la necesidad de analizar los factores del medio ambiente, pero en general, no hay un trabajo más elaborado sobre las características personales, las características de la persona que hace ese análisis del medio ambiente y que se supone es un potencial empresario. En el caso de su presentación, usted ha hecho una enumeración de características y entre otras ha señalado la motivación al logro. Un profesor, David Mc Clelland, de la Universidad de Harvard, ha trabajado mucho en el campo de la motivación al logro y entre otras cosas ha encontrado que en estudios de varias poblaciones, es en la población empresarial en donde más se encuentra el nivel de logro en forma representativa. Mi pregunta es doble: de una parte, ¿de qué manera, o si lo hacen ustedes, intentan reconocer el nivel de motivación al logro de estas personas potenciales empresarios? Existen algunas técnicas propuestas inclusive por Mc Clelland. ¿Ustedes hacen ese tipo de evaluación para reconocer el nivel de logro de los individuos potenciales empresarios? Y la otra es: ¿Consideran ustedes y realizan un tipo de entrenamiento de logro sobre esos individuos? Que también es una propuesta que hay desarrollada en algunas regiones en el sentido de que es posible formar una persona con un moderado nivel de logro y desarrollar ese nivel de logro de manera que pueda reforzar sus características personales en la vía de seguir una carrera empresarial.

R: Yo no he trabajado en esta área de la determinación del tipo de empresario, sin embargo la Fundación del Es-

das de manera clara y precisa, para estar en capacidad de evaluar los costos, los beneficios y los efectos sobre la decisión final que se deberá tomar.

piritu Empresarial en la actualidad está estableciendo, está escribiendo un texto con estadísticas y con aspectos psicológicos y sociológicos para poder determinar a los diferentes niveles, desde los estudios primarios, secundarios y estudios universitarios, cuál es el potencial empresario y una vez se hayan determinado estas características, si esta persona quiere convertirse en empresario en el nivel de estudios secundarios y a nivel de estudios universitarios, va a haber cursos específicos y precisos que le permitan descubrirse a sí misma y posteriormente comprometerse en esta área de espíritu empresarial. Yo, como investigador en el área económica, observo y parto del principio, de la hipótesis —porque los economistas siempre plantean hipótesis— de que si se desea invertir es que se tiene un mínimo de motivación. Todo lo que se desea es descubrir en la misma persona el potencial real de esa persona, porque la mayoría del tiempo el empresario potencial ha sido alguien que ha trabajado en una oficina muy grande de contadores, o una persona que ha trabajado en una fábrica, o una persona que ha estado a nivel de toma de decisiones pero que no conoció totalmente la empresa a nivel de mercado y que un día decide abrir su propia empresa. Después de tomar esta decisión, de haber invertido sus ahorros, de haber vendido su casa, etc., descubre que había muchísimas cosas que no sabía. ¿Por qué? Porque la mayoría del tiempo se parte del principio de que si es una persona motivada es capaz y va a tener éxito, pero como ustedes lo saben en el Canadá y en EE.UU. y tal vez en Europa igualmente, los mercados son mercados que no perdoran, la competencia es muy fuerte. Si no se produce, si no se toma una

decisión correcta, entonces se puede morir totalmente. Por eso la tasa de fracaso es muy alta y la gente se decepciona muchísimo, y para evitar esto, entonces yo tomo esto un paso antes y por eso presenté la información anterior. Entonces, después de la escuela secundaria se descubre esta persona y en la universidad donde yo estoy se ofrece un programa de conocimiento profundo para el pequeño y mediano empresario. Hay unos que son jóvenes y otros que son personas que ya están en el mercado, que vienen en las tardes, en la noche, para perfeccionar aspectos del mercado internacional, por ejemplo, porque como ustedes saben Canadá y EE.UU. en la actualidad tienen casi un mercado común, las fronteras son casi fronteras abiertas y en consecuencia el objetivo del pequeño empresario en Québec o en Canadá es llegar a un mercado internacional y en ese sentido nosotros damos preparación en esta área

P: Creo yo que las personas que hacen el camino que usted está indicando difícilmente van a fracasar. ¿Tienen ustedes algún dato en el Canadá de gentes que se han preparado para ser emprendedores de ese tipo y que han tenido éxito o fracaso? Usted habló de que el 90% fracasaban después de dos años. ¿Es gente que se ha preparado o es una medición que se ha hecho de cualquier tipo de emprendedores? Sobre los que se han preparado ¿hay algún dato de su éxito o fracaso, algún porcentaje de los que sí se han preparado?

R: No tenemos datos precisos, pero yo sé que en general el 90% después de cinco años sí fracasan. Tendríamos que decir que los datos que tenemos actualmente son datos brutos, que no consideran el nivel de estudios. En este momento se están recopilando datos porque la capacitación empresarial empezó hace poco, o sea el gobierno no ponía a la disposición de los empresarios sino personas en el área contable para que les enseñasen cómo obtener un balance, entender el tipo de capital que requieren para que preparen una forma

de obtener préstamos, etc., pero este tipo de formación o capacitación empezó hace poco y no tengo datos precisos.

P: ¿Ustedes en el programa de pre-nacimiento consideran a personas que tengan la idea de montar su empresa y que no tengan un producto definido o una cosa definida, y les ayudan en la búsqueda de la oportunidad? ¿De qué manera se hace esa ayuda para buscar la oportunidad?

R: Hablamos de la idea que una persona tiene, o sea nos referimos a esto: una persona tiene una idea y quiere comprometerse en un área dada, en un segmento dado del mercado. Ese es un pre-requisito, por eso esta persona ha venido a ver en qué medida puede lograr un crédito, pero su decisión todavía no la ha tomado. Antes de preparar todos los pasos para tomar una decisión, antes de tomar esta decisión final esta persona la ponemos en una situación verdadera; por ejemplo, si esta persona quiere ir a construir muebles porque ha trabajado en fabricación de muebles, entonces le decimos: ¿pero sabía usted que el mercado es un mercado que está dominado por un gran productor de muebles y que usted no encuentra un mercado adicional, y que para distribuir los muebles, incluso si los puede producir el distribuidor mismo no podrá comprar sino un millón de muebles y usted tiene que asegurar un transporte para ese millón de muebles? Es una cantidad de preguntas que le hacemos a esta persona y si esta persona responde positivamente, nos sentamos con ella y preparamos ciertos programas de asistencia, de subsidio, etc., y la primera condición, sin embargo, es que esta persona debe tener una idea; puede que no tenga fondos, pero si esta idea tiene pocas posibilidades de éxito entonces en ese momento, como es un empresario potencial y quiere hacer cualquier cosa, lo podemos encaminar y alentar para que se comprometa en otros caminos, en otras vías. Pero él debe tener el deseo, la motivación y tener él mismo sus propias ideas para poder empezar con este tipo de programa.

Lo que he hecho anteriormente para probar este programa es tomar un grupo de tres estudiantes. Les pido que supongan, por ejemplo, que ellos desean invertir en tres campos diferentes: el área de la fabricación de muebles, el área de ropa para mujer y el área del cuero. En este momento ellos ya han preparado toda una serie de preguntas según el modelo anterior. Van a visitar la banca, van a visitar la Cámara de Comercio, a los compradores, a los productores rea-

les. Ellos obtienen toda la información disponible y ellos mismos van a darle un valor a esta información y van a decidir realmente, si tuviesen dinero, si llevarían a cabo esta empresa o no, según las dificultades que encuentren o las debilidades, etc. Por tanto es un tipo de ensayo o prueba. Al empresario muchas veces le gusta correr riesgos y hay otros que tratan de definirse frente a las dificultades que puede presentar un mercado.