

CONSEJO SUPERIOR

Germán Holguín Zamorano
PRESIDENTE

Adolfo Carvajal Quelquejéu
VICEPRESIDENTE

Francisco J. Barberi Ospina
Jorge Enrique Botero Uribe
Francisco Castro Zawadski
Henry Eder Caicedo
Mauricio Cabrera Galvis

Isaac Gilinski Sragovicz
Hugo Lora Camacho
Juan María Rendón Gutiérrez
Oscar Varela Villegas
Augusto Solano Mejía

JUNTA DIRECTIVA

Francisco J. Barberi Ospina
PRESIDENTE

Oscar Varela Villegas
VICEPRESIDENTE

Jaime Orozco Abad
William Barlow Murray

Augusto Solano Mejía
Gabriel Ángel Botero

Esther Ventura de Rendón

DIRECTIVOS DEL ICESI

Alfonso Ocampo Londoño
Rector

María Cristina Navia Klemperer
Secretaria General

Héctor Ochoa Díaz
Decano de Postgrado

Francisco Velásquez Vásquez
Decano de Administración de Empresas

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones y Publicaciones

Carlos Fernando Cuevas Villegas
Director Administración de Empresas Nocturno

María del Socorro Marín de Posso
Directora de Admisiones y Registro

María Cristina Navia Klemperer
Directora de Relaciones Universitarias

Martha Cecilia Lora Garcés
Directora de la Biblioteca

Hipólito González Zamora
Vicerrector

Lucrecia C. de Arango
Directora Administrativa

Edgar Sarria Campo
Director de Planeación

Henry Arango Dueñas
Decano de Ingeniería de Sistemas

Rodrigo Varela V.
Director del Centro de Desarrollo del
Espíritu Empresarial

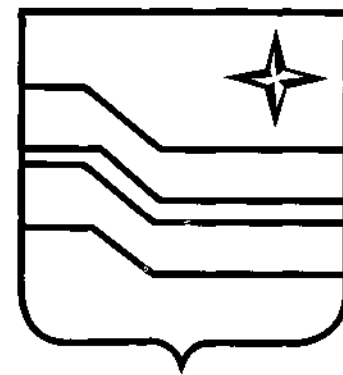
Luz María Ayala de Ayala
Directora de Promoción Institucional

Olga Ríos Restrepo
Directora del Centro de Cómputo

María Isabel Velasco de Lloreda
Directora de Relaciones
Empresa - Universidad ICESI

Amparo Beltrán Hurtado
Directora de Promoción Académica

ICESI



CONSEJO EDITORIAL

Alfonso Ocampo Londoño
RECTOR

Hipólito González Zamora
VICERRECTOR

Mario Tamayo y Tamayo
DIRECTOR DE INVESTIGACIONES
Y PUBLICACIONES

Héctor Ochoa Díaz
DIRECTOR DE POSTGRADOS

Henry Arango Dueñas
DECANO DE INGENIERIA DE SISTEMAS

María Cristina Navia Klemperer
SECRETARIA GENERAL

Administración, Venta y Canje
Oficina de Investigaciones
y Publicaciones ICESI

Avenida 10 de Mayo cruce con Avenida Cañasgordas - Pance
Apartado Aéreo 25608, Unicentro
Teléfono: 5552334
CALI - COLOMBIA - SUDAMERICA

- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título y, como fuente, "Publicaciones Icesi".

MARIO TAMAYO Y TAMAYO
EDITOR
Oficina de Investigaciones
y Publicaciones

CONTENIDO

Discurso inaugural del VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial	17
Discurso de clausura del VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial	21
Mujeres empresarias: protagonistas del futuro	25
La competencia a concebir y el espacio de sí mismo: elementos de sostenimiento al sistema de actividad empresarial (Intervención)	35
La competencia a concebir y el espacio de sí mismo: elementos de sostenimiento al sistema de actividad empresarial (Ponencia)	47
El montaje y funcionamiento de un incubador. Una herramienta para la creación de empresas en Francia	73
Holguines S.A. Historia y desarrollo de un Grupo Empresarial	91
Baterías MAC	105

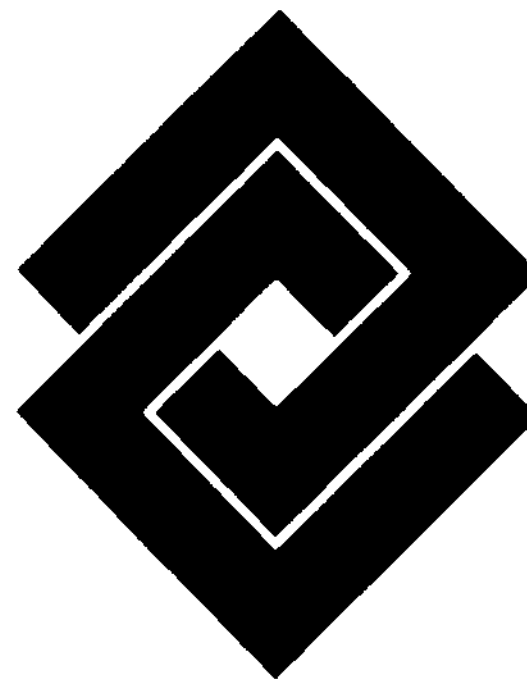
Panel con empresarios jóvenes	117
Asociacionismo - Estrategia de la micro, pequeña y mediana empresa para competir ante la apertura comercial	131
La formación de una cultura empresarial. Proyecto CDEE-Fundación Antonio Restrepo Barco	145
El dirigente de la pequeña y mediana empresa en el área metropolitana de la ciudad de México	163
Panorama europeo de la creación de empresas	181
La Apertura Económica: una oportunidad para competir	205
Identificación de oportunidades de negocio en la industria manufacturera	221
La pequeña empresa latinoamericana: reto y oportunidad para los emprendedores del futuro	235
El perfil del empresario exitoso	249
Análisis de las pruebas de autoselección del Programa de Asesoría a Creadores de Empresas Face-Sena: un ejemplo de coinvestigación institucional	259
El proceso empresarial y el proceso gerencial: diferentes pero complementarios	271
Programa para apoyar la iniciativa empresarial de los alumnos de la Universidad de Santiago de Chile	277
Curso de creación y desarrollo de empresas agropecuarias y agroindustriales: un programa innovativo para el desarrollo del espíritu empresarial	289
Desarrollo de la piscicultura artesanal en la isla de Mompós, sur de Bolívar	299
El proceso educativo empresarial: visión del CDEE-ICESI	311

Perfil y comportamiento del empresario chileno. Caso, región del Bío Bío. Chile. Segundo semestre de 1993	321
Programa de apoyo al surgimiento de nuevos empresarios, a través de difusión de la cultura empresarial por diferentes medios masivos de comunicación	347
Franquicias, estrategia segura y rentable de creación de nuevas empresas	357
En busca del Espíritu Empresarial en empresas colombianas	375
Proyecto contacto Pymes	389
La estabilidad empresarial en las nuevas empresas	397
Factores culturales en los emprendedores y las empresas familiares en Latinoamérica	415

**EL
ICESI**

**CON GRATITUD
Y RECONOCIMIENTO
A SUS
BENEFACTORES
EN EL
VIII CONGRESO DEL
ESPIRITU EMPRESARIAL**

Avianca	Ingenio Central Castilla
Goodyear de Colombia	Carvajal
Gillette de Colombia	Banco de Occidente
Warner Lambert	Colgate Palmolive
Fundación FES	Johnson & Johnson de Colombia
Fundación Antonio Restrepo Barco	Coca-Cola
Recamier	Radiocom Ltda.
Cartón de Colombia	Icetex
Constructora El Bohío	ICESI.
Ecopetrol	Industria de Licores del Valle
Ingenio Riopaila	



**Banco de
Occidente**

Credencial

GOODYEAR



SOY TU AMIGO, EL OLEODUCTO

Quando me construyen,
doy trabajo.
A mi paso dejo vías
que acortan distancias,
llevan progreso y bienestar.

Soy el oleoducto.
El amigo que avanza abriendo
caminos, uniendo a todos los
colombianos.
Un amigo así, hay que cuidarlo.

No dejes que me maltraten.
Por mis venas corre el futuro
de Colombia.

EMPRESA COLOMBIANA
DE PETROLEOS
ECOPETROL
Por el bien de todos.

CENTRO DE DESARROLLO DEL ESPIRITU EMPRESARIAL

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial fué establecido en Diciembre de 1984 como una unidad académica independiente que tiene como propósito fundamental motivar y formar en el desarrollo de una acción creativa que permita la creación de nuevas organizaciones. La meta es proveer una atmósfera de aprendizaje, de apoyo, de estímulo, de motivación y de convicción que mejore la disposición a actuar del naciente empresario y las posibilidades de éxito en sus nuevos negocios.

El CDEE ha prestado servicios a instituciones nacionales e internacionales y a organismos multinacionales (PNUD, ONUDI, OIT), a Fundaciones y a diversas entidades interesadas en el desarrollo del concepto de Espíritu Empresarial.

Investigaciones sobre temas específicos del Espíritu Empresarial.

Organización de conferencias, eventos, simposios y Congresos sobre Espíritu Empresarial.

Cursos, Seminarios y Talleres sobre Espíritu Empresarial y Desarrollo Empresarial

S
E
R
V
I
C
I
O
S

Programas de Desarrollo Regional sobre Espíritu Empresarial.

Asesoría en el diseño y montaje de Centros y Programas de Desarrollo del Espíritu Empresarial.

Publicaciones sobre Espíritu Empresarial.

Informes: Dr. Rodrigo Varela V., Director.

Dirección: Calle 18 # 122-135, Cali, Colombia.

Teléfono: (57) (2) 5551272. **Fax:** (57) (2) 5552345.

E-Mail (Internet): varela@mafalda.univalle.edu.co

Presentación de las Memorias

VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial

El presente documento es una recopilación de las diferentes ponencias, conferencias y discusiones presentadas en el VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

La organización temática de estas memorias es la siguiente:

Primero, se presentan los discursos de apertura y clausura del evento.

En segundo lugar se encuentran las conferencias plenarias de los expositores internacionales, de las cuales se presenta el documento escrito y la transcripción de su intervención, incluidas las sesiones de preguntas.

En tercer lugar están las presentaciones de los empresarios invitados y del panel con los empresarios jóvenes.

Finalmente se encuentran las ponencias presentadas en las sesiones simultáneas. Estas ponencias se muestran según el orden en el cual fueron expuestas en el Congreso.

Esperamos que esta compilación no sea un volumen más para engrosar la biblioteca de los lectores, sino que sea una semilla que caiga en terreno fértil y que presente como fruto una inquietud permanente hacia el desarrollo del Espíritu Empresarial en el Continente.

Leonardo Rivera C.

Director Académico del Congreso.

DISCURSO INAUGURAL DEL VIII CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

POR: ALFONSO OCAMPO LONDOÑO

Rector del ICESI

Cali, 23 de marzo de 1994

Con gran satisfacción vengo hoy a dar inicio a este VIII Congreso de Espíritu Empresarial y ver que la idea que iniciamos en el ICESI hace algunos años, ha seguido prosperando y que ya países como México y Chile se han unido a esta campaña de progreso de la sociedad y en el convencimiento de que la Universidad es la principal multiplicadora de esta manera de ser de sus graduandos

El desarrollo social es en gran parte debido a la acción de tres fuerzas impulsoras que son: el gobierno, la empresa y la universidad, por ello deben actuar en consenso y ayudarse mutuamente. La Universidad, por su parte, es la institución de la comunidad dedicada a la conquista del conocimiento, el estudio de la solución de sus problemas, la apreciación crítica de las realizaciones y la formación de hombres a un alto nivel cultural, científico, ético y técnico. Su misión la cumple a través de una trilogía de funciones: Docencia, Investigación y Servicio, tan entrelazadas entre sí, que para poder cumplir a cabalidad uno solo de sus objetivos, es neces-

sario cumplir los otros dos y llegar a un concepto integral de trinidad. La investigación es básica para enriquecer los conocimientos y la docencia; el servicio, práctica o extensión, para probar la realidad de dichos conocimientos y para volver la docencia más relevante y mejorar la comunidad donde opera; la docencia, para impartir los conocimientos que vienen de tiempos anteriores, mejorados por la investigación y que el servicio ha puesto a prueba.

Es función básica de la Universidad buscar y señalar caminos a sus alumnos y graduandos, así como a la sociedad donde actúa y mostrarles sus obligaciones sociales y capacitarlos para dirigir la región, el país y el mundo del cual son parte, dentro de la problemática social en que vivimos. Uno de los principales problemas es el de la pobreza, unida estrechamente con el desempleo y el subempleo; por ello una de las tareas más importantes es la de crear nuevas oportunidades de empleo remunerativo, es decir nuevas empresas y más riqueza y volver más eficientes a las actuales. Es importante lograr que

cada empresa que exista en el país, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña, pueda ensancharse y crear más oportunidades. Con este concepto la enseñanza de la Administración cobra una importancia capital en todas las profesiones y no sólo en las administrativas o de negocios. Si uno analiza cada posición en cualquier empresa u organización, así como la de cada individuo, ve claramente que si quiere progresar tiene que conocer al menos los principios fundamentales de la Administración para manejar sus negocios propios o ajenos. Casi puede decirse que cuando una persona tiene éxito es porque ha llegado a un alto puesto administrativo. Por ello hay que propender para que los estudios de Administración y el concepto de Espíritu Empresarial se amplíen y penetren en otras carreras como las de Ingenierías y Tecnologías y aun en otras como Derecho, Ciencias Políticas, Educación, Medicina, etc., pues en todas ellas se necesita tener una administración eficaz y un espíritu creativo e innovador.

Tenemos que formar un profesional y un dirigente diferente, con una personalidad, unas actitudes y unas características que deben incluir las de: creatividad, innovación, capacidad investigativa, flexibilidad, deseo permanente de trabajar y de aprender y perfeccionarse, independencia con responsabilidad social, deseo de logro, amor a la excelencia, capacidad de vencer el temor de enfrentar los riesgos, etc. Todo ello dentro de una formación integral, espiritual, ética y de responsabilidad social.

Tenemos que comprender que la misión que debemos cumplir, especialmente en el campo administrativo, no es la de formar simples empleados, sino *Profesionales Empresarios*, que no se limiten a cumplir un oficio rutinario, sino que

sean personas con capacidad de emprender acciones y crear entidades o mejorar las actuales con nuevas ideas que produzcan riqueza a la comunidad. Si están en una compañía, que no se limiten a hacer sólo lo que se les ha dicho u ordenado, sino a presentar nuevas ideas y darle mayor proyección a su tarea. Así mismo, cuando estén en las propias, a no desmayar hasta lograr el éxito. Este concepto se puede expresar en que en la Universidad debemos formar profesionales con espíritu empresarial o emprendedor, con una formación más cercana a la realidad y promotora del desarrollo y progreso de la comunidad donde viven.

Casi siempre se plantea que el espíritu empresarial o emprendedor es fundamentalmente para crear empresas pequeñas o microempresas. No hay duda que muchas deben ser así, pues los estudiantes o recién graduados, no tienen en general muchos recursos de dinero y tiempo para crearlas, medianas o grandes. Además las micro o pequeñas empresas pueden ser el germen de las grandes. La mayoría de éstas han comenzado así y han crecido paulatinamente con los años y la experiencia, en la misma forma que lo hace biológicamente todo ser viviente. Sin embargo, hay que recalcar que el espíritu empresarial o emprendedor tiene también que guiar a la empresa grande, no sólo y especialmente a sus directivos principales, sino a toda la jerarquía empresarial y a todos sus empleados, más aún hoy que se han aplanado sus cuerpos directivos y cada trabajador o empleado tiene una obligación particular e iniciativa propia para mejorar y hacer progresar la empresa. El **Intraempresarismo** es hoy vital para toda empresa, toda su gente debe ser innovadora, creativa, si no estará condenada a desaparecer. Por ello, se debe estimular este espíritu en sus ejecutivos y su gente y darles

oportunidad de superarse y escucharlos, lo cual no es sólo oírlos, sino estimularlos y darles facilidades para que puedan ejercer su espíritu creativo. A la mayoría de la empresas parece que no les gusta que sus empleados sean innovadores, sino que los obligan a seguir unas normas inflexibles y no les dan oportunidades de superarse, ni que sus ideas nutran y hagan progresar la compañía. Por este motivo, quien tiene este espíritu se frustra o se paraliza mental y operativamente y se entrega, o por el contrario se retira de la empresa para montar su negocio o se va con la competencia, con lo cual la entidad con la que trabaja pierde sus mejores hombres y se los entrega a otros o le da la oportunidad a él mismo para que lo haga por fuera.

Este concepto de intraempresarismo es algo que tenemos que impulsar y no creer que nuestra tarea es sólo la de que se creen empresas pequeñas, lo cual es muy importante, por supuesto, pues éstas han probado que son las que crean más empleo y son más innovativas y flexibles. Se debe también lograr que en las empresas grandes y medianas, este espíritu se acoja y perfeccione y que cada unidad sea creativa, mejore la compañía con sus innovaciones, cree más empleos, más empresas que puedan fortalecerla o abastecerla y con ello preservar el capital humano más valioso que poseen, que son los hombres creadores.

Este espíritu es todavía más importante en los tiempos actuales en los cuales el mundo se ha abierto y se globalizó de verdad, la aldea mundial es una realidad y con esta internacionalización los hirsutos nacionalismos tienden a desaparecer, pues todos nos hemos vuelto interdependientes. Nuestro mercado interno se ha transformado en uno de alcances mundiales, al cual debemos

enfrentar e ingresar. El nuevo mercado es el mundo.

Con estos supuestos nuestra tarea en las universidades se ha transformado y ya no podemos conformarnos con nuestro pequeño mundo, sino que tenemos que darle un vuelco fundamental a la enseñanza que damos a nuestros estudiantes, tenemos que abrirles sus mentes y su acción hacia el mundo exterior y por supuesto sin olvidar el propio, que se tiene que perfeccionar y modernizar tanto en la eficiencia de su producción, como en la calidad, de ellos depende su competitividad. Esta no va a ser sólo con sus productos, la apertura es también en el recurso humano, ya que también tendremos la competencia de profesionales expertos y técnicos de los otros países, que vendrán con sus ofertas.

Pero el mundo no sólo se ha abierto sino que ha cambiado. Lo que caracteriza los tiempos actuales es la naturaleza y la velocidad del cambio. Todo se está modificando, tanto las filosofías políticas como las científicas y tecnológicas, cada día es distinto y si nos damos cuenta que cada cinco o diez años y a veces menos, como en el sector informático, el conocimiento se duplica, el quedarse quieto significa retroceder. La educación no sólo tiene que darle a los alumnos conocimientos, sino formarlos con el concepto de aprender a aprender y ser unos estudiantes toda la vida.

El principio de la excelencia o la buena calidad, junto con el precio, son los que van a ser determinantes en el comercio exterior y aun en el interior. Esto no será sólo en los productos, repito, sino en nosotros mismos. Si no hay un mejoramiento continuo, si no satisfacemos al cliente que es quien nos juzga, no podremos combatir eficazmente la competencia, tenemos mucho que aprender, mucho que desaprender, cuestionar, modificar y crear nuevos

conocimientos y modelos, tanto en nuestras universidades y empresas, como en el propio gobierno. Y uno de los principales conceptos que debemos empeñarnos en propagar e infundir es este del espíritu emprendedor que nos hará cada día más competentes, más progresistas y mejores.

Al iniciar este VIII Congreso, quiero saludar a todos en nombre del Icesi, Institución joven, con sólo quince bellos y productivos años, que ya ha ganado un prestigio nacional e internacional y ha planteado una nueva forma de actuar en el campo empresarial.

Les doy la bienvenida a esta bella y emprendedora tierra y les deseo muchos éxitos y que al volver a sus comarcas y ciudades o a las aulas universitarias, lo hagan con el convencimiento de que estamos dando un paso de avanzada para mejorar nuestros países, las personas y la comunidad latinoamericana que se ha convertido de nuevo en un continente de esperanza. Sólo tenemos un camino y es el de trabajar fuerte, con inteligencia y dedicación, para formar una nueva clase dirigente, empresarial, emprendedora, que cree riqueza para sí misma y para todos. Bienvenidos y que su estadía y participación en este encuentro sean fecundas y provechosas.

Quiero en una forma especial agradecer y felicitar al personal del Centro de Espíritu Empresarial del Icesi, por la organización de este Congreso y por la tarea fecunda que realiza de transformación de la nueva clase dirigente y que ya ha traspasado las fronteras patrias y latinoamericanas, como lo han reconocido varias entidades internacionales, como las siguientes: PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; OIT, Organización Internacional del Trabajo; CIPE, Center for International Private Enterprise; ICSG, Internatio-

nal Center for Selfgovernance and Entrepreneurship; CINDE, Centro Internacional para el Desarrollo Económico; ONUDI, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; ICSB, International Council of Small Business; INTERMAN, International Management Development Network; BALAS, Business Association of Latin American Studies y CLADEA, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.

Ustedes van a tener oportunidad de conocer esta tarea, que no sólo se hace en la Universidad y en la Educación Superior, sino que se ha extendido a los niveles primario y medio mediante la formación de sus docentes y estudiantes. Inclusive ha ido a otros países a cumplir una labor docente y de consultoría.

Quiero agradecer también el apoyo financiero de las siguientes empresas que han patrocinado este VIII Congreso: Industria de Licores del Valle, Goodyear de Colombia, Fundación para la Educación Superior FES, Fundación Antonio Restrepo Barco, Icetex, Coca—Cola de Colombia S.A., Colgate Palmolive S.A., Gillette de Colombia S.A., Smurfit Cartón de Colombia S.A., Warner Lambert S.A., Recamier S.A., Avianca, Mac S.A., Radio Com, Cortuvalle, Expovalle, Banco de Occidente, Johnson & Johnson, Ecopetrol y con el apoyo en becas para estudiantes de: Carvajal S.A., Ingenio Riopaila S.A., Ingenio Central Castilla S.A., Lloreda Grasas S.A., Constructora El Bohío.

Permítanme que inmodestamente me sienta como Rector de la Universidad Icesi, orgulloso de ellos y presentar a nuestro Centro de Espíritu Empresarial como modelo para ser seguido por ustedes. Muchas gracias por su asistencia.

DISCURSO DE CLAUSURA DEL VIII CONGRESO LATINOAMERICANO SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL

RODRIGO VARELA V., PH.D.
Director CDEE

Llegamos hoy al cierre, por octava vez consecutiva, del evento empresarial más importante que se realiza en el continente latinoamericano, ya que produce los cambios culturales que nuestro continente requiere para poder acometer con actitud firme y decidida el reto del siglo XXI.

El VIII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial, contó con la decidida colaboración de todas las autoridades directivas del Icesi, con el apoyo financiero de las siguientes empresas: Industria de Licores del Valle, Goodyear de Colombia, Fundación para la Educación Superior FES, Fundación Antonio Restrepo Barco, Icetex, Coca—Cola de Colombia S.A., Colgate Palmolive S.A., Gillette de Colombia S.A., Smurfit Cartón de Colombia S.A., Warner Lambert S.A., Recamier S.A., Avianca, MAC S.A., Radio Com, Cortuvalle, Expovalle, Ecopetrol, Banco de Occidente, Johnson & Johnson de Colombia S.A.; y con el apoyo en becas para estudiantes, de Carvajal S.A., Ingenio Riopaila S.A., Ingenio Central Castilla S.A., Lloreda Grasas S.A., Constructora El Bohío. A todos ellos, nuestros agradecimientos,

pues sólo con su apoyo hemos podido mantener este Congreso accesible a los estudiantes.

Hemos tenido la fortuna de contar con la cooperación de inmejorables colegas y amigos, que desde diversos lugares del universo se movilizaron a Cali, a darnos su sabiduría, su experiencia y sus ideas a través de sus conferencias y ponencias. A todos ellos, mil gracias. Pero un Congreso como cualquier empresa, requiere de empresarios muy activos, muy comprometidos y muy dedicados. En esta ocasión tuvimos la suerte de que Luisa Fernanda Otálora y Leonardo Rivera pusieran su juventud, su espíritu y su inmensa capacidad de trabajo al servicio de todos nosotros; por ello quiero pedirle a Luisa Fernanda y a Leonardo que se paren un momento y que todos ustedes me acompañen en un gran aplauso para decirles: gracias, por este bello y productivo Congreso.

Finalmente, quiero pedirle a todo el grupo de estudiantes del Icesi que coordinó toda la logística, al personal del

CDEE: Cristina, Sonia, Maribel, Melquicedec, Rosemary, Jorge y a todo el personal del ICESI que nos ayudó a que este Congreso fuera un éxito, el favor de ponerse de pie y en nombre de todos los presentes quiero felicitarlos por su labor y agradecerles esa inmensa colaboración.

Al empezar a asomarnos con más dedicación a este nuevo siglo que ya nos llega, es absolutamente necesario, y espero que este Congreso lo haya permitido, comprender y asimilar el gran papel que tendrá que jugar el *Espíritu Empresarial* en todas las actividades futuras que todos y cada uno de nosotros acometamos. El *Espíritu Empresarial* es técnica y pasión, es lógica y creatividad, es idea y acción, es riesgo actual y seguridad futura, es en resumen, un problema multidimensional y de contrastes, y por ello la educación empresarial tiene que tener ese panorama.

La *Educación Empresarial* es un asunto de actitud, de una actitud diferente que no acepta lo existente, que es revolucionaria, por lo creativa y constructiva, que tiene que proveer mujeres y hombres con capacidad de liderazgo, capaces de definir una visión posible, hábiles para reunir recursos de todo tipo alrededor de su idea, y fuertes y decididos en la puesta en marcha de esa visión. Por ello, espero que todos los que somos profesores, los que somos alumnos, los que somos padres y madres de familia, salgamos de aquí con un compromiso personal de producir ese cambio cultural que nuestras gentes y nuestros países requieren, pues si no este gran esfuerzo que todos hemos hecho estos tres días, no habrá sido todo lo productivo que esperábamos.

Nuestros países requieren seres humanos capacitados para actuar independientemente, en forma innovativa, recursivos, con capacidad de logro y rea-

lización que estén dispuestos a correr riesgos moderados, que creen nuevas fuentes de riqueza y de empleo, que actúen bajo un marco ético y en un concepto de responsabilidad social intenso, dispuestos a alterar su negocio cada vez que las condiciones ambientales lo exijan, determinados a definir y a aprovechar todas las nuevas oportunidades que el mercado plantee, interesados en estar en un proceso de capacitación, actualización, aprendizaje y mejoramiento continuo; y ese debe ser nuestro ideario, nuestro plan de desarrollo, nuestro reto continental.

Si no lo logramos, le habremos fallado a las generaciones venideras y ellas deberán pagar dolorosamente nuestra falta de compromiso o de ideas.

La educación es un período de aprendizaje que le da a cada individuo una preparación general, que le abre su mente a ciertas cosas, pero sobre todo le da al individuo una manera particular de ser, de hacer, de comportarse.

La *Educación Empresarial* tiene que mantener la idea de que el centro de su acción es la persona en toda su extensión y que luego, y como segunda finalidad, está el quehacer. *Educación Empresarial* es trabajar sobre actitudes, es ayudar a los educandos a definir su papel, sus acciones, a crear su trabajo, a crear su vida.

Educación Empresarial exige desarrollo de virtudes humanas y por ello debe cubrir a toda la sociedad, sin importar tamaño, función, sector, estructura, etc. Dar *Espíritu Empresarial* es dar un "recurso" que potencializa la capacidad de realización del ser humano. Por ello el llamado es a que no nos quedemos encerrados en nuestras torres de marfil universitarias hablando, enseñando e investigando sobre *Espíritu y Educación Empresarial* y que salgamos y llevemos nuestro saber a toda la sociedad, de forma tal que esta cultura empresa-

rial fluya, permee y llegue a todos, pues sólo así nuestros países podrán encontrar la ruta del éxito, del progreso, de la superación y del bienestar que están buscando.

La *Educación Empresarial* es un proceso que permite desarrollar una cultura empresarial, potenciar una actitud empresarial que puede o no devenir en el nacimiento de una empresa con finalidad económica, pero que sí debe proveer un concepto de valores personales que lleve al ser humano a un compromiso innovador y trascendente.

Al invitarlos hoy a que nos acompañen en abril de 1995 en Mayagüez, Puerto Rico, en la celebración del IX Congreso Latinoamericano sobre *Espíritu Empresarial*, que organizaremos en forma conjunta con el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico, deseo dejarles un gran reto a todos ustedes y es que ojalá el año entrante todos nosotros hayamos logrado reconvertirnos humana y profesionalmente y podamos

estar seguros de que nuestra labor educativa, como profesores y como alumnos, nos está brindando la posibilidad de satisfacer los altos ideales, los grandes deseos, las magníficas visiones que hoy tenemos. Recordemos que no se puede actuar empresarialmente si no cambiamos nuestra forma de pensar.

El devenir de nuestros países y de nosotros mismos está en nuestras manos, está en nuestro proceso educativo, radica en nuestra cultura, y por ello hoy al clausurar oficialmente este VIII Congreso Latinoamericano de *Espíritu Empresarial* los invito a asumir estos retos con la constancia, el compromiso y la responsabilidad que ellos exigen.

Si lo hacemos, seremos exitosos y sé que todos los aquí presentes somos amantes del éxito y que pondremos nuestro esfuerzo en ello. Que así sea es nuestro deseo.

Mil gracias por su compañía durante estos tres días y, nos vemos en Puerto Rico.

MUJERES EMPRESARIAS: PROTAGONISTAS DEL FUTURO

CYNTHIA IANNARELLI

M.B.A. y Ph.D. en Administración de Empresas, de la Universidad de Pittsburgh.
Distinguida como la Empresaria Joven del Año, en Estados Unidos, en 1987.
Fundadora y Directora del *National Education Center for Women in Business*, NECWB.
Experta en los campos de *Mujer Empresaria y Negocios Familiares*.

Buenos días, les traigo saludos de los Estados Unidos y en los pocos días que he estado aquí me doy cuenta que tengo muchísimos amigos en América Latina y el espíritu empresarial es nuestro idioma común; puedo ver del coctel de anoche que todos ustedes han demostrado tener dos características muy importantes de todo empresario; una es un alto nivel de energía y la segunda es buenas habilidades para trabajar en red; estoy segura que estos dos factores van a permitirles lograr el éxito.

Quiero hablarles como empresaria y como profesora, ustedes pueden decir que yo realmente practico lo que predico. Voy a compartir con ustedes algunas de mis experiencias empresariales y también las iniciativas que estamos llevando a cabo en los Estados Unidos para fomentar que las mujeres trabajen en esta área del Espíritu Empresarial y voy a dejar 30 minutos al final de mi presentación para preguntas que ustedes puedan tener; por favor, escriban las preguntas y trataré de responder cada una de ellas.

Bueno, yo he vivido el *sueño americano* de tener una empresa propia al-

gún día. Mi padre vino de Italia a los Estados Unidos como un muchacho y vio la forma de poder progresar con espíritu empresarial, así crecí con un negocio familiar, él tenía una cadena de lavanderías. También tuve una experiencia muy importante, mi madre era una empresaria; ella tenía su propia cadena de tiendas de ropa. Como es típico de muchas familias empresariales, a las hijas no se nos alentaba a que participáramos en este negocio y mientras que yo trabajaba en el negocio en el verano y después del colegio, yo no estaba planeando trabajar aquí de lleno al terminar mi carrera. Como la mayoría de las mujeres empresarias empecé a trabajar en este negocio por un tipo de trauma, porque sólo cuando murió mi padre tuve que afrontar la situación de empezar a trabajar con la compañía y esto pasó cuando yo tenía 20 años de edad. Mi madre hizo que mi hermano y yo nos sentáramos y nos dijo: ¿qué vamos a hacer? ¿Vamos a continuar con este negocio? y en ese momento ella me dio su chequera y las llaves para abrir las tiendas de ropa que ella tenía y me dijo. "Bueno, si usted quiere manejar estas

compañías, vaya y manéjelas, yo simplemente voy a quedarme con su hermano, tratando de encargarnos del negocio de las lavanderías". Se trata de una historia muy común de la forma como las mujeres entran a los negocios en los Estados Unidos y en ese momento sabíamos muy poco, teníamos una pérdida de un miembro de la familia y estábamos muy afectados por esto; tampoco sabíamos mucho sobre la operación de estos negocios, de estas empresas.

Recuerdo el primer día que tuvimos que ir a trabajar, ni siquiera sabíamos cómo hacer funcionar las máquinas lavadoras en la planta. Mi madre me dijo: "Bueno, siempre hay que tener una sonrisa lista y ver qué está haciendo la demás gente". Entonces observamos, caminamos alrededor de la empresa y estuvimos muy atentos a todo lo que pasaba en ese momento. Los vendedores que estaban haciendo un buen servicio, nos dijeron que teníamos que venderlo porque realmente como mujeres nunca podríamos tener éxito en este negocio de lavanderías, y nuestro abogado le dijo a mi madre que ella debería simplemente poner todo el capital de la compañía a nombre de mi hermano porque después de todo yo me iba a casar algún día y a mí no me interesarían para nada los negocios.

Esto fue en 1980, no en 1950. Afortunadamente, mi madre me dijo: "Creo que necesitamos un nuevo abogado". Sin embargo, yo he tenido una madre muy progresiva y para muchas mujeres creo que esto ha sido también su propia realidad, realmente estoy convencida que el éxito de nuestra empresa de lavanderías ha sido porque todos nosotros no oímos de los vendedores que nos decían que nosotros no podíamos continuar en este negocio. Pero mi madre se convirtió en la primera presidente de la Asociación de Lavanderías de Pen-

nsylvania y diez años después algunos de los vendedores la están llamando y pidiendo asesoría.

Yo decidí regresar a estudiar, a obtener mi maestría para alcanzar mayor conocimiento empresarial, para ayudar a la compañía a crecer y cuando llegué a la Universidad de Pittsburgh, a la Escuela Empresarial, tuve también que hacer frente a diferentes obstáculos; yo era la única empresaria, mis compañeros de clase ante todo venían de compañías grandes que eran la base industrial de la ciudad de Pittsburgh. Uno de mis profesores, incluso, me dijo: "¿pero qué está haciendo usted aquí?" y nunca voy a olvidar los ejemplos de contabilidad. Cuando escribía en el tablero estos ejemplos contables, siempre tenía que borrar los últimos tres ceros del ejemplo, con el fin de poder relacionar estas cifras con mi negocio que era muy pequeño. Realmente los mismos obstáculos los encontré también con los profesores y de esta forma pude ver que había una oportunidad en el área de la educación y del Espíritu Empresarial.

Siendo empresaria, una siempre está buscando oportunidades; así pues, un día me di cuenta que si yo trabajaba medio tiempo como profesora en la noche en la Universidad, podría obtener mi doctorado sin que me cobrasen, entonces así continué educándome, trabajando en el día durante mi negocio y luego fui profesora por las noches. En mi trabajo de doctorado traté de ver cómo crecían los hijos en un negocio familiar. Me puse a estudiar diferentes familias como la mía, donde hay un hermano y una hermana en la familia, un hijo y una hija y allí encontré una gran cantidad de información sobre la educación tan diferente que se le da a los hijos y a las hijas en la misma familia. Lo que sucedía era que nosotros en Estados Uni-

dos, y creo que esto es un fenómeno mundial, protegemos a las hijas y preparamos a los hijos para los negocios. La publicidad que estamos utilizando en el centro es la siguiente: "No nos cuide como bebés, prepárenos más bien para un futuro en los negocios".

La investigación ha mostrado que cuando los niños, los bebés nacen, la gente dice: "bueno las niñas son muy lindas, son muy bonitas, muy suaves y los niños son fuertes, son duros" y esto sucede incluso antes de que el niño empiece a caminar y continúa con los juegos que nosotros jugamos y los juguetes que les damos a nuestros hijos; a las niñas normalmente les dan muñecas para que jueguen, mientras que a los niños les dan para que practiquen deportes en equipo o en Estados Unidos jugamos a los indios y a los vaqueros o jugamos a los militares. Incluso a nivel preescolar vemos la gran diferencia entre niños y niñas, los niños aprenden estrategia, competencia, tácticas, cómo correr riesgos; y las niñas aprenden cómo nutrir, alimentar, cómo seguir las reglas, cómo mantenerse siempre en línea, no causar problemas. Incluso antes de que las niñas lleguen a la escuela al primer grado escolar, ya no aprenden nada sobre las destrezas que requieren para tener éxito en el negocio. La investigación nos muestra en los Estados Unidos que los muchachos muchas veces participan más y si ustedes piensan en sus propias clases encontrarán que la situación es igual, que los muchachos participan mucho más, adivinan más que las muchachas y también responden en forma más rápida los muchachos; por tanto las niñas participan menos, hablan menos, expresan menos sus ideas, reciben menos alientos de los profesores y nuevamente no aprenden las destrezas y habilidades que requieren en el mundo empresarial.

Dada esta información que aparece desde la edad preescolar y la edad es-

colar igualmente, no es sorprendente que las mujeres normalmente no tomen como carrera el establecimiento de empresa, ni siquiera piensan en ser propietarias de sus propias compañías porque no ha sido una opción que se les ha dado a ellas. Como lo dije anteriormente, la mayoría de las mujeres entran a los negocios debido a un trauma, no porque lo han planeado ni porque han deseado ser propietarias de su propia compañía. Por esta razón, quiero decirles a ustedes que están aquí y pensando ya sobre esto a una edad muy temprana; que deben seguir adelante. En los Estados Unidos estamos tratando de que las mujeres jóvenes se den cuenta de que la opción de negocio puede ser realidad, que ellas pueden ser propietarias de su propio negocio, ya sea en las comunicaciones, en artes, en la medicina, el derecho, etc y es un mensaje que estamos tratando de darles a todas las mujeres en Estados Unidos.

La pregunta es si las mujeres requieren diferente capacitación o si deben hacer algo especializado y esta pregunta se me hace una y otra vez con profesores, con funcionarios gubernamentales, en todo el país y la respuesta es afirmativa, es sí, debido a esta socialización tan diferente de las mujeres y los hombres; hasta que se cambie esta socialización tenemos una tarea y una responsabilidad para permitirle a las mujeres que adquieran estas destrezas, estas habilidades, necesitamos darles esta socialización que no han recibido al crecer, que no han recibido del sistema escolar; esto tiene que ver con una capacitación adicional, recursos adicionales, igualmente imitar modelos, tener mayores destrezas y por tanto no es sorprendente que las mujeres en Estados Unidos empiecen los negocios diez años más tarde en su vida que los hombres; porque los hombres siempre están pensando en los negocios desde

muy temprano, planean al respecto, quieren realizarlos. Las mujeres en la actualidad entran en los negocios a ser empresarias porque muchas veces han sido despedidas de las empresas o porque sienten que no se les ha apreciado y tal vez han llegado ya a un extremo, han llegado a un punto máximo o entran al negocio familiar después de una muerte, o de una enfermedad para ayudar en este negocio o incluso debido a alguna situación económica, como un divorcio. Cuando la motivación y las razones para entrar en el mundo empresarial son éstas que acabo de presentar, ustedes no estarían tan preparadas como si lo hubiesen pensado y considerado desde hace mucho tiempo, y también esto explica la diferencia de diez años que les toma a las mujeres para entrar en el negocio, en comparación con los hombres; también refleja el tamaño y el tipo de empresas que las mujeres inician.

Muchas veces la crítica me dice: "Para qué vamos a ayudar a las mujeres, si ellas generalmente empiezan sólo empresas en sus propias casas", pero no sabemos que ellas empiezan las empresas en sus hogares porque no pueden obtener financiación, mediante los métodos tradicionales de financiación, porque no han tenido papeles a imitar y no han podido observar y por tanto es su propia responsabilidad el obtener financiación, el tratar de que ellas imiten y mostrarles que ellas pueden tener empresas mucho mayores.

Esto es importante para los hombres, desde el punto de vista económico, pues hacia el año 2000 más de la mitad de todos los empresarios en Estados Unidos van a ser mujeres; así pues, si usted piensa en cualquier tipo de negocio a nivel internacional con los Estados Unidos, hay una posibilidad bastante grande de que hacia el año 2000 usted vaya a estar trabajando con una mujer.

Esto ha sido algo muy interesante, en una visita reciente que hice a Italia. Invitada por la Cámara de Comercio, para visitar Italia y habían dicho que el profesor Ianarely llegaría y yo fui con un profesor de una Universidad local de Italia a dar la conferencia, cuando entré a la sala había más o menos doce señores, más o menos de 55 años o mayores fumando y cuando entré al salón ellos pensaron que yo era la novia del otro profesor porque no pensaron que el profesor Ianarely iba a ser una mujer. Entonces empecé a hablarles sobre las mujeres empresarias en los Estados Unidos y ellos no me escucharon, estaban fumando, estaban hablando y no ponían nada de atención hasta que les pregunté si ellos hacían negocios internacionales y todos dijeron que sí y luego les dije: bueno, hacia el año 2000 hay una probabilidad importante de que van a tener que trabajar con una mujer en la mesa de negociaciones y en ese momento empezaron a tomar notas y hacer preguntas; ellos querían saber realmente todo sobre las mujeres empresarias.

Ese es el factor número uno, pero junto con este factor el número dos tiene que ver con el hecho de que las mujeres tienen nuevos talentos en las empresas, nuevas formas de hacer las cosas que los hombres pueden beneficiarse de las mismas; ustedes, hombres, pueden aprender de estas nuevas formas. Las mujeres tienen destrezas muy grandes para negociar y yo sé que todos ustedes han sido convencidos por una mujer en un momento u otro para hacer algo que ustedes realmente no querían hacer; ¿no es así? Bueno, piensen un poco sobre esto y si ustedes utilizan estas destrezas para el negocio sería excelente; yo conocí una empresaria, una mujer en Checoslovaquia y le pregunté si era difícil para ella trabajar con los hombres en este momento

en Checoslovaquia; me dijo: "No, realmente es bastante fácil". Y le dije: ¿pero por qué? Ella me dijo: "Porque el hombre piensa que yo no sé nada". Así que las mujeres entran con nuevos talentos. También en el área del equilibrio; durante años y años las mujeres han tenido un buen equilibrio en la casa, con el número de hijos, con las finanzas de la familia y han utilizado los recursos de forma muy creativa, porque a menudo los recursos que han tenido a su disposición han sido muy limitados a nivel familiar. Utilizando estos talentos en la industria, todos podemos aprender de los mismos; nosotros nos damos cuenta de que los hombres pueden aprender de las mujeres y las mujeres de los hombres. El nuevo modelo de negocios para el siglo XXI va a ser compartir este conocimiento entre los dos sexos.

Aliento a todos los hombres que están aquí para que apoyen por ejemplo si su madre quiere entrar en el negocio, ayúdele; si sus hermanas quieren entrar en el negocio ayúdeles y si sus hijas en un futuro quieren entrar en negocios hay que apoyarlas; porque ustedes pueden hacer mucho más por sus familias alentándolas y desarrollando sus propias habilidades y destrezas.

Hemos encontrado con las mujeres empresarias exitosas en los Estados Unidos que casi cada una de ellas ha tenido una persona que ha imitado, un hombre que les ha ayudado y les ha dado apoyo, o sea que ustedes hombres tienen un poder potencial para ayudar al desarrollo de las mujeres en su propio país.

Estos tres bebés que hay aquí son de gran importancia para mí y son la razón por la cual acepté la invitación del gobierno de los Estados Unidos para iniciar un programa de iniciativa para las mujeres. El gobierno asignó un millón de dólares al año para el Centro Educa-

tivo para Mujeres en Negocios y yo acepté este reto porque estos tres bebés que aparecen aquí son mis sobrinas trillizas. Yo he estado mirando el futuro de ellas, cuando ellas tengan 21 años de edad en el año 2013. El primer día que empecé a trabajar yo estaba sentada en mi escritorio; ni siquiera teníamos los teléfonos funcionando y todavía estábamos instalando los computadores y yo tenía un cheque de un millón de dólares frente a mí; yo pensé, bueno, un millón de dólares es muchísimo dinero, pero cuando uno piensa sobre cuántas mujeres hay en los Estados Unidos de repente no va a ser suficiente dinero, hay que tratar de ver cómo utilizar mejor este dinero para fomentar estas ideas que estoy compartiendo con ustedes.

Yo empecé a utilizar una técnica que mi madre me había enseñado cuando era niña, voy a contarles a ustedes cuál es esta técnica que es mejor que cualquier curso de planeación estratégica que ustedes reciban en ninguna Universidad. Ella me dijo: "Bueno, siéntate en tu escritorio e imagínate que tienes frente a tí una bola de cristal y que en esta bola de cristal miras para tratar de imaginarte cuál quieres que sea el futuro, hay que pensar y concentrarse de forma muy fuerte en esta bola de cristal". Entonces me puse a pensar hacia el año 2013, tratando de imaginarme, de tener una visión del futuro, de cómo quisiera yo que fuese el mundo cuando estas niñas, estas trillizas tengan 21 años de edad y traté de imaginarme que yo quisiera que ellas trabajasen en cualquier empresa, en cualquier negocio, en la manufactura, en el área de la ciencia, en el área de la tecnología, que ellas pudiesen trabajar en negocios internacionales e incluso que ellas consideraran esto como algo normal, quisiera que ellas pudiesen entrar a cualquier banco y pudiesen tratar con cualquier banque-

ro como cualquier hombre lo hace en la actualidad, sin ningún tipo de discriminación, quisiera que ellas pudiesen hablar con cualquier abogado, con cualquier persona del mundo contable y recibir la asesoría que requieren, como mujeres en negocio, mujeres empresarias; quisiera que ellas puedan entrar a cualquier Universidad de los Estados Unidos y que aprendan los principios de ser dueñas de un negocio, de ser propietarias, empresarias; finalmente quisiera que ellas piensen en grande, que sepan que ellas pueden hacer que funcionen compañías de millones y millones de dólares. Y así este fue mi objetivo con este Centro Nacional de Educación para las Mujeres Empresarias.

Este es un programa que hemos establecido, que tiene que ver con las empresarias que trabajan con banqueros, con abogados, con contadores, en el cual no solamente estamos capacitando a las mujeres y facultándolas, dándoles las habilidades y destrezas que no han recibido; sino que estamos también capacitando a su contraparte en la comunidad, es sorprendente, y yo cada día me sorprendo aún más, ver qué tan crueles son los banqueros en relación con las necesidades de las mujeres en los negocios. E incluso hay que entender el proceso de socialización en relación con las necesidades de las mujeres.

Otra cosa que hemos realizado es tener un catálogo de productos que ayude a las mujeres y también a los hombres en su actividad empresarial y hemos desarrollado este catálogo y también boletines, un periódico e incluso y estamos invitando a las personas a que vengan a ser parte de este Centro, que sean miembros del Centro, para que reciban esta información cada mes, para que estén actualizadas en cuanto a investigaciones, para que sepan qué está pasando con las mujeres empresarias

en todos los Estados Unidos. Aquí, además de libros, de videocintas y audiocintas, tenemos programas, como por ejemplo campos empresariales para las niñas y programas para que las mujeres aprendan a pensar en grande.

Tengo una pregunta interesante que quiero hacerles a ustedes: —¿es qué es para ustedes mucho dinero?. Puedo ver que muchos de ustedes los hombres están pensando en cifras de seis ceros, normalmente mucho dinero para los hombres es algo en millones de dólares, pero las mujeres responden normalmente que mucho dinero puede ser mil dólares o quinientos mil dólares. Tradicionalmente las mujeres no piensan en grande y queremos que se amplíen las posibilidades en esta área para las mujeres empresarias.

Aquí tengo algunos catálogos, si ustedes desean verlos, con mucho gusto, si no hay suficientes catálogos y les interesan, por favor dejénme su nombre y dirección y les enviaré un catálogo, nos encantaría que fuesen ustedes miembros internacionales, el costo es de US\$25 y nuevamente ustedes van a recibir cada mes boletines, información sobre estos esfuerzos en los cuales somos pioneros en los Estados Unidos. Y esperamos poder tener también una sección en español, con nuestros amigos de Colombia y también de México, con los recursos de los profesores para el catálogo de otoño, tendremos ya una versión en español. Esperamos que estos esfuerzos sean cada vez mayores, tener un programa tal vez de intercambio, invitarlos a ustedes a Estados Unidos para que trabajen en programas de Espíritu Empresarial. Y antes, aquí en sus países, para pensar más en grande a nivel empresarial.

Bueno, quiero dejarles a ustedes aquí tres puntos importantes que se requieren para ser un empresario. Aprendí esto; como empresaria, primero en mi

propia compañía y ahora a medida que lucho para ser empresaria también en el área educativa he aprendido estos puntos:

—El primero es establecer una visión, una meta, mirar la bola de cristal y tratar de imaginarse, tener una visión de qué desea usted que sea su empresa, su negocio, esto lo pude hacer yo con mi propio negocio, casi hasta poder visualizar cómo iba a ser mi empresa, qué íbamos a tener dentro de la empresa, quiénes iban a ser mis clientes, qué iba a vender yo y tratar de hacerse un cuadro de ustedes mismos, dentro de esa bola de cristal.

—El segundo punto es estar preparados, especialmente cuando uno es joven todo el mundo piensa que uno no sabe nada; entonces es necesario que ustedes estén muy, muy preparados y estar dispuestos a responder cualquier pregunta que se les haga. Yo fui al Banco a hacer un primer préstamo cuando tenía más o menos 23 años de edad y el banquero me dijo: "¿Por qué le voy a dar a usted este dinero? usted es muy joven, y realmente usted es una niña" y; bueno, sí, yo soy la hija de Dom, pero yo tengo un plan preparado de mi empresa y este proyecto va a funcionar porque tengo muchísima energía, puedo trabajar 24 horas al día si se me requiere y yo estaba lista a responderle cualquier pregunta que él me hiciera, yo esto lo tenía todo incluido en mi plan de negocios. La primera pregunta que me hizo le dije: sí, esto lo encontrará en la página 3, le dije al banquero, párrafo 2, la segunda pregunta que me hizo le dije, bueno, la encontrará en la página 11 párrafo 3 y así sucesivamente más o menos. El me hizo unas cinco preguntas y obtuve el préstamo, finalmente el banquero me dijo: "Bueno, creo que no debería darle este préstamo porque usted es muy joven", y yo le dije, "bueno, le prometo que voy a reembolsarle cada

centavo a usted". Y este fue mi inicio estando preparada. Estamos tratando de hacerlo en el Centro, tratar de preparar todo con investigación, presentarlo con hechos, de forma que sea comprensible.

—El último punto en el mensaje que quiero dejarles es que ustedes deben ser muy persistentes, habrá obstáculos que se presenten, pero si ustedes se concentran en la visión de la bola de cristal y si son persistentes, y continúan tratando de lograr esta visión, con toda seguridad tendrán éxito.

Con esto les deseo mucho éxito y espero poder responder algunas preguntas, gracias.

Preguntas

—¿Qué consejos puede darles a todos estos hombres que son supermachistas?

—Bueno, a todos los señores que están aquí presentes en el público estas mujeres que están aquí al lado de ustedes les pueden ayudar a ganar mucho dinero, además estoy segura que ustedes han oído lo mismo de que los buenos líderes se rodean de buenas personas, de personas capaces y creo que ustedes ven que los hombres que van a ser líderes en el próximo siglo van a estar rodeados y escuchando y trabajando con mujeres; realmente esto sucede en todas partes y vamos a hacer que esto suceda en los Estados Unidos; si ustedes no quieren quedarse atrás, entonces, como en el caso de Italia, con esos hombres que estaban allí fumando y fumando, les sugiero que traten de hacer algo al respecto o ensayen y pregunten a las mujeres a su alrededor en cuanto a consejos, ayuda y obtendrán nuevas ideas, nueva información y a su vez las mujeres les pedirán a ustedes consejo, ayuda y terminarán con un resultado final mucho mejor que el que podrían obtener ustedes si hacen las cosas solos.

—¿Como podemos las mujeres lograr equilibrio en nuestro papel como empresarias y nuestro papel como madres de familia con éxito?

—Bueno, en relación con equilibrar la carga de la familia y el negocio y la empresa es normalmente la pregunta que me hacen casi todas las mujeres en todo el mundo; la primera pregunta que me hacen es cómo financio mi negocio y la segunda pregunta que me hacen es ésta. En términos de tratar de equilibrar la familia y el negocio nosotros consideramos que una carrera empresarial les da a ustedes muchísima más flexibilidad. Vemos las mujeres que llevan a sus hijos a su negocio, vemos mujeres que hacen cosas muchísimo más innovadoras; por ejemplo, una mujer que tiene una compañía de propiedad raíz y que con cada venta que hace la compañía los niños de los empleados reciben un porcentaje de la venta, también se ha establecido que si algún niño de algún empleado llama a la oficina y requiere algo, si están enfermos en el colegio, o si se cayeron de la bicicleta, o si se quedaron encerrados fuera de la casa cualquier persona que esté en la oficina si la madre o el padre no está disponible va y le ayuda a resolver ese problema al niño; tenemos también otra señora que tiene una compañía de manufactura y después del colegio los niños de los empleados vienen a la compañía y tienen lo que se llama un turno de niños, o sea todos los niños participan en la fabricación, en el proceso de fabricación; estas son algunas ideas relacionadas directamente con la empresa, con el negocio.

En Estados Unidos las mujeres todavía se encargan de hacer la mayoría del trabajo de la casa igualmente, o sea la respuesta a esta pregunta que me hicieron todavía estamos trabajando en la

puesta en práctica de la misma, es hacer que el hombre haga el 50% del trabajo de la casa.

—¿Qué cree que va a pasar con los hogares si la mamá nunca está, cómo llevará la educación si no está con los hijos?

—En relación con el manejo del hogar y otras áreas, en Estados Unidos vemos que un segmento importante de empresas que están creciendo son empresas que se llaman empresas con sede en el hogar, o sea las mujeres están empezando los negocios en sus propias casas. En la actualidad, cuando uno piensa en el caso de las máquinas de fax disponibles con modem de computador es mucho más fácil hacer negocio desde la casa, muchas mujeres han empezado a trabajar de esta forma y los niños aprenden muchísimo sobre el negocio, tenemos niños de seis y siete años que se encargan de manejar la fotocopidora que ayudan a clasificar documentos en la casa, en el caso de mi hermana que tiene las trillizas tenemos una niña mayor de cuatro años que se encarga de pegar las estampillas en los sobres. Realmente le toma un poco de tiempo, pero ella se siente feliz cuando puede pegar las estampillas en los sobres; a los niños les encanta estar con sus padres en el trabajo y nosotros en Estados Unidos muchas veces no aprovechamos este interés de los niños. La respuesta es trabajar tal vez en la casa o una situación en la cual usted pueda llevar a sus hijos al trabajo.

—¿Si tuviera un hijo y una hija cómo iniciaría la educación para formarlos como empresarios?

—Si yo tuviese un hijo o una hija, y esto lo estoy practicando ya, aunque no tengo hijos pero sí tengo sobrinas trillizas, trato de darles o de exponerlas a diferentes juegos, a diferentes juguetes, les compré un camión y el camión se los lleno de frutas, de verduras y jue-

go con ellas a que estos viveres que están en el camión los llevamos a la tienda, tratamos de equilibrar, ellas tienen también juguetes tradicionales, tienen muñecas, pero equilibramos esto con otros juguetes que también se relacionan con hacer negocios, tratar de darles ejemplos a ellas, igualmente, de personas exitosas para que posteriormente puedan copiar este modelo, alentamos a que se lleve a los niños al negocio. Yo soy educadora en este momento a nivel universitario pero estoy convencida de que se puede tener una mejor educación en el negocio, familiar directamente que lo que usted pueda recibir en una universidad, porque usted directamente, al trabajar con la gente del negocio familiar, aprende sobre valores, aprende sobre cómo manejar el dinero y también aprende muchísimo sobre los principios de la vida. Estoy segura de que las personas que trabajan aquí con empresas familiares pueden compartir con nosotros muchas experiencias sobre este punto.

—¿Cómo debe prepararse un hombre para negociar con una mujer? Ya les dio una clave a ellas, ahora denos una clave a nosotros los hombres...

—Bueno, hay que reconocer que yo soy una empresaria, entonces si usted viene a uno de nuestros seminarios y paga US\$75 le puedo enseñar todo lo que quieran sobre lo que pueden hacer los hombres al respecto y de hecho así es como estamos tratando de ayudar a que el Centro crezca y la parte que les mostré con las dos personas que se estaban saludando. Utilizamos esa oportunidad de ese día para capacitar a todos los hombres: banqueros, abogados o personas del área contable, en cuanto a cómo trabajar con las mujeres, qué tipo de publicidad deben hacer etc. y eso lo enseñamos con estos programas específicos. Les sugiero que se afilien a nuestro Centro y así cada mes recibirán un boletín que les dará más indicacio-

nes al respecto.

—¿Las mujeres en el Centro que usted dirige reciben alguna educación psicológica sobre cómo manejar a los hombres?

—Bueno, en las sesiones que tenemos para mujeres hacemos lo que se llama *imitación de modelos*; ellas practican directamente en relación con la forma como reaccionan y como piensan los hombres, por ejemplo; la mayoría de los hombres entran a un negocio con una motivación más bien financiera, la mayoría de las mujeres crean una empresa, porque quieren lograr algo ellas mismas. En más de cien entrevistas que he celebrado, los hombres siempre mencionan el factor dinero como razón para entrar en un negocio y una sola mujer mencionó ese punto como importante. Esto es algo muy retador; si usted es una mujer empresaria y usted va al Banco en los Estados Unidos, la mayoría de los banqueros son hombres, y ellos quieren conocer sus resultados financieros. Normalmente, usted quiere presentarles a ellos información sobre lo que quiere lograr y les decimos a las mujeres que relacionen lo que quieren lograr con datos financieros, o sea, la información que requieren los banqueros.

—¿Qué oportunidades tiene una mujer latinoamericana en este tiempo para ser una mujer importante en el mundo de los negocios y tener un negocio realmente grande?

—Bueno, creo que las posibilidades son excelentes para poder ustedes manejar un negocio internacional muy grande. Recientemente conocí a una señora en Puerto Rico, que va a contar su historia en el boletín del mes de abril. Ella me contó cómo se inició sin dinero, en un negocio de servicios. Ella tenía dos niños y los llevaba a su empresa, trabajaba contestando el teléfono y trabajaba en su negocio de esta forma. En la actualidad tiene cua-

tro hijas, tres de las cuales están trabajando con ella en la empresa. Ella tiene en este momento seis tiendas de joyería. Si se siguen los tres principios que les indiqué anteriormente lograrán el éxito. Además, traten de estar preparados para leer todo lo posible, para recibir información, para asistir a conferencias de este tipo, para establecer una visión y ser muy persistentes, hay que reconocer también que habrá muchos obstáculos para salvar. Es refrescante venir aquí y ver a Rodrigo y a mis otros colegas de dife-

rentes países, porque todos pensamos de la misma forma y es realmente renovador ver esto en nuestros países; sin embargo, hay muchos obstáculos que vamos a encontrar día tras día, trabajando sobre esta idea del Espíritu Empresarial. Bueno, con esta idea de ser muy persistentes nunca escucho a la gente que es negativa; siempre hay gente que dice: "No, usted no puede hacerlo, no va a funcionar, es imposible"; yo simplemente no los escucho y trato de rodearme de personas positivas que digan: "¡Sí se puede hacer!"

LA COMPETENCIA A CONCEBIR Y EL ESPACIO DE SÍ MISMO: ELEMENTOS DE SOSTENIMIENTO AL SISTEMA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL (Intervención)

LOUIS JACQUES FILION

Ph.D. en Espíritu Empresarial de la Universidad de Lancaster, Gran Bretaña. Dirigió la Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas de la Universidad de Quebec a Trois—Rivières, desde 1986 hasta 1989.

Sus áreas de investigación son Teoría de Organizaciones, Metodología de la Investigación, Sistemas de Actividad de los Empresarios, Espíritu Empresarial y Estrategia de Pequeños Negocios.

En la actualidad se desempeña como Profesor Asociado de Administración especializado en Espíritu Empresarial, Políticas de Negocios y Pequeñas Empresas en la HEC (Escuela de Altos Estudios Comerciales, Universidad de Montreal).

Doctor Rodrigo Varela, profesores, empresarias, empresarios, estudiantes, amigos, señoras y señores.

Estoy muy contento de estar con ustedes hoy. Vengo de Quebec Canadá, y es para mí muy agradable estar en la verdadera América Latina.

Yo he trabajado en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, en francés), pero prefiero la traducción en inglés de H.E.C. que es: Hottest Entrepreneurship Classes; desde hace un año trabajo con la Universidad de Montreal. En la Universidad de Quebec participé en el desarrollo de la primera Maestría en Pequeñas y Medianas Empresas en Canadá, que sigue siendo una de las pocas en América del Norte. En ella, a principios de los años 80, nos interesaba mucho desarrollar modelos para enseñarles a los jóvenes estudiantes como

ustedes, cuáles eran los procesos para convertirse en empresario, y para mí era muy interesante puesto que fui criado en un medio empresarial, ya que mi familia tenía empresas. Yo empecé a manejar empresas desde muy joven, (16 años) y a los 18 años tuve oportunidad de fundar mi propia empresa. Nuestra actividad era comprar las empresas que estaban en dificultades, ponerlas a funcionar bien nuevamente y luego venderlas. Durante muchos años fui más empresario que estudiante, puesto que pasaba mucho más tiempo dirigiendo y manejando empresas que estudiando, y creo que por ello fui un pésimo estudiante.

Una cosa que me interesaba mucho en esos años durante los cuales trabajaba con familiares y otras personas en estas pequeñas empresas era la identificación de modelos que nos permitie-

ran entender perfectamente cómo actúa un empresario. Y cuando me fui a la Universidad de Quebec después de varios años de experiencia en este campo, pude identificar a un especialista en los modelos de actividades que se llama Peter Checkland y que trabaja en el Reino Unido. Tuve la oportunidad de trabajar durante muchos años con esta persona experta en modelos complejos de la actividad humana.

Me interesaba ver en qué forma piensan y trabajan estos empresarios, y desde entonces entrevisto a empresarios. Lo he hecho en más de 25 países, donde he tenido la oportunidad de analizar la situación de varios cientos de empresarios, razón por la cual lo que les voy a decir tiene una base empírica.

Cuando analizamos o leemos la literatura disponible, o las investigaciones sobre los empresarios llegamos a la conclusión que hay varias características, pero los investigadores no han llegado a un consenso sobre el perfil del empresario ideal; creo que es muy importante para ustedes los empresarios tener conciencia que no hay un modelo ideal de empresario y que muchos jóvenes se pueden convertir en empresarios.

Ahora quisiera analizar con ustedes las doce características que pude identificar y que siempre se encuentran en los empresarios que han tenido éxito.

El primer elemento, que era muy aparente en los empresarios, es el hecho de que tienen unos valores empresariales adquiridos, una cultura empresarial, gracias a un contacto con por lo menos un modelo de empresario, o sea alguien de su familia que era empresario, un amigo de familia o alguien con quien estuvieron en contacto. Si ustedes lo permiten, a medida que miremos o analicemos estas doce características, quisiera comentar y darles algunos conse-

jos a los jóvenes que quieran convertirse en empresarios. Es muy difícil ser empresario si no se tiene por lo menos un contacto con alguien que sea empresario, se aconseja a todos aquellos que dictan cursos en este campo empresarial que lleven a algunos empresarios durante los cursos para que los estudiantes tengan la oportunidad de tener un contacto directo y les quiero dar un consejo; si no tienen a un empresario en su familia o a un amigo de familia que sea empresario yo les pido que creen una relación de cualquier forma con un empresario con quien puedan discutir lo que significa ser empresario. Muchos jóvenes tienen relaciones con ingenieros, odontólogos, abogados y saben lo que es ser abogado, pero ser empresario no siempre es fácil y tener contactos con estas personas es fundamental.

Por otra parte, ustedes verán que los modelos que voy a presentarles en algunos instantes, son modelos que se desprenden de los estudios de las actividades empresariales y que nos dan unos puntos de referencia que nos podrán llevar a convertirnos en empresarios.

Una segunda característica que es frecuente en los empresarios que han tenido éxito es *tener experiencia en el mundo de los negocios*; unas experiencias vividas cuando esta persona era joven, ya sea en el colegio o al trabajar o al realizar actividades de negocio por fuera del colegio. Yo analicé la situación de excelentes empresarios en Brasil, que empezaron a recoger botellas en la calle cuando eran jóvenes y que se convirtieron paulatinamente en excelentes empresarios; también estudié la situación de otros que durante sus estudios crearon pequeños negocios o actividades en donde tenían cierto liderazgo. Y vamos a hablar de esto más tarde, por ejemplo, los que fueron Scouts. Cual-

quier tipo de asociación estudiantil en donde se deban hacer cosas por sí mismos es vital para este proceso.

En Quebec, hace algunos años, empezamos a hacer experiencias organizacionales con jóvenes; por ejemplo, unos niños de tercer año de primaria que debían escoger un proyecto y manejarlo, algunos de estos jóvenes quisieron plantar árboles en parques, otros quisieron controlar la utilización energética en su casa y algunos de estos experimentos llegaron al punto que estos niños de tercer año de primaria controlaban a sus padres o a sus hermanos en el tiempo que se demoraban en la ducha para ver el consumo energético de estos. Finalmente las familias se quejaron en el colegio pues dijeron que estos niños controlaban demasiado, pero para los jóvenes fue muy importante porque aprendieron a manejar algo que ellos mismos escogieron y decidieron.

Ahora hablaremos de la *diferenciación*. Un empresario es alguien que por esencia es diferente de los demás. Es muy difícil ser un empresario exitoso que haga cosas diferentes, si estas diferencias no han sido cultivadas a lo largo del tiempo. Un excelente empresario que estudia en Finlandia, en el campo de las cajas fuertes o cajas de caudales, me dijo: "Cuando tomé esta empresa entre mis manos yo sólo tenía 20 años y era una pequeña empresa; pensé que estas cajas de caudales debían tener una personalidad y cuando tomé en mis manos esta empresa familiar empecé a construir unas cajas fuertes más pequeñas, empecé a colorearlas, a poner unos dibujos y la gente le decía: "Estás loco, puesto que las cajas fuertes no necesitan esto". Esta persona en diez años pudo crear una empresa de gran éxito en el campo de las cajas fuertes y hoy en día hay mucha gente que lo imita, pues lanzó una línea de cajas fuertes para las casas o los comercios.

La intuición es algo que se debe cultivar. Muy frecuentemente se dice que las mujeres tienen más intuición que los hombres; en un curso que dicté hace unos años, en cuanto a las competencias empresariales, les pedí a mis estudiantes que me contaran cuáles eran sus experiencias en donde la intuición les había sido útil. En ningún caso alguien tuvo una intuición sobre algo que no conociera, y por grupos las madres me decían "mire, yo tengo una intuición acerca de mi hijo porque lo conozco bien". Y por ello cualquier comportamiento inusual inmediatamente será observado por su mamá. Otra mujer que se encontrara ahí no podría ver cuál es la diferencia puesto que no conoce al niño. El empresario es intuitivo en relación con las oportunidades que se le presentaran en el mercado, pero es muy difícil ser intuitivo si uno no conoce el tema sobre el cual va a trabajar. Se pueden tener algunas intuiciones muy generales, pero yo pude observar que los empresarios tienen intuición porque cultivaron buenos conocimientos en el campo en el que van a trabajar.

Los empresarios son personas que se *comprometen muy profundamente* en lo que hacen, y esto se entiende perfectamente, puesto que no podemos pedirle a un banquero, a los clientes, a los empleados, que crean más en mi empresa si yo no creo en ella; además en muchos casos el empresario crea o quiere crear un producto que no es aceptado por las normas establecidas, y va a ser rechazado de su grupo; pero si cree realmente en lo que hace y que su producto o servicio llena las necesidades del mercado va a lograr tener éxito. Un gran número de los empresarios cuyos casos analicé son personas que quebraron una, dos o hasta tres veces, pero que creían firmemente en sus productos, en lo que hacían y que estaban listas a comprometerse en este negocio.

Los empresarios son personas que *trabajan mucho*, pero en una forma bastante organizada, nunca he conocido empresarios que no trabajaran duro y que tuvieran éxito; pero por el contrario, también pude observar gente que trabaja mucho pero que no tenía éxito y esto es debido al hecho que el trabajo es uno de los elementos, pero no es el único, que explica el éxito del empresario, sobre todo en los primeros años después del lanzamiento de la empresa.

El empresario es un soñador o un visionario. La primera vez que yo presenté en un Seminario de Doctorado esta noción, en 1984, los miembros del seminario pensaron que se trataba de algo demasiado idealista, que no correspondía a la realidad de las cosas, pero algunos años más tarde este hecho de ser un visionario está integrado completamente en la literatura empresarial y un año después de que presenté mi primera investigación en Gran Bretaña, se publicó en los Estados Unidos en 1985, un libro sobre esto y mucha gente habló de la visión y de su importancia para el empresario pero muy pocos trataron de entender el mecanismo que desencadena esta visión. Dentro de un rato les voy a sugerir una situación ideal en donde se puede establecer este aspecto de visionario en el empresario, pero se trata del punto focal sobre el que se basa la actividad de los empresarios puesto que ellos deben pensar en relación con el futuro y no solamente pensar en el pasado; toda nuestra información se hace partiendo del pasado para tratar de entender el pasado. El empresario que tenga éxito desarrolla mecanismos mentales para aprender a comprender bien lo que ocurrirá en el futuro.

Los empresarios que yo analicé y que tuvieron éxito son personas que trabajaron mucho para ejercer cierto *liderazgo*. El liderazgo no está definido como

el liderazgo político sino que más bien se trata de una enorme competencia, de ser muy buenos en un campo de actividades y de que se le reconozca a esta persona que es muy buena y muy capaz.

En el *Lancaster Group* existen centenares de definiciones de los líderes. En el caso de los empresarios, la experiencia, el hecho de ser muy buenos y de que se les reconozca esta capacidad es sumamente importante y es una característica de la dimensión de este liderazgo.

Las investigaciones sobre los empresarios mostraron que se trataba de personas que *crean redes*. En cuanto a mí, soy un poco escéptico sobre este dato, que ha sido expuesto por muchos investigadores, puesto que en los cien primeros empresarios que yo estudié ninguno pudo explicar su éxito por la red de negocios que había establecido. Es importante tener una red para saber qué es lo que ocurre en el medio, creo que en el campo de las manufacturas por ejemplo, aparentemente no es la actividad más importante, en los servicios la situación es un poquito diferente.

Y vamos a volver sobre esta noción puesto que ustedes verán que el empresario que tenga una buena red pero que no tenga visión tiene muchas relaciones, pero no tiene una dirección que lo lleve a un sitio específico. No logrará mucho un sistema de relaciones específicas con los empleados, por ejemplo. La literatura empresarial dice que los empresarios deben tener equipos alrededor de ellos; yo no encontré estos puntos, y no me pareció que fueran muy importantes. Creo que cada uno de ellos había establecido unas relaciones muy específicas que se alejaban a veces del trabajo. Relaciones específicas con cada uno de sus empleados. El empresario establece unas tareas, identifica las personas que las van a llevar a cabo

y firma como una especie de contrato psicológico para que esta tarea sea realizada, pero se necesita cierto tiempo para que podamos llegar realmente a este trabajo de equipo que es tan importante. La empresa deberá haber alcanzado un nivel específico, puesto que en la mayoría de las primeras cien empresas que estudié los empresarios trabajaban muy fuerte, la gente que los rodeaba también, pero el empresario controlaba el trabajo de cada uno y cierto número que intentaron este trabajo de equipo en sus empresas cuando empezaron vieron que la gente que trabajaba con ellos en la misma empresa se iba y fundaba otras empresas competidoras y entonces fueron muy prudentes en cuanto a la formación de sus colaboradores. Tengo por lo menos veinticinco de estos casos, y estas personas se demoraron mucho en desarrollar este espíritu de equipo, puesto que querían controlar perfectamente cada uno de los elementos del trabajo de su empresa y esto también puede trasladarse a aquellos que confían muchos trabajos a subcontratistas, o sea, hacen que diferentes subcontratistas hagan una parte de su trabajo pero entonces pierden el control sobre lo que hacen. El caso de Reebok en los Estados Unidos es muy claro puesto que Reebok contrata entre Japón y Singapur en diferentes productores que producen diferentes líneas de productos.

Los empresarios son personas que *controlan* el comportamiento de las personas que los rodean, definen las actividades que se deben realizar, identifican las personas que las deben llevar a cabo y vigilan que estas personas trabajen y hagan lo que se les ha confiado y entre más personas de alto nivel vayan a contratar, menos tendrán control sobre la forma de trabajar. Pero los empresarios insisten en la calidad del producto, puesto que se trata de un punto fundamental cuando uno quiere crear

una empresa y quiere tener una posición importante y competitiva con relación a otros productos muy bien establecidos en el mercado.

La duodécima característica que yo he observado es que los empresarios tienen *modelos de aprendizaje* que les pertenecen, muy personalizados. La mayoría de los empresarios aprenden cuando tienen un interés específico que pudieron identificar. En los cursos sobre técnica empresarial es muy importante que los estudiantes identifiquen una visión y luego puedan construir un sistema que permita la realización de esta visión, porque esencialmente lo que hace el empresario que lo diferencia del administrador de una empresa es que define situaciones y que define también formas para hacer las cosas, mientras que el gerente trabaja dentro de un contexto en donde las cosas ya han sido definidas, el empresario aprende continuamente, tiene un sistema de aprendizaje permanente, pero este aprendizaje no se basa únicamente sobre lo que lee; la parte esencial del aprendizaje del empresario se hace gracias a conversaciones, a entrevistas con personas diferentes que trabajan en áreas diversas.

Dentro del proceso visionario podemos separar tres partes importantes: tenemos ante todo las *visiones emergentes*, que son ideas acerca de productos o servicios que tiene el empresario y que quiere realizar en un futuro. Entre más joven sea la persona, más ideas vienen de su medio familiar y cuando va envejeciendo estas ideas provendrán de exposiciones industriales, de su vida diaria o del entorno industrial. Estas visiones emergentes sobre productos o servicios poco a poco van a madurar y se van a convertir en una visión central. La visión central puede dividirse en dos partes fundamentales: la visión central externa y la visión central

interna. La primera es el lugar que queremos que ocupen nuestros productos cuando los lancemos al mercado; en cuanto a la visión central interna se trata del tipo de organización necesaria para lograr este objetivo. La fuerza entonces de los empresarios reside en su capacidad de imaginar unos contextos de organización que no sigan las reglas establecidas y que generalmente se aprenden en estos cursos. Cuando recibimos a los estudiantes en los cursos de Administración y de Estrategia enseñamos los principios básicos y hacemos un estudio de casos para ver hacia dónde se pueden dirigir. En los cursos empresariales, cuando llegan los estudiantes, miramos en qué forma los empresarios tuvieron éxito, sin seguir los modelos que habían visto en los cursos anteriores, y un punto que me parece muy importante para un empresario es seguir siendo creativo para poder crear unos modelos que correspondan perfectamente a lo que quieren hacer en la empresa. Por ejemplo, un farmacéuta muy conocido en Québec, que construyó o que creó una multinacional en el campo de los laboratorios farmacéuticos, fue expulsado de la Orden de Farmacéutas de Québec porque decían que no respetaba las reglas de la profesión, pero hoy es un empresario reconocido; cuatro de sus hijos trabajan en la empresa, se retiró el año pasado y ahora que es muy reconocido, y que creó esta multinacional, fue nombrado como miembro de la Orden de Farmacéutas. Esta persona construyó o creó una empresa que se basaba sobre la publicidad y el mercadeo, pero no hay ningún departamento de mercadeo en el organigrama de su empresa; pero la primera responsabilidad de todas las personas es ocuparse de los clientes, es servir muy bien al cliente; es tomar conciencia que el cliente es importante. La visión central externa es el lugar que se quiere ocupar en el mercado y yo qui-

siera darles algunos ejemplos muy bien conocidos; puesto que varios empresarios que analicé no son muy bien conocidos acá en Colombia. Vamos a tomar a Ford, por ejemplo. Su visión central externa era ocupar un lugar muy importante en el mercado automotriz, hoy en día parece fácil, pero en ese momento había muy pocos carros. Henry Ford tuvo que tener un sistema muy bueno de producción para que pudiera vender tan barato los carros y para que la gente pudiera comprarlos.

La visión central externa se basa muchísimo en el conocimiento y el entendimiento del mercado y la central interna tiene que ver con el tipo de organización que nos permite llegar allí. La visión complementaria son actividades administrativas de toda naturaleza que se definen por parte del empresario para llegar a realizar la visión central que ha imaginado el mismo empresario. Una vez se identifica esa visión central es relativamente fácil para esta persona continuar identificando una serie de actividades administrativas que deben realizarse, si se desea que la visión central se lleve a cabo.

Ayer tuve la posibilidad de visitar rápidamente un museo de Cali y había una exposición de Picasso. En esa exposición se podían leer diferentes escritos de Picasso y anoté uno que se aplica a lo que hace el empresario en el proceso: "Mientras se está haciendo la obra, cambian los pensamientos de uno". Yo creo que lo que hace el artista cuando crea una pintura se asemeja mucho a lo que hacen los empresarios que yo observé; hay muy pocos que tengan una visión totalmente clara de lo que van a realizar a largo plazo; de hecho, en todos los empresarios que conocí en la empresa ni uno solo me dijo que él había previsto que su empresa iba a crecer tanto; sin embargo el hecho de haber considerado un espacio específico

y diferenciado en el mercado los ha llevado a crecer cada vez más y a renovar este proceso visionario. Aquí tenemos seis elementos que se han tomado de los doce anteriores que presenté y que muestran cómo operan las interrelaciones entre estos elementos claves de base del proceso visionario. Voy a tratar de explicarlos porque he utilizado este modelo más de siete u ocho años para la formación de empresarios.

El primer elemento tiene que ver con el concepto de sí mismo, la forma bajo la cual uno mismo tiene un concepto propio y la cultura empresarial que viene ya sea del medio familiar o del medio en el cual se vive, mi colega Cynthia hablo anteriormente del papel de la mujer como empresaria, e indicó que el concepto de uno mismo como mujer era una dimensión fundamental que debería ser trabajada para tener un ego lo suficientemente alto y fuerte para poder darle apoyo y sostener un proceso visionario. Es muy difícil ser empresario, especialmente las mujeres, si no se acostumbra a cultivar una personalidad que pueda resistir los comportamientos y actitudes negativos. Muchos empresarios que estudié me dijeron que ellos antes de madurar una idea les tomaba mucho tiempo porque no tenían suficientes personas a las cuales les pudieran hablar sobre esta idea. Realmente un empresario es el que comprende mejor a otro empresario. Cuando tenga una idea, o si usted quiere discutir un poco sobre usted mismo, es muy bueno tener como lo dije anteriormente, a un empresario para discutirlo, pero el concepto propio, la forma como uno piensa que uno es, puede tener influencia en la energía que uno quiere invertir en estas actividades profesionales. Esta energía también va a tener mucha influencia en la noción de liderazgo que se va a ejercer. Anteriormente dije que hay diferentes escuelas en el área de liderazgo, uno muchas veces no llega a una definición

clara de lo que es un líder, pero todas las investigaciones sobre el liderazgo han mostrado que la energía es uno de los elementos básicos que se encuentran en todo tipo de líder. Los líderes son personas a los cuales uno recurre en la organización de la sociedad porque pensamos que nos van a ayudar a hacer las cosas. Es necesario gastar energía en lo que se hace y lo que es interesante aquí es que los empresarios han encontrado una forma de poder recurrir a este liderazgo trabajando muchísimo y manteniendo siempre un nivel energético alto. El concepto de sí mismo, y lo que anteriormente uno vive en su familia también va a tener un efecto en el concepto de liderazgo; si hay un líder en la familia, en su entorno, en la institución donde se va a estudiar es mucho más fácil poderse uno identificar con un modelo de liderazgo. El liderazgo da energía, y la energía que se ha invertido en lo que se hace refuerza el concepto de sí mismo; es poco probable que alguien desarrolle un concepto propio bien articulado si no está dispuesto a invertir una cantidad de energía suficiente para mantener y soportar este proceso. Estos tres elementos van a influir en la forma bajo la cual se considera el sector donde posteriormente uno va a entrar.

Vamos ahora a mirar un poco más de cerca el proceso visionario; hay tres niveles de relación bien identificados en el empresario: el primario, el secundario y el terciario.

El nivel primario son las relaciones familiares, y las personas que están vinculadas con este tipo de actividades. Relaciones secundarias que son los conocidos en los negocios vinculados con una actividad precisa, colegas de trabajo y una red de negocios que se establece y relaciones terciarias que son los libros, viajes, exposiciones, ferias industriales. Las relaciones terciarias son fundamentales en el estudio de los

empresarios para poder explicar la selección de las relaciones en los otros niveles. Hoy ustedes están reflexionando en relación con lo que es un empresario, ustedes van a visitar posteriormente ferias industriales, van a leer libros sobre este tema, van a seguir cursos sobre este tema y esto les va a permitir a ustedes aumentar, mejorar sus criterios para escoger las relaciones bajo las cuales van a operar. Yo tengo muchísimos ejemplos de mis investigaciones en donde los empresarios que han cultivado este nivel terciario, han tenido éxito porque este nivel les ha permitido aumentar, mejorar el criterio de selección de las personas que los rodean.

Volvamos al modelo anterior, por favor; cuando yo encuentro un empresario y me dice este empresario que todas las personas que lo rodean son personas incompetentes; yo me pregunto: ¿quién escogió a estas personas? El empresario que tiene éxito tiene una visión y esta visión le permite establecer los criterios bajo los cuales va a seleccionar las personas con las cuales va a trabajar, y en este caso se debe compartir esta visión con ellos, lo que genera muchísima energía, mucha motivación en la organización. Los empresarios que no tienen visión generalmente contratan personas para hacer tareas específicas y seis meses y un año más tarde la tarea ha cambiado y esta persona ya no corresponde a las necesidades del empresario. La visión permite al empresario que tiene éxito poder conservar este personal contratado durante mucho tiempo. He notado que los empresarios que han construido grandes empresas y que han tenido éxito han conservado su personal durante mucho tiempo porque desde el principio tenían una visión que les había permitido establecer un criterio específico para seleccionar aquellas personas que iban a durar en la empresa; mientras que aquellos otros que no tenían visión continua-

ron cambiando su personal cada dos o tres años.

Las relaciones con las cuales nos rodeamos van a permitir precisar muchos puntos a nivel de la visión porque si tenemos una visión desde el inicio esas personas que nos rodean nos van a permitir posteriormente realizar esta visión y hacer que esta visión evolucione igualmente.

Cuando miramos la forma como opera el proceso visionario, podemos ver en la base que el proceso se inicia estableciendo un proceso específico, si un proceso muy sistematizado que empieza identificando un interés específico, luego vamos hacia el conocimiento y la comprensión de un sistema específico; a los estudiantes se les pide que trabajen en este proceso visionario, que escriban una nota sectorial en el campo en el cual piensan que van a trabajar. Queremos saber cómo se hace la concepción y la distribución de los productos, cuál es la competencia específica, cómo opera no solamente el mercado en ese sector específico, sino también cómo opera la organización misma de la producción en el sector, ¿acaso se recurre a subcontratos?. Todo esto debe considerarse y a partir de esto se pueden ver diferentes ocasiones de negocios, estas ocasiones de negocios que parecían evidentes en la primera etapa ya no son las mismas cuando se llega a la tercera etapa; porque cuanto más se conoce el sector, más podemos refinar su entendimiento propio e identificar segmentos que se pueden ocupar de forma diferenciada y de allí en adelante se va a llegar a un hecho específico, vamos a definir e imaginar un contexto organizacional y éste va a ser un elemento fundamental del trabajo del empresario. En la literatura a menudo se asocia al empresario con la detección de oportunidades, pero es algo más que esto; el empresario que no llega a ima-

ginarse, ni a definirse un concepto organizacional de forma completa va a tener problemas para tener éxito.

Ustedes aquí tienen en lo que les he presentado hasta ahora, elementos básicos de un proceso visionario presentados de una forma muy sencilla. En el texto que ustedes pueden leer posteriormente tendremos comentarios que pueden servirles a los profesores, a los especialistas, a los consultores en relación con la forma como se deben utilizar estos modelos para capacitar empresarios y si me permiten voy a terminar mi presentación y quisiera aceptar ahora preguntas que ustedes puedan tener. Gracias.

Preguntas

—¿El empresario nace o se hace?

—Bueno, me gusta mucho esta pregunta. Cuando empezamos a trabajar en el campo de la formación de los gerentes o administradores, la gente decía que no se puede formar un administrador puesto que se nace así y la mayoría de ustedes, que no tienen tantas canas como yo, de pronto no habían oído estos comentarios, pero hoy en día nadie duda de que se puedan formar los administradores y ustedes son una prueba de ello, puesto que en las Escuelas de Administración de Empresas o en las Universidades cada año se sacan miles de jóvenes que serán excelentes Administradores de Empresas. ¿Qué ocurrió entonces que nos permitió formar estos Administradores? Es que poco a poco pudimos desarrollar unos métodos pedagógicos que se acercan más a la realidad de los Administradores de Empresas, los estudios de casos, los trabajos, los experimentos; poco a poco nos alejamos de la enseñanza magistral como se daba en Economía o en Contabilidad para enseñarle a la gente a comunicar y a aprender a hablar de las diferentes funciones de la empresa. Cuando miramos por ejemplo lo que está ocurriendo

con los empresarios vemos que es un poquito lo mismo; la gente que dice que los empresarios son empresarios natos y que no se pueden formar, son personas que normalmente fueron criadas en una familia en la que se identificaron completamente con estos empresarios que vieron en su familia. Lo que está ocurriendo ahora en la formación empresarial se parece muchísimo a lo que ocurrió en los últimos veinte años para la capacitación de los administradores de empresa, o sea que entramos o empezamos a conseguir programas que son sumamente diferentes de los que se utilizaban para la formación de los administradores.

Los programas para la formación empresarial se fundan más bien en la capacidad para desarrollar su propia imaginación, para concebir sistemas y para identificarse con modelos que son totalmente diferentes de aquellos de los administradores.

—¿Cómo podemos darle confianza al empresario para que busque esa visión, cómo le quitamos el miedo a lo desconocido?

—Bueno, uno de los puntos más importantes para aumentar la confianza del empresario es mantener al empresario muy cerca del mercado. Cuando analizamos la historia empresarial podemos ver que los empresarios que tuvieron éxito a largo plazo son personas que quedaron muy cerca de su propio mercado, personas que pasaron uno, dos días por semana hablando con sus clientes para entender muy bien cuál es la evolución del mercado; hay muy pocos empresarios que pueden tener éxito a largo plazo si no se mantienen muy cerca del mercado, porque los mercados evolucionan en una forma cada vez más rápida y por ello es vital mantener contactos con el mercado, o sea hablar muy regularmente con sus clientes.

—¿Cómo entiende el concepto de un empresario exitoso?

—Hay varias definiciones del empresario con éxito; la mayoría de los investigadores se pusieron de acuerdo y dicen que el empresario con éxito es alguien que dura menos de cinco años, puesto que generalmente un 50% de las empresas terminarán sus actividades durante el primer año desde su creación y después de cinco años únicamente queda un 10% de las empresas que fueron creadas. Mi definición del empresario con éxito para esta investigación era un empresario que fuera conocido dentro de su país, por el éxito que había logrado, debía haber ganado por lo menos un premio nacional ya sea ser el empresario del año o el premio del mejor hombre de negocios del año, debía haber publicado varios artículos sobre esta persona cada año, debía ser reconocido a escala nacional como un empresario con éxito.

—¿Cómo se puede hacer para que las personas sean más imaginativas, más creativas?

—Bueno, dentro de nuestro sistema trabajamos muchísimo en el campo de la formación de la parte izquierda del cerebro, que es la parte racional. John Ralston Saul acaba de publicar un libro que se llama *Los bastardos de Voltaire*, que muestra que en los dos últimos siglos todo se fundó en lo racional y que estamos evolucionando muy rápidamente ahora hacia la edad de la imaginación. Morgan mostró lo mismo y lo practica mucho en su último libro que se llama *Imaginar*. Ahora bien, una de las maneras para formar a la gente a que se convierta en empresario gracias a la imaginación es trabajar sobre la parte derecha del cerebro y establecer una subdivisión entre los trabajos racionales y analíticos con los trabajos imaginativos. Dentro de los ejercicios que

yo uso para la formación de los empresarios, la gente debe hacer muchos ejercicios de prospectivas, y decir por ejemplo qué será su sociedad dentro de diez, cincuenta o cien años, los transportes por ejemplo, cómo serán, cómo será la educación, cómo será la familia, cómo vivirá la gente, cómo se harán los deportes y ustedes saben, en Canadá mis alumnos creen que diez, veinte, cincuenta años de anticipación son demasiado tiempo para que ellos puedan imaginar; pero tengo un colega japonés que encontré en un coloquio como éste, que hizo unos ejercicios parecidos y él habló de cien, doscientos y trescientos años futuros o sea que en sus futuros empresarios desarrolla los reflejos para pensar en relación con el porvenir. En 1991, en París, durante el Salón Internacional del Automóvil se invitó a los grandes productores para que presentaran modelos de futuro, los americanos y los europeos presentaron unos modelos para los próximos cinco, diez años, pero la mayoría de los japoneses presentaron modelos para doscientos cincuenta años dentro de su empresa. Y uno de mis colegas, que trabajó mucho sobre liderazgo, observó que muchas empresas y grandes organizaciones fueron creadas por empresarios que tenían un espíritu muy artístico pero fueron reemplazadas luego por Administradores que tenían en cambio un espíritu demasiado burocrático y hoy en día vemos que en todos los casos hay que realizar grandes esfuerzos para trabajar más en el campo de la imaginación; pero no siempre es fácil porque es más difícil de medir.

—El empresario tiene una manera peculiar, especial, propia de aprender. ¿Qué papel podría jugar la universidad en ese proceso de aprender del empresario?

—Para mí un curso en técnica empresarial es un curso en donde los fu-

turos empresarios desde el comienzo están en contacto con verdaderos empresarios y con todo el proceso de creación de cultura empresarial. El estudiante debe definir situaciones, visiones, sistemas para organizarse, para poder realizar sus visiones, en todo el proceso de formación de un empresario este individuo debe tener una relación muy activa con el aprendizaje. Lo que hacemos en nuestras Escuelas de Administración de Empresas en América del Norte es dramático, matamos del espíritu empresarial, tenemos menos de 2% de los estudiantes en América del

Norte que se gradúan y que se convierten en empresarios, mientras que un 25% entraron con la intención de convertirse en empresarios y una de las explicaciones que yo encontré es que estos estudiantes durante años fueron acondicionados en el proceso pasivo de aprendizaje, puesto que una verdadera escuela de empresario fomenta esta visión activa de aprendizaje. Darle al estudiante la posibilidad de crear sus visiones, su imaginación y su pensamiento concreto en cuanto a la forma en que se puede realizar lo que quiera hacer es la base del éxito.

LA COMPETENCIA A CONCEBIR Y EL ESPACIO DE SÍ MISMO: ELEMENTOS DE SOSTENIMIENTO AL SISTEMA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL (Ponencia)

LOUIS JACQUES FILION, Ph.D.

Introducción

Este trabajo comprende tres partes. Presentamos primeramente una síntesis de nuestras investigaciones sobre el proceso visionario. Enseguida miraremos de qué manera el empresario se sitúa con respecto al aprendizaje individual y organizacional para progresar en este proceso visionario. Abordamos, pues, en la segunda parte el empresario y el aprendizaje. Un concepto para sostener este aprendizaje empresarial es introducido: el espacio de sí mismo. La tercera parte trata sobre el empresario, el aprendizaje y la organización. Se aborda la transferencia de este aprendizaje del empresario en su empresa.

El proceso visionario

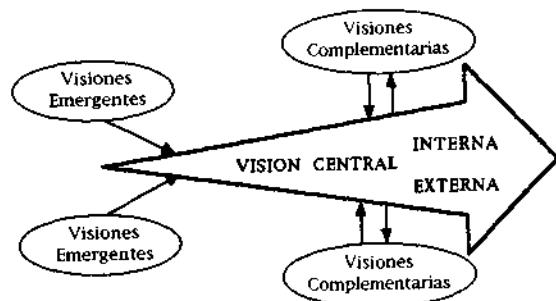
Uno de los distintivos que caracteriza al empresario reside en su capacidad de concepción. El empresario concibe, define contextos: primeramente el lugar que él desea ocupar en el mercado, además el tipo de organización en la cual tiene necesidad de llegar a ocupar el espacio deseado. Esto se llama visionar (Filion, 1991a y b).

El estudio de más de cien emprendedores en veinte países en el curso del último decenio nos ha permitido identifi-

car el proceso visionario como el corazón y el integrador del proceso empresarial, puesto que es allí donde el emprendedor tira el racimo de su sistema, los hilos conductores alrededor de los cuales él organiza sus actividades (Filion, 1991 a y b).

La visión es definida como "una imagen proyectada en el futuro del lugar que uno desea ver ocupado por sus productos sobre el mercado, así como la imagen proyectada del tipo de organización en la cual uno tiene necesidad de alcanzar". (Filion, 1991 b:109—110). Se distinguen tres categorías de visiones: Emergentes (Ideas de productos o de servicios que uno desea lanzar), central (enganche o empalme de una o varias visiones emergentes) la cual comprende dos componentes: externo, es decir, el lugar que uno desea ver ocupado por sus productos o servicios en el mercado e interno, es decir, el tipo de organización en la cual uno tiene necesidad de alcanzar, y, finalmente, las visiones complementarias que son las actividades de gestión definidas para apoyar la realización de la visión central (ver Esquema 1) (Filion, 1991 a y b).

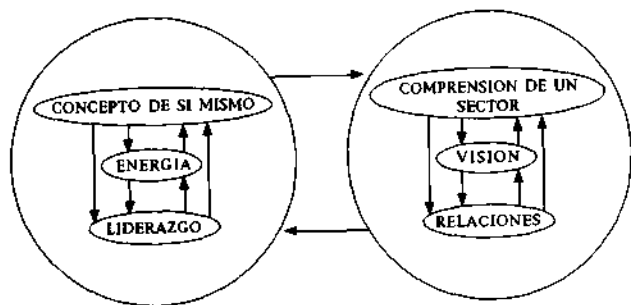
**ESQUEMA 1
LAS TRES CATEGORIAS DE VISIONES**



El proceso visionario presentado aquí resulta de la superposición del sistema de actividades de los empresarios estudiado a partir de la aproximación de Checkland (1981), el cual sugiere cinco elementos de sostenimiento a la visión que tienen efectos recíprocos de influencia, unos sobre los otros. Uno de estos

elementos, el sistema de relaciones, presenta mucho más importancia que los otros. Comentaremos primeramente los cuatro elementos de sostenimiento secundarios antes de introducir el elemento principal, el sistema de relaciones.

**ESQUEMA 2
EL PROCESO VISIONARIO**



El concepto de sí mismo

Es la manera en la que uno se percibe, su conciencia de ser. Está frecuentemente asociado a los modelos en los cuales el individuo es identificado; como los valores, el concepto de sí mismo no es fijo. Es continuamente renegociado habida cuenta del contexto en el cual uno opera, en el

cual uno vive, experimenta y aprende.

El concepto de sí mismo constituye el fundamento sobre el cual se construirá el proceso visionario. Difícilmente puede uno proyectar lo que desea volverse sin primero tomar conciencia de lo que uno es. Es por esto que uno de los primeros ejercicios (ver el Anexo N°

1) en el proceso de desarrollo de una visión consistirá en describir los elementos que son la base de nuestra personalidad y que condicionarán nuestra manera de ver la realidad; comprender su propia historia, los valores y los modelos derivados de los antecedentes familiares, las experiencias de trabajo, de la educación formal, de la educación informal (lecturas, viajes, cines, etc.), de las creencias, del sistema de relaciones, etc.

Aquí los modelos de emprendedores o de estrategias en las cuales ha estado expuesto el futuro dirigente parecen jugar un papel determinante. Jean Coutu, un farmacéutico de Montreal, ha desarrollado una cadena de farmacias que representa uno de los más grandes grupos de comercio al detalle desarrollado por un solo hombre en la historia canadiense. Su abuelo paterno era hotelero, su abuelo materno representante de ventas en el sector alimenticio y su padre médico. El mismo ha hecho estudios en medicina y farmacia. La influencia del medio familiar ha sido el ojo a través del cual él observa el mundo similar al de un médico comerciante, o más bien, a aquel de un comerciante en el campo de la medicina. Su visión singular de lo que se puede convertir una farmacia lo ha llevado a diferenciarse completamente de la farmacia tradicional. (Filion, 1990).

La dimensión del tiempo donde esta la concepción de sí mismo y de su rol que como empresario define para sí mismo influirá también en la puesta en marcha del proceso visionario. Cuanto más joven él decide qué hará, más él se dará un tiempo para reflexionar sobre lo que él desea volverse, pues esto le permite educar mejor las actitudes mentales que convienen al rol empresarial al cual él se destina. Esto parece particularmen-

te verdad en las empresas familiares cuando se sabe desde tiempo atrás quién será el sucesor y que éste acepte y ambicione jugar ese rol. El o los sucesores frecuentemente introducirán cambios en la organización, no solamente porque su visión difiere, otros elementos deben tenerse en cuenta. El concepto de sí mismo no es el mismo. El contexto no es lo mismo. Las formas de pensar y de hacer son también diferentes.

Energía

La energía es el tiempo dedicado a las actividades profesionales y la intensidad con la cual esas actividades son cumplidas. El concepto de sí mismo, los valores, van a influenciar lo que uno está listo a invertir. La energía dispensada podrá conceder más liderazgo, conceder más tiempo para establecer y mantener relaciones, comprender un sector, articular una visión, y este conjunto de actividades podrá reajustar el concepto de sí mismo. En respuesta, la energía consagrada a asumir un cierto liderazgo hará que este liderazgo retorne al emprendedor, bajo una u otra forma, una parte de la energía y algunas veces más energía que la invertida al iniciar.

La energía dispensada para establecer y mantener relaciones reporta dividendos, además que el emprendedor bien posicionado en un sistema de relaciones podrá ganar un flujo de información que le permitirá reajustar frecuentemente su objetivo. Finalmente, se destaca que aquellos que habrán invertido tiempo y energía para elaborar una visión se beneficiarán en la misma proporción, pues la línea directriz desarrollada generará de regreso motivación y energía para ellos y otros alrededor de ellos.

Los empresarios estudiados en el caso de nuestras investigaciones son personas que consagran mucho tiempo al trabajo. Por el contrario, ciertos em-

presarios que también trabajan mucho no parecen triunfar.

Esta constatación nos lleva a sugerir que no existe relación directa entre el número de horas de trabajo y el éxito del empresario. Sin embargo, entre las condiciones requeridas para el éxito de un empresario, nosotros hemos identificado la energía, que comprende el tiempo consagrado a las actividades profesionales, número de horas de trabajo. Hay que consagrar suficiente tiempo al trabajo para encontrar los conocimientos que permitan comprender mejor lo que uno hace, y poner cierta intensidad para poder no solamente interiorizar, sino también desarrollar su visión, para concebir el espacio a ocupar

Liderazgo

El liderazgo deriva del concepto de sí mismo, de la energía, de la comprensión del sector, de la visión y de las relaciones. El liderazgo influirá también sobre cada uno de estos elementos. Pero el liderazgo se vuelve sobre todo importante en el proceso visionario porque tendrá mucho impacto sobre el nivel, la altura de la visión y sobre la amplitud de lo que el empresario desee realizar. Se puede igualmente decir que la intensidad del deseo de realización ligado al concepto de sí mismo y que sustenta el liderazgo determinará en gran parte la visión donde se produce la visión. Parece poco probable que un líder alcance una realidad que sobrepase su visión, ya que como el concepto de sí mismo y el liderazgo, la visión se inserta en un proceso continuo, se va fortaleciendo a intervalos.

Se puede preguntar aquí lo que constituye el liderazgo: ¿Qué es lo que hace que alguien sea reconocido como un líder? Esto puede comprender dos cosas. Nosotros hemos visto, en los empresarios estudiados, que el empresario se inserta en un proceso gradual que supone la adquisición de competencias

distintas en un sector dado. Nosotros hemos observado que la capacidad de desarrollar una visión surgirá del liderazgo y que el liderazgo implica también, para el empresario que triunfa, el desarrollo de una visión.

Por ejemplo, David Murray, empresario del año en Escocia en 1983, comienza a vender después de haber terminado la escuela secundaria, a la edad de dieciséis años. El lanza su empresa a los 24 años, y pierde sus dos piernas en un accidente en el transcurso del mismo año. El triunfa después de superar una serie de operaciones en siete países. Al preguntarle lo que él era a la edad de 32 años, él explica su éxito, lo atribuye en parte a su liderazgo tanto al interior como al exterior de su empresa. "Yo soy reconocido como alguien que puede resolver problemas que nadie puede arreglar", dice. Es lo que hace de él mismo uno de los proveedores más buscados por los constructores de plataformas de perforación; se sabe que él puede encontrar una pieza faltante o una pieza defectuosa en un tiempo que nadie puede igualar. Para él "ser el primero" en lo que hace, siempre ha sido y será el elemento principal.

Mencionemos el hecho de que a pesar de su excéntrica reputación, su castillo de Jersey, su suntuosa residencia en el sur de Francia, su colección de autos deportivos italianos y la gran cocina de su hotel de Edimburgo, él no toma vacaciones jamás, trabajando con mucha intensidad. Además de dirigir todas sus empresas, él consagra el 80% de su tiempo a las ventas (Filion, 1990). Concepto de sí mismo, energía y liderazgo parecen muy estrechamente ligados.

Uno puede preguntarse si es su necesidad de liderazgo que lo ha llevado a elaborar una visión o si es su visión que le confiere el liderazgo. Según él, al empezar, su necesidad de logro, de

triunfo, lo ha llevado a asumir un cierto liderazgo, pero habiendo logrado lo que deseaba, lo que le importa ahora es realizar su visión, es decir, implantar Murray Internacional en todos los continentes. Se puede decir ahora que su visión le confiere su liderazgo.

Comprensión de un sector

El conocimiento de un sector de actividades de negocios y su comprensión constituyen uno de los cimientos del proceso visionario. No se trata de conocer y comprender la articulación de las cuatro Ps en un mercado determinado sino de conocer y comprender la evolución del sector en su conjunto: arquitectura de las organizaciones, qué genera las tendencias grandes y a corto plazo. El concepto de sí mismo que fortalece la motivación, la energía con la cual uno trabaja, el liderazgo, la experiencia y el reconocimiento adquirido en el ramo, las relaciones que se tienen, son todos los elementos que vienen a sostener la comprensión del sector. La comprensión de un sector refuerza el concepto de sí mismo, permite canalizar las energías sobre lo que da ventaja en los resultados, confiere el liderazgo, atrae las relaciones pero permite también identificar las relaciones útiles para estar bien informado de la evolución del sector en cuestión. La comprensión del sector constituye uno de los cimientos fundamentales para visionar. En efecto, el cómo descubrir una oportunidad de negocios, puede debilitar un nicho que se ocupará de manera diferenciada si no se comprende bien el sector. Visionar es identificar un segmento del mercado que se decide ocupar. Cómo hacer si no posee un buena comprensión del sector. Visionar es también imaginar el tipo de arquitectura organizacional que nos permitirá realizar la visión externa, es decir, ocupar el espacio deseado en el mercado. Un buen conocimiento y

comprensión del sector parecen proveer puntos de referencia al empresario.

Para intuir, imaginar modelos organizacionales coherentes con lo que él desea hacer, habida cuenta del contexto conferido aquí, las personas que están en contacto con el mercado, los clientes, los proveedores que participan en la venta y el marketing parecen netamente adelantados. La visión entre más se precisa, conduce al empresario a identificar con más claridad y a delimitar mejor lo que él debe comprender del sector para mejorar y progresar.

Relaciones

El sistema de relaciones presenta lo que parece más determinante para explicar el camino de una visión. El sistema de relaciones de donde ha surgido el empresario, su sistema familiar, tendrá mucha influencia sobre los tipos de visión emergentes que él desarrollará en primera instancia. Pues las relaciones que él desarrolló para poner en su sitio las visiones complementarias, influirán de manera frecuentemente determinante en la evolución de la visión central. De regreso será articulada, la visión se volverá el elemento que proveerá los criterios de establecimiento del sistema de relaciones. El viejo adagio: "Dime qué frecuentes y te diré quién eres" no podría ser más cierto. En una óptica visionaria, se podría igualmente modificar sugiriendo: "Dime cuál es tu frecuencia y te diré qué te volverás".

Juan Jacobo Rousseau nos presenta al hombre como el producto de la sociedad. Esto es verdad en los empresarios estudiados: En primera instancia, producto de su sistema de relaciones familiares, ellos desarrollan la red de sus relaciones externas e internas en la empresa, de tal suerte que las personas implicadas en esto parecen volverse gradualmente los productos sociales de lo que el empresario tiene necesidad que ellos se vuelvan para realizar su vi-

sión. Como ellos mismos se adaptan al rol que han definido, los empresarios esperan algo semejante de sus colaboradores. Se encuentra casi inexorablemente alrededor de los empresarios de éxito uno o dos colaboradores incondicionales que de alguna manera han tomado la cultura de su patrón. Extremadamente leales, ellos trabajan enérgicamente para hacer avanzar las cosas, proyectos y carpetas que rodean al visionario. Hecho esto, la mayoría de los empresarios estudiados han indicado que el sistema de relaciones interno en el cual ellos están envueltos representa uno de los elementos vitales en la plataforma de su logro, por encima de su sistema de relaciones externo.

Algunos gerentes tienen en cuenta las consecuencias de esto. Han hecho del proceso de selección un acontecimiento particular para la empresa. El suizo Bernard Vonlanthen, por ejemplo, ha lanzado una empresa que se dedica al mantenimiento y cuidado industrial y comercial. En pocos años él ha llegado a ocupar un lugar respetable en el mercado suizo, en un campo, sin embargo, fácil de entrar. Uno de los elementos de su éxito: la selección de personal y particularmente de los directivos. Desde la segunda o tercera entrevista, los candidatos son puestos en una situación donde deben enfrentar problemas reales que tendrán que solucionar. Sólo hasta después de siete u ocho encuentros con los candidatos es que las personas implicadas en el proceso de selección votarán por el candidato de su predilección. Se trata de un proceso de socialización recíproco que tendrá sus efectos a largo plazo facilitando la integración en el corto plazo. Uno ha podido juzgar al menos, de una parte u otra, hasta qué punto se compartiría una visión común.

La energía concedida a las relaciones internas aparece como uno de los elementos que explican también el éxi-

to de los empresarios. Es interesante notar que una investigación sobre el propietario—dirigente que fracasa ha revelado que las prácticas relacionales, como la planificación del personal, el encuadramiento y la participación en las decisiones después de la consulta, se sitúan al más bajo nivel entre las prácticas de management. Se podría con frecuencia decir lo contrario de aquel empresario que tiene éxito.

Para comprender mejor cómo se organizan las relaciones hemos establecido tres niveles de relaciones. Se muestran en la siguiente Tabla N° 1.

TABLA N° 1
Tres niveles de relaciones

Primarias:	Familia, cercanía o relaciones en diferentes tipos de actividad.
Secundarias:	Conocimientos relacionados con una actividad precisa dentro de una red.
Terciarias	Cursos, libros, viajes, exposiciones industriales.

Las relaciones primarias atañen a las proximidades; habitualmente los miembros de la familia con los cuales uno tiene diversas relaciones: afectivas pero también intelectuales, deportivas, de ocio u otras. Son las relaciones más determinantes en cuanto al concepto de sí mismo que tiene la persona y en cuanto a las decisiones que serán seguidas en los otros niveles del sistema de relaciones.

En la medida en que el visionario avanza en el tiempo, más tiende a formar las relaciones en los niveles secundario y terciario. Las relaciones secundarias son aquellas que se han desarrollado en función de una actividad precisa: club social, actividad religiosa, ne-

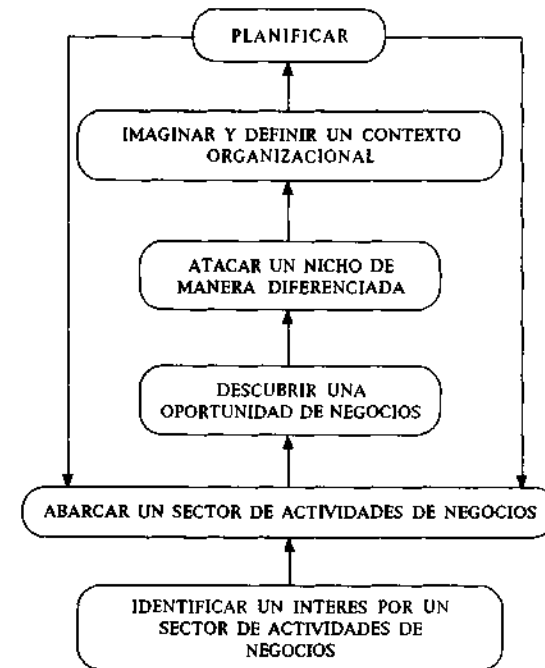
gocios o política. Algunas se volverán relaciones primarias. Las relaciones terciarias son aquellas que uno escogería con el fin de satisfacer una necesidad. Ellas no implican primero una relación con una persona física sino más bien un contacto con un campo de interés. La atención dada a la gestión de su sistema de relaciones parece tener para el empresario una de las condiciones determinantes para formarse una visión central coherente. Uno escucha con frecuencia a los dirigentes visionarios, que han construido una empresa, decir: "Para llegar a donde yo deseaba, yo tenía necesidad de aprender tal o cual cosa. Por esto yo deseaba cambiar de empleo o ir a estudiar a tal o cual lugar". Es esta una gestión típica del nivel de

relaciones terciarias, la cual llevará con frecuencia al desarrollo de relaciones secundarias útiles y estimulantes para el camino del visionario. Es en general el sistema terciario que habrá desarrollado la persona lo que la llevará a revisar los criterios de selección de sus relaciones en los otros niveles.

Visionar

Después de haber presentado los elementos de apoyo a la visión, explicaremos ahora el funcionamiento del proceso visionario. El hecho de visionar incluye seis elementos compuestos en los cuales la realización encaja los unos en los otros de manera consecutiva bajo la forma de etapas. (Fillon, 1994 a). Estos elementos se muestran en el Esquema No.3.

ESQUEMA 3
ETAPAS DEL PROCESO VISIONARIO



-La identificación de un interés por un sector de actividades de negocio puede alcanzar buenas fuentes. Aquello es traído por uno de los tres niveles de relaciones: primaria, secundaria, terciaria. Uno observa que entre más joven es el dirigente cuando comienza su empresa, más tiene origen este interés en su medio familiar, y que entre más años tiene, más proviene su interés de las experiencias de trabajo. Se trata de algo vago en principio pero que precisará cada vez más el seguimiento nuestro para encontrar un solo dirigente que tenga una visión absolutamente clara de dónde él estará dentro de diez años. Este interés constituye el primer jalón de lo que se volverá el punto de anclaje, el pivot de su sistema. El dirigente progresará en la medida en que sepa darse una metodología de trabajo y se concentre sobre una o algunas visiones emergentes. Este interés lleva al dirigente a interesarse, estudiar, crecer, comprender mejor un sector de actividad de negocios.

Comprender requiere un mínimo de conocimientos. Un visión es una imagen proyectada de un estado futuro deseado. Es un sueño real y realizable. El realismo será de tal altura que el conocimiento, la imagen, la comprensión de un sector de actividades de negocios, será completo por parte del empresario. Es difícil visionar el nicho a ocupar si no se comprende bien los diversos espacios ya ocupados por los participantes actuales del sector de interés. Seis elementos están implicados aquí: la capacidad intelectual, así como la educación del empresario, la posición ocupada y la intención perseguida cuando él adquiere la información, los conocimientos del mundo de los negocios que pueden facilitarle la adquisición de conocimientos al igual que la comprensión del sector y, finalmente, el tiempo invertido y requerido para conocer un sector u otro. En nuestra muestra, no existen correlacio-

nes entre el nivel de educación, el éxito escolar, la disciplina estudiada y el éxito en los negocios, sin embargo, nosotros hemos observado que entre más joven e inexperimentado es el empresario, más tiempo debe dedicarle a la comprensión del funcionamiento de un sector. Aquellos que vienen de un medio familiar empresarial tienen una ventaja; la educación informal recibida parece más importante que la educación formal. La posición ocupada cuando el conocimiento del mercado es adquirido y la intención determinan el ángulo, el punto de vista, el nivel de profundidad hasta donde se tiene necesidad de llegar. Aquellos que practican actividades de venta y de marketing tienen ventajas. Su chance de visionar aumenta proporcionalmente a la comprensión del mercado.

El tiempo requerido para comprender un sector y comenzar a visionar allí depende de los elementos anteriores y en particular de la experticia en ese campo de los negocios y de la complejidad del sector.

El estudio de los empresarios que han comenzado su empresa cuando estaban jóvenes nos revela que ellos han gastado entre cinco y diez años antes de comprender suficientemente el sector. David Murray, del cual hemos hablado anteriormente, tenía 16 años cuando comenzó a vender, 24 años cuando se introdujo en el sector, entre 26 y 28 años cuando comenzó a desarrollar los servicios diferenciados. Guio Benedetti tenía 11 años cuando comenzó a trabajar en el negocio de su tío, 19 años cuando compra una empresa de limpieza de vestidos, cerca de 30 años cuando se lanza al reciclaje de guantes industriales, lo que representaría su fortuna. (Filion, 1990). Es difícil medir hasta dónde un empresario comprende su sector de negocios. Algunos tomaron diez años, veinte años, otros no llegaron jamás a comprenderlo bien. Los

empresarios de éxito, que han generado en un sector de actividades de negocio, que se han lanzado en un nuevo sector y han tenido éxito, han tomado entre uno y dos años de trabajo intenso antes de moldear suficientemente la comprensión del sector para visionar allí, es decir, concebir un nicho, un espacio a ocupar de manera diferenciada.

Descubrir requiere de la intuición pero el ejercicio de la intuición requiere que uno comprenda y comprender implica un mínimo de conocimientos. No existe ningún empresario en nuestras investigaciones que haya detectado o descubierto una ocasión de negocios y se haya lanzado y haya obtenido éxito sin conocer y comprender previamente el sector. Los anteriores ejemplos de Benedetti y Murray muestran, no obstante, en el 50% de los casos aproximadamente, que un empresario intuye posibilidades interesantes en un sector dado, que él explorara el sector, pero no identifica el nicho que ocupará en los años siguientes. Descubrir se parece aquí a agarrar, tomar conciencia de, intuir. Una de mis estudiantes, madre de familia, me decía que si una mujer tiene intuición, es primeramente en su rol de madre en relación con sus hijos. Ella conoce y comprende tan bien a sus hijos que cuando llega y ellos no se comportan como lo acostumbrado, intuye que alguna cosa por fuera de lo normal está pasando. ¿Por qué? Porque el comportamiento ese día no es el habitual. Un ejemplo simple pero la analogía con el empresario es interesante. Un empresario intuye que alguna cosa es posible en un mercado porque lo conoce y lo comprende. El puede por lo tanto detectar oportunidades. La oportunidad consiste las más de las veces en ocupar un segmento que se ha dejado de atender.

Algunos empresarios estudiados no han aportado innovaciones mayores

pero ellos tienen su objetivo y sirven muy bien un mercado preciso. La competencia en los costos, la calidad o la rapidez, les ha procurado una ventaja, la posesión en su nicho. Cada vez más los nichos parecen residir alrededor de la dimensión "tiempo": no solamente escoger el momento preciso, sino ofrecer un producto o servicio en un tiempo reducido. También en esta investigación, parece que el empresario que triunfa es el fruto de pequeños pasos de una progresión gradual. El aprende a concentrarse, a fijar los límites de su actividad, a delimitarlos, a circunscribirlos, a concentrarse hacia un objetivo, a apuntar sobre una meta precisa que quiere alcanzar. La selección del blanco de partida además de las elecciones graduales tomadas para seguirlo marcan la diferencia. En esto el empresario debe parecer un estratega y la realización de su visión se volverá difícil, en algunos casos imposible, si él no aprende a concentrarse. Algunos empresarios estudiados se han quedado pequeños porque ellos no han podido jamás ponerse un blanco al cual apuntar. Esto parece ser la combinación de una buena comprensión del sector, de la necesidad no satisfecha que constituye una oportunidad de negocio; además de la imaginación en la cual deberá establecer cuál es el nicho que ocupará de manera diferenciada.

Una vez identificado el espacio que uno desea ocupar en el mercado, ello generará un hilo conductor alrededor del cual el empresario imagina y define el contexto organizacional en el cual tiene necesidad de realizar lo que desea. Visionar es determinar, dar un criterio, una dirección a nuestras actividades. El empresario aprende a conocer y además a comprender un sector. El ha descubierto allí posibilidades de negocio, apunta al espacio que él va a ocupar sobre el mercado y concibe el tipo de organización en el cual tiene necesidad

de llegar. Una vez imaginada, la visión será desarrollada, corregida, reajustada, no sólo en lo que trata a lo esencial sino también en una multitud de actividades que deben estar acompañadas para que la realización de la visión progrese. Una visión no es estática, es un proceso en perpetua evolución en el cual las orientaciones están estrechamente ligadas al sistema de relaciones del empresario.

El corazón del proceso empresarial y lo que distingue al más empresario del administrador y del propietario—dirigente, parece residir en la elaboración y la puesta en marcha de este proceso visionario. De cierta manera, uno puede describir al empresario como un descubridor de espacios a ocupar y un definidor de contextos para alcanzar cosas allí. Una vez está detectada la oportunidad, la visión viene a proveer las direcciones del plan en su conjunto para la puesta en marcha.

Aquí es donde aparecen diferentes formas de planificación. En nuestras investigaciones, se trata de una empresa de éxito o no, uno ve muy poco de planificación formal de una forma detallada. La planificación parece seguir los imperativos financieros de acuerdo con la dimensión de la empresa: Cuando las instituciones financieras requieren planes y/o cuando la empresa crece uno ve aparecer elementos de formalización de la planificación: presupuestos, planes estratégicos. En general, existen muy pocos planes formales. El plan del empresario parece establecerse a partir de su visión que constituye los fundamentos y provee las líneas directrices. Se divisa un fin, un objetivo, se establecen algunos puntos de referencia, se ajusta el futuro a una medida.

Hay que comprender bien que el modelo propuesto aquí no es más que uno entre aquellos que integran los principales elementos de los modelos de cada emprendedor estudiados a través

de nuestras investigaciones. Este modelo aparece como el común denominador. Una vez se ha comprendido el modelo, uno puede interrogarse sobre las etapas siguientes: ¿Cómo puede servir el modelo para desarrollar una visión, y qué tan posible una visión coherente? Una vez se ha franqueado esta etapa, ¿cómo se integra ella en una organización? Esto ya se abordó (Filion, 1991 b). Nosotros abordaremos en las páginas siguientes más bien algunos conceptos que deberán permitir sostener mejor un aprendizaje que conduzca al empresario a operar más fácilmente en un proceso visionario.

El empresario y el aprendizaje

¿Por qué asociar empresario y aprendizaje? ¿No conoce de un buen número de empresarios que cortaron en la escuela porque no deseaban estudiar más? Error. Si algunos empresarios cortaron sus estudios escolares, ha sido más bien porque ellos consideraban que no estaban en lo que ellos tenían necesidad de estudiar para evolucionar. El problema de un desertor, como en todo problema organizacional y social, oculta causas múltiples. Una de las causas reside seguramente en la motivación y el interés que cada individuo ha desarrollado para aprender. Esto parece particularmente verdad para el futuro empresario.

El aprendizaje echa raíces, para el empresario, en la identificación de un interés. Un interés es lo que conduce a la concepción de una visión. Cuando se observa la historia de cada persona, este interés se refuerza frecuentemente por factores sociales, generalmente familiares. Se trata sin embargo de algo muy fundamental para engranar un proceso de actividades, ya sea de aprendizaje o de otra índole.

En los empresarios estudiados, es claro que existen intereses que incitan a los que desean triunfar en los nego-

cios a integrarse a un proceso de aprendizaje. Estos intereses generan unas intenciones, las cuales conducen a concebir las actividades a realizar. Es a partir de esto que el futuro empresario conoce sus necesidades de aprendizaje. En otros términos, su visión de lo que desea realizar lo llevará a definir mejor y a meterse gradualmente y con más precisión en lo que desea aprender para llegar a realizarlo.

El aprendizaje parece, pues, tomar raíces, para el empresario, en el concepto de sí mismo pero también en la identificación de un interés. Cuando uno observa la historia de cada empresario, este interés está atado a orígenes sociales, donde el joven empresario tiene frecuentemente orígenes familiares.

Más de un empresario potencial no parece interesado en estudiar en la escuela. De hecho, no es que el futuro empresario rehúse aprender en la escuela, es más bien que él no está frecuentemente motivado para esto. O él no ha escogido todavía lo que va a hacer para ganarse la vida, o él lo hace ya.

Es posible que él no haya visto de qué manera sus estudios pueden serle útil, es posible que él no haya encontrado todavía un interés suficientemente fuerte que lo impulse a estudiar. La identificación de un interés vendrá a marcar al joven empresario en su motivación y su progresión de aprendizaje. Las experiencias en los Estados Unidos han mostrado que los desertores, que han fracasado en casi todos sus cursos de matemáticas en el nivel secundario, se han vuelto muy buenos en este campo, después que ellos han identificado su necesidad de contar, de tener su contabilidad y de comprender estados financieros, al crear su pequeña empresa. Las necesidades engendran intereses que motivan. En lo que trata al aprendizaje del empresario, esta dimensión del

interés y de la necesidad parece esencial.

Un empresario que yo estudié recientemente ha resumido bien esta situación cuando me ha confiado: "Yo no aprendo más que cuando yo establezco una necesidad". La autonomía del empresario empieza con el aprendizaje.

El futuro empresario no rehúsa aprender en la escuela, él parece más bien estar en medio de una estrechez causada por un sistema que lo lleva a conformarse para caminar. El empresario que se está haciendo parece haber alcanzado cierto nivel de conciencia de sus diferencias. De allí, se origina la necesidad que él manifiesta de desear salir de un sistema de masa para al menos poder caminar en paralelo para establecer su propio sistema, saber integrar un paso que esté más adaptado a la dinámica de su evolución individual. Yo he intentado tener en cuenta esto elaborando planes de costos que permitan a los estudiantes, entre otras cosas, labrar su propio camino. (Filion 1994 b).

En suma, no es quizá la naturaleza de lo que van a aprender, lo que aleja a algunos jóvenes empresarios potenciales de los estudios. Más que una falta de interés esto está frecuentemente relacionado con el conjunto cultural y organizacional que ejerce una presión sobre el conformismo que rodea los procesos de aprendizaje. De aquí, la necesidad, para ellos, de crearse un espacio psicológico, que abordaremos más adelante.

Desertores o no, habrá pronto un buen número de empresarios en formación para determinar e integrar un modo de aprendizaje que le sea propio y ellos lo hacen, pues han comprendido que es la salida más natural si ellos desean progresar en sus proyectos. De hecho, parece existir una correlación estrecha entre el deseo de logro nacido del con-

cepto de sí mismo y el deseo de aprender, para explicar el éxito de más de un empresario.

El Empresario: concreto e imaginativo

El futuro del empresario es concreto e imaginativo. Al adolescente, la falta de estar en contacto con la realidad del mundo del trabajo, parece estimular un mundo de aprendizaje que tiene sed de ejemplos y de aceleración. En este sistema, la imaginación y la intuición parecen proveer un impulso hacia el aprender. Cuando esto se practica, uno lo toma, lo integra naturalmente. En este sentido, la escuela de la vida como solía con frecuencia resaltar la gran educación, (John Dewey 1967), es un gran estimulante para el empresario potencial. Esta es probablemente la mejor escuela. El pensará un día en integrar educación, trabajo y aprendizaje como se practica en Alemania y en Escandinavia, y en particular en Dinamarca. Esto da una excelente preparación para visionar.

Su conciencia de ser diferente, le hace mantener sus ideas, es reticente a aceptar tal cual las ideas de los otros lo que hace al emprendedor potencial una persona un poco testaruda. Parece inclinarse hacia lo práctico. Lo que tiene sentido para él es lo que es útil. Parece filtrar lo que ve y escucha en función del criterio de utilidad. Parece construir un mundo interior donde todo es visto en función del criterio de utilidad. Lo que importa no es tanto hablar, sino hacer. Construye un sistema orientado al resultado. Un sistema donde lo que es aprendido es retenido parece estar en función de este criterio. De hecho, el seguimiento de jóvenes empresarios demuestra que parecen cultivar con ventaja la imaginación y el juego que lleva a la acción de análisis. El futuro empresario no rehúsa aprender en la escuela, él parece más bien sentirse estrecho a

causa de un sistema que lo empuja demasiado al conformismo.

En realidad, el empresario en gestación no parece integrar lo que se le enseña en la escuela, a menos que defina una aplicación concreta o un esquema de referencia donde lo que es aprendido pueda ser aplicado de manera concreta. Esto no significa que no aprende. El aprende, cultiva su rol, observa las fallas y reajusta su sistema de evaluación de suerte que lo que aprende no tiene frecuentemente nada que ver con lo que el sistema deseaba que aprendiera. Atención: Esto no significa que él no aprende. El camina, pero según sus propios términos y su propio ritmo. Sus referencias en lo concreto y en lo útil le hacen tomar conciencia, a medida que progresa, de su manera diferente de ver las cosas. En esta etapa de debut del adolescente nacerán los primeros conflictos con la autoridad. Se empiezan a gestar mejores sucesores según la manera con la cual padres y educadores sepan canalizar la mentalidad de estos jóvenes líderes en formación.

De todas formas, él adquiere la experiencia que le será fuertemente benéfica cuando se lance con su propia empresa. Aprende que si ha visionado bien y sabe ser tenaz, tomará decisiones que lo lleven a triunfar. Cuando se observa la vida de grandes empresarios: Henry Ford, Jean Coutu, se ve al sistema tomar forma gradualmente: oposición—corrección—reajuste. De hecho, el seguimiento de jóvenes empresarios demuestra que ellos parecen cultivar aventajadamente la imaginación y el juicio en pos de la acción que analiza.

Después de estas consideraciones, se puede constatar que empresario y aprendizaje conforman un gran matrimonio. Sin embargo, como es el caso en casi todo lo que toca a empresariado, esta alianza se teje en términos muy di-

ferentes a la habitual en otras categorías de personas.

Aprendizaje e inteligencia

Después de estas reflexiones sobre la relación entre el empresario y el aprendizaje, veamos ahora la relación entre aprendizaje e inteligencia. Algunos asocian aprendizaje e inteligencia. No se puede negar que existen ciertas relaciones entre ellos. Desde el punto de vista estrictamente psicológico, no se comprende verdaderamente el proceso ni en lo uno ni en lo otro. Se cree, sin embargo, que existe cierto número de dimensiones en la inteligencia, por ejemplo las facultades de análisis, de imaginación y de comprensión.

El empresario utiliza de manera ventajosa la parte derecha de su cerebro.

Se ha ligado la expresión de la inteligencia al funcionamiento del cerebro: Imaginación a la derecha, racionalidad a la izquierda. Se conoce un artículo clásico sobre esto, aquel de Henry Mintzberg titulado "Planificar a la derecha y gerenciar a la izquierda" (1976). Ahora bien, después de haber entrevistado bastantes gerentes y bastantes empresarios en el curso de los últimos 25 años, parece que la parte derecha del cerebro, la de la creatividad y la imaginación, es más activa en los empresarios que en los gerentes y otras personas de las organizaciones.

Un juicio seguro

Con frecuencia se escucha decir que los empresarios han desarrollado la parte derecha de su cerebro pero se habla poco de la parte izquierda. Hay que ser prudente. Como la parte derecha es la imaginación y la creatividad, es cierto que para visionar, el empresario debe haberla desarrollado. Sin embargo, no se trata solamente de visionar, sino de elaborar una visión que se va a hacer realidad, que se va a lograr. Para hacer esto, es necesario que la visión esté

basada en una buena comprensión del sector, sobre un conjunto de imágenes que resultan del análisis articulado del entorno. (Pames, 1987; Herman, 1991; Hines, 1991; Fillion, 1993).

Es por esto que los empresarios parecen también haber desarrollado la parte izquierda de su cerebro, pero quizá no tanto como los gerentes. Así mismo los gerentes parecen haber desarrollado la parte derecha de su cerebro, pero no tanto como los empresarios. Esto ya está dicho. Lo que no es muy mencionado, por el contrario, es la calidad de juicio del cual están dotados los empresarios que triunfan. Es sorprendente constatar hasta qué punto ellos han desarrollado un buen sentido, un juicio que parta del fondo de las cosas. Esto los lleva, por otra parte, a complacerse contradiciendo la moda.

Buen número de ellos no triunfarán más que gracias a su perseverancia, la cual es apoyada por un juego a toda prueba y, por tanto, sobre la convicción de tener razón; por ejemplo, cuando estaba como presidente de la asociación de estudiantes de medicina de la Universidad de Montreal, Jean Coutu fue profundamente humillado cuando la dirección de la Facultad de Medicina rechazó algunas demandas que él consideraba como legítimas y necesarias. Él decidió que no deseaba pertenecer a una profesión cerrada y optó por la Farmacia, cuando había casi terminado sus cursos de medicina (Fillion, 1990). Existen aquí elementos de coraje y de determinación que surgen del concepto de sí mismo y expresan un fuerte potencial de liderazgo. Ellos van a tomar diversas formas de expresión a todo lo largo de la carrera. Su compromiso en relación de lo que él cree que es correcto va a llevarle muy lejos y a modificar continuamente la manera de funcionar la Farmacia en Québec; por ejemplo, la manera de planear los descuentos.

Acento sobre la inteligencia práctica

Después de la importancia dada a la parte derecha del cerebro y al juicio, permítanme un tercer orden de reflexiones sobre la relación aprendizaje—inteligencia; considerando la inteligencia como inteligencia práctica. Nosotros ya la hemos abordado brevemente cuando insistimos sobre la importancia de lo concreto para el empresario. En su excelente libro sobre el sujeto, Rogers Peters (1987), dice que, después de Platón quien asociaba inteligencia práctica y actividades físicas, Aristóteles veía también una consideración más grande en la inteligencia teórica que en la inteligencia práctica. Peters observa, sin embargo, que en aquella época, donde la expresión de la inteligencia práctica era la del esclavo, podía comprenderse bien, pero no al mismo nivel de nuestros días. Es suficiente observar hasta qué punto todo lo que es aplicado no es valorizado en nuestro sistema escolar. Un día, después de una presentación de nuestro grupo de investigación en PME, un colega me dijo: "Tu negocio parece bien interesante en prácticas, pero ¿cómo es que tú transformas esto en teoría? Y además, ¿cuál es el tipo de valor que uno podría dar a esta teoría?"

Rudolph Amheim (1969), ha resaltado que el mundo escolar está constituido mayoritariamente por gentes que valoran la inteligencia teórica y que, por consiguiente, no están tan orientadas al resultado. John Raven (1984), por su parte, ha notado que los educadores en general no dan mucha importancia al desarrollo de estas cosas. Se podrían mencionar todavía algunas consideraciones de este tipo.

El mensaje que yo deseo dejar aquí es: ¡Atención! ¡Vivamos vigilantes! La mayoría de los empresarios en formación parecen estar dotados de una inteligencia práctica, orientada a los resultados. Debemos comprender que ellos

no funcionan en los mismos términos que nosotros los educadores. A nosotros nos gusta trabajar sobre conceptos, sobre la parte izquierda del cerebro; ellos valoran las habilidades y las competencias prácticas. Parecen aprender por intuición. Debemos tener en cuenta esta característica de nuestro cliente en nuestra relación y en nuestras estrategias pedagógicas y trabajar también sobre la parte derecha del cerebro. Así nuestros estudiantes no sean todos empresarios en el futuro, esta manera de afrontar su educación será muy provechosa para todos. Kolb (1984) ha clasificado los modos de aprendizaje en cuatro categorías a partir de la manera en que la gente adquiere y utiliza la información: Convergente, divergente, asimilador y acomodador. El estilo convergente está caracterizado por aplicaciones prácticas, el divergente por la utilización de la imaginación, el asimilador por el razonamiento inductivo, el pensamiento abstracto y, finalmente, el acomodador por la puesta en práctica de soluciones y la toma de riesgo. Se puede pensar que los empresarios están más del lado del aprendizaje acomodador mientras que los profesores más del lado del asimilador. El profesor deberá ser prudente y asegurarse que tiene en cuenta el modo de aprendizaje de su cliente, el futuro empresario, y la implantación de su información. El empresario parece aprender muy favorablemente a partir de ejercicios orientados hacia su saber—ser y saber—hacer más que por la mera transmisión del saber. [ver el anexo 1—Filion 1989].

Concepto de sí mismo diferenciado, compromiso, interés, marcha personalizada, se realizan alrededor de proyectos concretos; dimensiones que condicionarán los modos de expresión de la inteligencia del empresario y, por extensión, su relación con el aprendizaje. No se puede decir que el empresario no posee cultura de aprendizaje. ¡Al con-

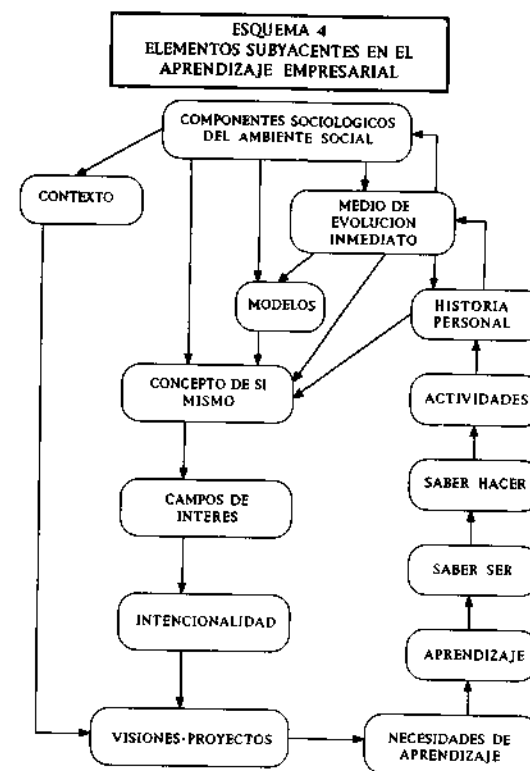
trario! Ella se expresa en sus propios términos, en su propio ritmo y se desarrolla en función de sus intereses y de sus necesidades. A medida que él alcance cierta madurez, integrará un proceso de aprendizaje que se volverá una especie de segunda naturaleza dentro de él.

Se puede observar que más de un empresario se vuelve un verdadero pensador, un verdadero conceutor organizacional, pero de orden práctico y aplicado. Ellos no son anticonceptuales, pero su manera de concebir está orientada hacia dimensiones más prácticas que teóricas. Por lo tanto, la mayoría aceptará fácilmente el precepto de Kurt Lewin (1951), a saber: "No hay nada más práctico que una buena teoría". Sin embargo, cada empresario no debe creer que está en vías de reinventar el mundo. Recordemos en efecto a John

Maynard Keynes (1963), quien escribía, al final de su libro sobre la teoría general: "Las prácticas que se creen exentas de toda influencia intelectual son generalmente, sin saberlo, las disciplinas de algún economista difunto".

Elementos subyacentes al aprendizaje del empresario

La asociación entre empresario y aprendizaje es reciente: 30 años. Collins y Moore (1970), han sido los pioneros en hacerlo. Yo no había puesto mucha atención en esta dimensión de su investigación hasta que hice algunas entrevistas en profundidad (Filion, 1988, 1990, 1991 a y b). Con los años yo he podido descubrir en los empresarios estudiados el desarrollo gradual de mecanismos de aprendizaje o de autoaprendizaje. El Esquema 4 sugiere los elementos que ponen en funcionamiento este mecanismo.



Concepto de sí mismo

El elemento capital y central de este proceso se llama el concepto de sí o concepto de sí mismo Burns (1979), Coopersmith (1967), L'Écuyer (1978), Martinek y Zaichkowsky (1977), Shavelson, Bolus, (1982).

Es la manera como uno se mira, como uno se percibe, la estima que se tiene de sí mismo (Maslow, 1970). Ya se abordó este concepto en la primera parte de este trabajo. Cierta número de elementos vienen a condicionar este concepto de sí mismo: El concepto económico y social en el cual se evoluciona, los modelos profesionales de las personas que nos rodean, nuestro medio de evolución inmediato, nuestra historia personal, nuestra educación y nuestras experiencias. Todos estos elementos están influenciados por los componentes sociológicos de la sociedad cambiante.

Estos refuerzan los valores, las normas, los hábitos de trabajo y la expresión de la energía que influencia las maneras de ser, de comportarse y de hacer. Algunas sociedades son más empresariales que otras y proveen más modelos de empresarios que otras, por lo cual es susceptible de engendrar la determinación de conceptos de sí mismo orientados hacia la actividad empresarial. Evidentemente, la naturaleza misma de la persona y sus capacidades físicas e intelectuales van a condicionar lo que ha percibido como algo posible o no, y de hacer lo que él es en realidad.

Tenacidad, intuición, equilibrio y las formas de ver las cosas, es esto lo que permite a la persona determinar lo que es posible y accesible para descubrir campos de interés, orientar su intencionalidad y concretar su marcha al iniciar un proceso visionario. Es a partir del momento en que las intenciones se concretan bajo la forma de visiones, es decir, de verdaderos proyectos a realizar,

que uno puede definir sus necesidades de aprendizaje. Es este interés el que va a impulsar al futuro empresario al aprendizaje. Pero es el concepto de sí mismo que condiciona la amplitud de la visión que se desarrollará así como el aprendizaje que estará listo a emprender. Las competencias y las habilidades desarrolladas permitirán alcanzar niveles de saber—hacer y de saber gerenciar que, a su turno, vendrán a influenciar el proceso individual y el proceso social en su conjunto.

En efecto, una vez un proceso de aprendizaje se alcanza, afrontando las dificultades encontradas y los éxitos obtenidos, se pasará a otros niveles. Si mucha gente sigue procesos de aprendizaje cada vez más avanzados, ciertamente la sociedad en su conjunto tendrá más riqueza. El contacto de las personas con otros y los ejemplos que estos dan proveen a los jóvenes de modelos los cuales ellos pueden identificar, pueden imitar y más adelante sobrepasar. En la mayoría de los países, vivimos ahora, a este efecto, una nueva situación. En efecto, es la primera vez en la historia que los empresarios son tomados por encima de los profesionales y las personalidades políticas, como modelos de identificación para los jóvenes.

En resumen, puede deducirse que el concepto de sí mismo constituye, tanto para el empresario como para cualquier otro aprendiz, un elemento central al cual se inserta el aprendizaje. Varios elementos soportan la construcción del concepto de sí mismo. Para los empresarios, los modelos cambiantes parecen haber jugado un rol importante.

El espacio de sí mismo

Podríamos hablar largamente acerca de las condiciones, los procesos, al igual que los sistemas de aprendizaje, pero nos concentraremos en una dimensión: la noción del espacio sociológico.

Este es un elemento que he podido observar en mis estudios de encaminamiento del empresario. El Esquema 2 bosqueja una síntesis, bajo la forma de modelo, del proceso de implantación de un espacio sociológico individual o espacio de uno.

En cada sociedad, según la historia, la estructura de las clases sociales, las características sociológicas, el nivel de desarrollo, y la densidad de la población, se desarrolla un espacio individual. Encontraremos de ello un abanico de variantes proporcional a la diversidad social—étnica, religiosa, nivel de educación, del medio concerniente.

¿Cómo elegir lo que es el espacio de uno? Es el lugar de uno, el espacio sociológico individual de cada uno. Es la extensión en la cual está localizado el conjunto evolutivo y operacional del concepto de uno. Es la configuración espacial y sistemática que encierra el concepto de uno. La amplitud de esta frontera determina el territorio que comprende el margen de maniobra que utiliza el concepto de uno para formarse y luego evolucionar. Pocos investigadores se han interesado en este concepto. En cambio sí un antropólogo (Hali 1971, 1984)

Para comprender bien la noción de espacio de uno, podríamos referirnos al concepto de libertad y a su extensión. La libertad necesita un lugar de respeto mutuo para evitar la anarquía que podría engendrar la dictadura, luego la ausencia de libertad. Se establecen leyes y reglas que deben ser respetadas para que la libertad pueda seguir existiendo y se ejerza. Por ejemplo, cuando se conduce un automóvil, se es libre de ir a donde se quiera, pero se debe tener en cuenta el reglamento. Se desarrollan también costumbres, convenios. Por ejemplo, decimos que el masculino incluye el femenino. Más de una mujer considera que sólo se trata de un con-

venio que no le deja el suficiente espacio para sí para mantener a plenitud del concepto de sí femenino con todo lo que ello comprenda de atributos diferentes.

El espacio de uno implica la distancia sociológica que a la vez nos separa y nos une a los demás. Refleja lo que la costumbre ha terminado por establecer como espacio reservado a cada uno. Es el resultado de los compromisos sociales y del conjunto de los convenios formales e informales que rigen las relaciones entre humanos en una sociedad dada. Así, la utilización del "usted" y del "tú" en las lenguas latinas expresa distancias entre personas y por extensión, define el espacio de uno atribuido al otro y reservado a uno en una relación. La frontera de su espacio podría estar medida por aquella del halo que envuelve a cada uno. Parece existir una correlación inversa entre el espacio geográfico de una sociedad y el espacio de uno que allí se establezca.

Un buen número de viejas culturas, la mayoría asiáticas y europeas, parecen reservar un espacio de uno más concreto y amplio que las demás. Por ejemplo, Japón se extiende sobre un pequeño territorio, densamente poblado, donde parece haberse desarrollado un espacio de cada uno más elevado que en otra parte. Las reglas de cortesía, de respeto a los demás, hacia los mayores y personas que ocupan cierto rango y funciones sociales, parecen más marcadas. Una determinada distancia física se mantiene aun entre las personas cuando están hablando. Se destacan gestos de deferencia que van casi, en algunos casos, hasta la reverencia. El respeto expresado en las relaciones interpersonales es marcado. Esto se observa fácilmente en las organizaciones, a través de las actitudes físicas de las personas cuando conversan. Parece aún más marcado entre superiores y primogénitos.

TABLA Nº 2
Determinantes del espacio
de sí mismo

- Posibilidades de supervivencia en un medio dado.
- Modalidades del ejercicio de poder.
- Historia de la sociedad en lo que concierne a la libertad y derechos individuales.
- Madurez social y nivel de educación del medio en cuestión.
- Convenios sociales de respeto (Inicialmente físico) entre las personas.
- Consenso establecido en cuanto a las normas que rigen las relaciones sociales interpersonales.

Cuando se observa el esquema cinco, se aprecia que cada persona evoluciona en un espacio dado de sí mismo. Este espacio guía los caracteres de los componentes psicológicos de la sociedad ambiental. Sin embargo, está también influenciado por el medio de evolución inmediato de la persona: cultura, etnicidad, religión. Es entonces, que en función del contexto personal deseado la persona construye gradualmente su propio espacio psicológico. Se ve a más de un empresario potencial abandonar su medio familiar, cambiar su religión y aun emigrar para establecerse en un espacio que le permita evolucionar en sus propios términos. En la mayoría de los casos, se observa que ésta es la gestión más determinante para explicar la manera según la cual se formará y luego evolucionará el concepto de sí.

El futuro empresario está emparentado con el futuro líder, necesita de un espacio mínimo para crecer. Si este espacio no le es otorgado por su medio, él mismo tratará de establecerlo. Debe entonces modificar las normas de su medio, lo que no siempre es posible. Si

no lo consigue, irá a hacerlo afuera. El mismo principio se aplica a un buen número de casos de empresarios que cambian de cónyuge; necesitan mantener su espacio para seguir siendo ellos mismos, y más aún, para permanecer sanos con ellos mismos, es decir, para mantener realmente vivo el concepto de ellos mismos.

Desde Collins y Moore (1970), numerosos estudios han demostrado que la proporción de empresarios era más elevada en los inmigrantes que en los nativos de un país. Muchas razones pueden explicar este fenómeno. Mencionemos las tres más corrientes: Necesidad de realización muy elevada pues han cambiado de país para mejorar su condición; el hecho de tener una cultura diferente permite ver lo que pasa al rededor desde otro ángulo; el hecho de que los inmigrantes no siempre sean reconocidos en su justo valor dentro de las organizaciones lleva a más de uno a crear su empresa. Pero no hemos destacado un elemento clave: el espacio personal que se atribuye a personas provenientes de otras culturas parece más amplio, en la mayoría de las sociedades, que el espacio personal que se atribuye entre personas de una misma cultura. Podría pensarse que para mantener su dinámica, una sociedad necesita el aporte de un mínimo de inmigrantes, pues este es uno de los elementos que conduce a renegociar y a agrandar las fronteras establecidas de espacio personal. Toda actividad humana necesita un cierto número de condiciones para poderse ejercer. El aprendizaje está estrechamente ligado al concepto de uno, el cual se expresa al interior del espacio psicológico de cada uno, es decir por el espacio personal recibido, luego creado. Es también el lugar que permite expresar la intencionalidad, es decir lo que refleja la manera según la cual uno se ve ahora y en el futuro. Son elementos que nutren la raíz del sistema empresa-

rial que eventualmente se establecerá, raíz que será expresada bajo la forma de visiones a realizar.

En esta segunda parte, abordamos la noción de relaciones entre el espacio personal, el concepto personal y el aprendizaje de una persona: el futuro empresario.

La tercera parte trata conceptos iguales pero esta vez trataremos de comprender de qué manera pueden aplicarse a la escala colectiva en una organización. Antes de proseguir esta gestión, he aquí algunos elementos que nos permitirán recalcar lo que se entiende por aprendizaje organizacional.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Debe mencionarse inicialmente que el capricho por el aprendizaje organizacional está estrechamente ligado al aumento de la velocidad del cambio en nuestras sociedades, como lo observa Reg Revans (1962).

A>C(A=aprendizaje, C= cambio), pues para sobrevivir una organización al igual que una persona debe estar en condiciones de aprender, al menos tan rápido como da el cambio en su ambiente.

La noción de autotransformación, de auto—ajuste está presente a lo largo de toda la documentación ligada al dominio del aprendizaje organizacional. John Gardner (1963), puede ser considerado como un pionero del dominio con su concepto de auto—renovación individual y social. Gordon Argins y Ronald Schon (1978) realmente lanzaron este nuevo campo del aprendizaje organizacional.

A lo largo de los últimos quince años, el número de publicaciones al respecto no ha cesado de crecer. Mencionemos: Garratt (1987) quien ofrece una buena síntesis y propone una gestión sencilla al practicante; Sims y Gioia (1986) que presenta los puntos de vista de univer-

sitarios de diversas disciplinas y más recientemente: Senge(1990) quien insiste sobre la noción de conjunto a partir de un acercamiento de sistema flexible. Entre las numerosas obras sobre aprendizaje organizacional que han aparecido a lo largo de los últimos años, el libro de Pealer, Burgoyne y Boydell (1991) se presenta como uno de los casos que ofrece una excelente síntesis del tema. Estos autores definen "la empresa que aprende como una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y se transforma ella misma continuamente". Muestra once características.

TABLA Nº 3
Característica de la empresa
que aprende
Pealer, Burgoyne, Boydell (1991)

- Acercamiento de aprendizaje a la estrategia
- Establecimiento de políticas por modo participativo
- Información: no solamente que esté disponible sino formar a las personas para comprenderlas.
- Formaciones en el análisis de bases contables y de control.
- Intercambios internos
- Flexibilidad de la remuneración.
- Evolución de las estructuras fundamentadas.
- Trabajadores responsables de recoger información del exterior.
- Aprendizaje interorganizaconal.
- Clima favorable para el aprendizaje.
- Ocasiones favorables para el autodesarrollo que sean accesibles a todos.

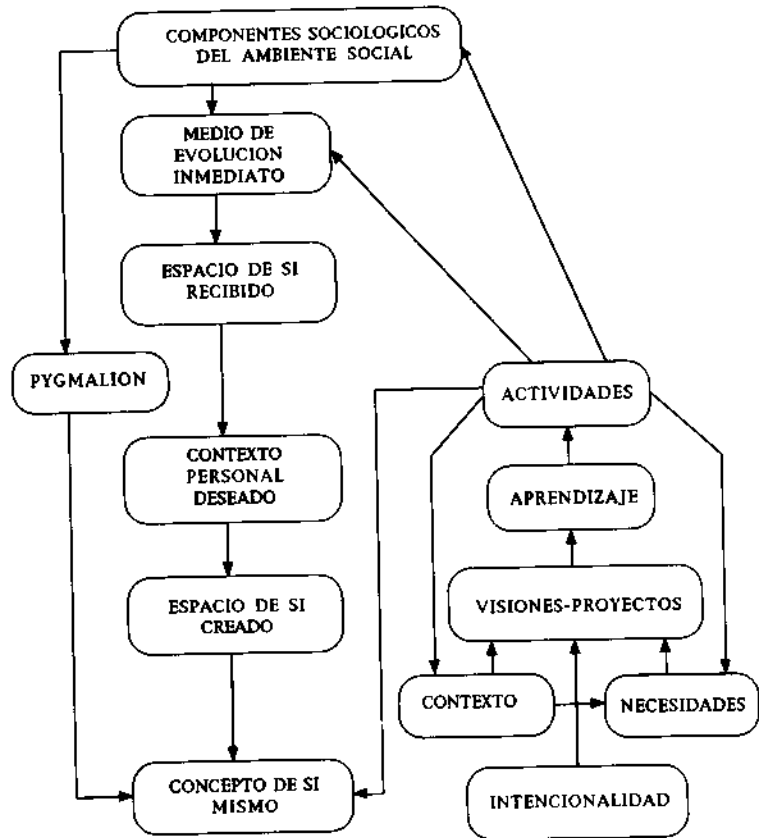
Según estos tres especialistas del tema, para que el aprendizaje organizacional pueda existir debe mantenerse un sistema de intercambio y de circulación de energía entre las políticas, las operaciones, las ideas y la acción. Identificaron tres elementos de base que permiten comprender la evolución de una empresa y a partir de los cuales se podrán establecer las modalidades de aprendizaje organizacional: la visión de los dirigentes, el estado de desarrollo de

la empresa y el contexto social en el cual ésta evoluciona.

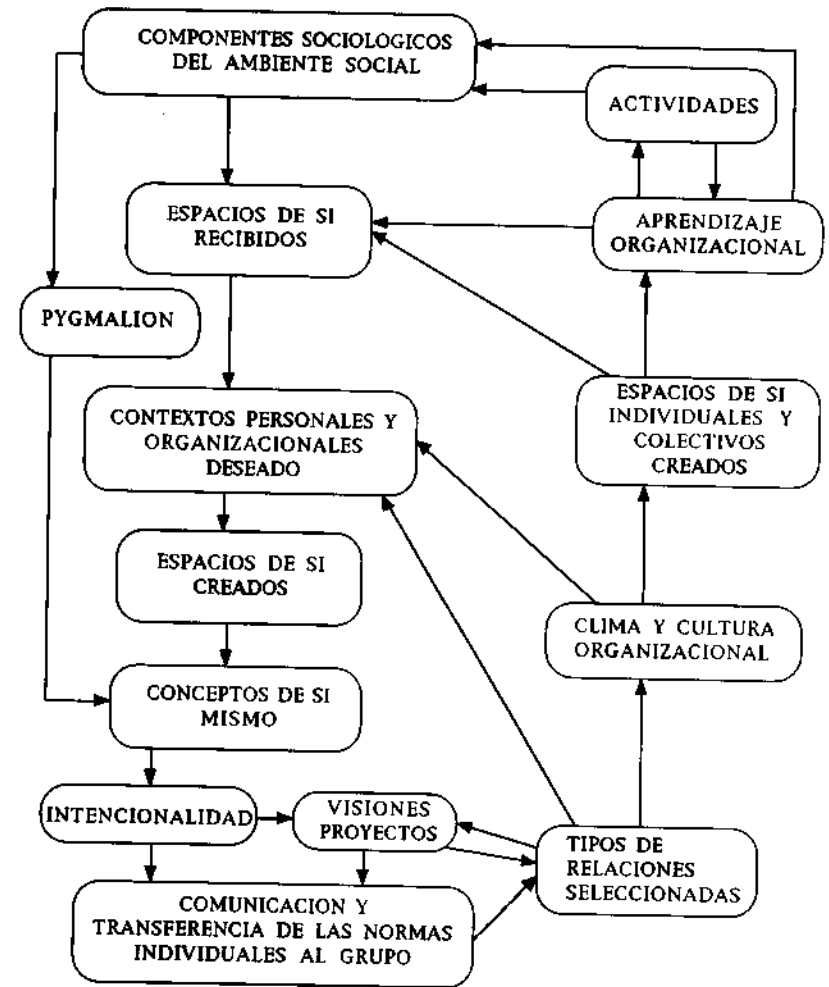
El espacio personal y el aprendizaje organizacional

Está demostrado en el Esquema 6, el cual retoma la gestión presentada en el Esquema 5 anteriormente, creando una empresa un empresario establece en primer lugar un gesto social. Crea un sistema social que viene a ser la extensión de sí mismo, que reflejará su personalidad.

ESQUEMA 5
ELEMENTOS SUBYACENTES EN EL APRENDIZAJE EMPRESARIAL



ESQUEMA 6
ESPACIOS DE SI INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES



Así, el contexto deseado por el empresario se integra en el contexto organizacional deseado, pues es este último contexto el que hará posible el primero. El espacio personal será modificado, pero una vez en esta etapa lo será no solamente en función del contexto personal deseado, sino también

en función del contexto organizacional deseado.

Cuando se crea una empresa, se crea al mismo tiempo un sistema social diferenciado, se podrá, en algunos casos, crear un sistema en donde el espacio personal y la cultura difieran considerablemente de aquello que existe en la sociedad ambiental.

TABLA N° 4
Característica de los espacios de uno

Espacio de uno estrecho

- Ejerce presiones hacia el conformismo.
- Favorece el pensamiento lineal.
- Se polariza alrededor de absolutos.
- Dogmática y rígida.
- Considera lo humano como medio.
- Impone formas de ver.
- Practica la regla del todo o nada.
- Busca eliminar las diferencias.
- Recomienda el "próxima a usar".
- Castiga el error.

Espacio de uno amplio

- Patrocina la originalidad.
- Favorece el pensamiento sistemático.
- Evoluciona alrededor del contingente.
- Relativa y flexible.
- Considera que lo humano controla su destino.
- Propone, explica acercamientos.
- Negocia y progresa.
- Respeto las diferencias.
- Prefiere el "hecho sobre medida".
- Tolera el error.

El empresario fundador, luego los dirigentes que lo sucederán en adelante, juegan un rol clave en el establecimiento de zonas de espacios personales y de la cultura establecida. Se podría pensar que el empresario transfiriere a los otros miembros de la organización de quienes se rodea gradualmente del modelo, el espacio personal construido que él ha sabido establecer para él mismo. Sería lógico que transmita a otros un espacio que se asemeje a aquel que él ha construido para sí mismo. Pero no siempre es el caso, Todo depende de su concepción de los hombres, de los otros humanos, al igual que de "la organización". Se llega entonces a un conjunto de modelos que repartidos sobre un vector, nos da en cada extremo dos tipos radicalmente diferentes: *La República*, de Platón, y *la Ciudad*, de Aristóteles.

La República es el sistema eficaz por excelencia, aquel donde los roles están claramente definidos y donde una verdadera máquina genera muy buenos

resultados, uno de los ejemplos de este sistema es la historia de la Alemania Nazi. Es el filósofo rey quien dirige la "máquina" desde arriba. La ciudad presenta un modelo totalmente diferente. Es un sistema concebido y construido gracias a la participación de sus miembros y en función de sus realizaciones. Un buen ejemplo de este sistema sería la de Atenas antigua, sin esclavos.

En el primer modelo, el espacio personal está restringido y el concepto personal lo será también. Todos trabajan para mantener el rendimiento de la "máquina".

En el segundo modelo el espacio personal es suficiente para permitir a cada uno realizarse plenamente, siempre negociando sus diferencias con los otros. Pueden observarse empresas que se asemejen a uno y otro modelo, comprendidas aquellas que sí tienen una gran gama intermedia entre las dos.

Pero se observa que el espacio personal deseado e impuesto por el empre-

sario para el colectivo de su empresa no es siempre una extensión lineal conforme al espacio personal que definió para sí mismo. Muchos otros elementos vienen a apoyar esta gestión sistémica. Entre los otros elementos que modificarán el espacio personal individual y colectivo creado mencionamos el tipo de persona seleccionada por el empresario para obrar como colaboradores y colaboratrices. Su cultura y su nivel de educación, los elementos que forman el clima y la cultura organizacionales tales como la rigidez o la flexibilidad de las descripciones de tareas, el nivel de libertad atribuido en la ejecución de mandatos, el nivel de error tolerado, el error permitido, la asociación establecida entre el cumplimiento y las tareas y la noción de juego, al igual que la importancia atribuida a la realización individual en vista de los resultados obtenidos. Mantener espacios personales abiertos podría unirse a las once características de la empresa que aprende, sugeridas por Pealer, Burgoyne, Boydell (1991).

Las estrategias de mantenimiento en el establecimiento de espacios personales amplios

Tanto el educador como el empresario estarán interesados en reflexionar sobre las estrategias de mantenimiento a utilizar para establecer espacios personales suficientemente amplios, tanto para los futuros empresarios, las personas que trabajan solas y por su cuenta, como para las personas que obran en un contexto organizacional. Mencionemos que no existe en lo absoluto ningún modelo ideal de la dimensión que debería tomar un espacio personal. Esto depende de los contextos y de las circunstancias.

No hace falta un mínimo de territorio psicológico para que las personas puedan evolucionar sanamente, la dimensión requerida puede variar de una persona a otra y de una misma persona a

lo largo de su existencia. El Cuadro 4 indica las diferencias y los contrastes entre el espacio personal estrecho y un espacio personal amplio mientras que un espacio personal muy estrecho no deja margen de maniobra, un espacio personal muy amplio no ofrece suficientes puntos de referencia. Amplias señales pueden no canalizar las energías individuales y colectivas hacia las direcciones deseadas. En una empresa, esto podría engendrar desequilibrios organizacionales. Como la libertad total conduce a la anarquía, la cual engendra la dictadura, espacios personales muy amplios no ofrecen dirección al concepto personal para organizarse y pueden engendrar una reacción hacia el poder absoluto.

El educador sacará ventaja de integrar el placer y el juego de los modelos de aprendizaje. El juego constituye una excelente manera de definir espacios personales, puesto que el proceso de negociaciones se opera de manera continua entre los participantes a través de las reglas establecidas.

Estas reglas podrían ser negociadas periódicamente, lo que podría tener un efecto de expansión o de contracción del espacio personal de ciertos participantes.

El ejercicio de tutoría por ejemplo, bajo sus diversas formas y sistemas de aprendizaje que permiten a los aprendices seguir un encaminamiento personalizado, ofrece la posibilidad a estos de interactuar para agrandar y delimitar su propio territorio.

La puesta en práctica del efecto Pigmalión (Morency, 1993) puede llevar al educador a adoptar una actitud hacia los alumnos donde las expectativas elevadas son expresadas. Termina por percibirse en función de la manera como las personas que nos rodean nos perciben. El educador juega aquí un papel clave. Las expectativas expresadas por

los educadores hacia los alumnos son susceptibles de llevar estos últimos a comportarse en función de las expectativas expresadas. Expectativas altas pueden crear espacios personales amplios y vienen a reforzar el concepto de sí mismo.

En cambio, el educador se arriesga a convertirse él mismo en el espejo de su propio medio. Para integrar las expectativas empresariales a sus alumnos, deberán mantener contactos con verdaderos empresarios que le servirán de modelo (Fillon, 1990, 1991 a), b)) y le harán beneficiarse de los efectos Pigmalión en relación a sí mismo. Con estos recursos le será más fácil mantener el efecto de sus alumnos.

El ejemplo dado por el educador y el empresario tendrá muchos efectos sobre sus tropas y traerá consecuencias sobre los espacios personales deseados para cada uno. Lo que se valore indica también consecuencias. Así, si se valora la curiosidad, el ensayo, el error (ver Vonlanthen en Fillon, 1990) se engendrarán espacios personales que corresponderán a cada uno de estos conceptos. Estas son maneras de crear espacios.

El empresario deberá buscar los efectos de polaridad de convergencia, de sinergia, de energía de grupo (Clozot y Blach, 1981), de comunicación, de diálogo, de colaboración, más que de competencia.

Algunos concursos o la entrega de permisos pueden también engendrar un efecto sobre los espacios y la cultura. Alfred Sloan (1964) decía que la organización puede compararse a un motor de automóvil, igual necesita de fricción para avanzar; no mucha, pues podría paralizarla, pero suficiente, si no, no podría avanzar. Esta es una dimensión de espacio personal que debe renegociarse continuamente, asegurándose que cada uno tenga suficiente aire para respirar,

para sacar oxígeno el cual necesita para vivir, expandirse y crear.

El empresario que se arregle un buen espacio tendrá cuidado de hacer uno a los otros y, para ello sobra restringir el suyo, en tiempo y espacio, si quiere crear un medio propicio para el aprendizaje organizacional y la evolución de su empresa.

Conclusión

Este artículo sugiere pistas para abordar el aprendizaje empresarial y organizacional. Está mostrado desde el comienzo, que la competencia mayor del empresario juega un papel de creador y la educación que le reservamos debería tener en cuenta esta dimensión fundamental para su funcionamiento.

Establecer modos de aprendizaje, es contribuir a elevar niveles de conciencia. Es también la creación de un espacio que permite perfeccionar los saberes. Es aquí donde reside uno de los retos mayores de la educación empresarial.

Pero esto no es aquí el solo reto. Pues facilitar el aprendizaje a empresarios es trabajar sobre esquemas mentales que no funcionan siempre necesariamente en los mismos términos que los nuestros. En efecto, nosotros tenemos buenas razones para creer que el empresario aprende por intuición y por imaginación, es por la actividad predominante de la parte derecha del cerebro, mientras que el educador fue formado para utilizar sobre todo las facultades de la parte izquierda del cerebro: Lógica y análisis racional. Es aquí otro reto de talla a sobrepasar por el educador. Como él tendrá que hacer la repetición por la parte derecha y aquel por la parte izquierda. La parte derecha del cerebro es por lo tanto aquí para todo el mundo. Corresponde a cada uno saberla utilizar y describir. La imaginación guía al mundo, decía Napoleón. Sepamos utilizarla.

Es un riesgo para un investigador introducir un nuevo concepto en un texto tan corto. Esto puede ocasionar tantas preguntas (parte izquierda del cerebro) por lo tanto, es un riesgo que el autor asume esperando que lo que es propuesto aquí podrá ofrecer pistas estimulantes al lector que sabrá utilizar la parte derecha de su cerebro e imaginar avenidas nuevas para practicar el sostén o el aprendizaje empresarial.

Este texto presenta un ejemplo concreto de elementos que no pueden ser identificados más que por metodologías cualitativas en búsqueda. Se sitúa en el paradigma humanista de aberturas sobre el hombre más que en aquel de positivismo funcionalista. Dicho de otra forma, se aleja del paradigma de la física que busca leyes universales y que ha engendrado movimientos tales como el de "One Best Way" de Taylor de la OCT (Organización Científica de Trabajo) a fin de adaptarnos mejor a las especificaciones de las ciencias humanas y buscar configuraciones contingentes.

Lo que está propuesto en este artículo, la creación de un espacio personal e individual, constituye uno de los orificios por el cual podría introducirse la libertad y la democracia en las organizaciones.

Las empresas no reproducen el modelo social que hace que exista en la libertad y en la democracia, que permitan la innovación, la sociedad empresarial. El respeto de espacios personales y el establecimiento de mecanismos de negociación entre las personas en las organizaciones constituyen un primer paso hacia la institucionalización de modos democráticos de ejercicio de poder y más aún, la instauración gradual de formas de democracia.

Proyectar una empresa es cada vez más fácil pero ser un empresario de éxito exige no solamente conocer su dominio, sino poder generar un sistema social.

Este necesita la negociación de un contrato psicológico con cada miembro de la empresa. Es aquí donde inicialmente se define el espacio de cada uno. En este sistema, cada cual es proactivo para gerenciar su propio aprendizaje, con o sin el apoyo del educador. Además, el papel del educador está llamado a transformarse. En efecto, en este sistema, cada uno es a la vez aprendiz y apoyo para el aprendizaje. Es en esta dirección que está evolucionando el nuevo papel del educador. La sociedad empresarial pasa a ser una sociedad formada por una multitud de unidades que generan tanto el saber ser como el saber hacer, donde cada uno identifica sus necesidades y emprende la gestión de aprendizaje para colmarlas. Esto es posible, está en vía de realización, se aprende.

Anexo 1

Ejercicios visionarios

Ejercicio 1

Origen y descripción de la visión.

1. Auto—evaluación y descripción de percepciones.
 - Concepto de sí mismo.
 - Energía.
 - Liderazgo.
2. Modelos empresariales.
3. Origen y descripción de visiones emergentes.
4. Descripción de la visión central (externa e interna).
5. Descripción de visiones complementarias.
6. Evaluación de sus procesos empresariales y visionarios.

Ejercicio 2

Evaluación de sistemas de relaciones.

1. Evaluación y descripción de sistemas de relaciones primarias, secundarias y terciarias.

2. Concepto de sí mismo y relaciones.
3. Relaciones y conceptos de sí mismo.
4. Energía y relaciones.
5. Relaciones y energía.
6. Liderazgo y relaciones.
7. Relaciones y liderazgo.
8. Relaciones y visión.
9. Visión y relaciones.
10. Relaciones y acción.
11. Acción y relaciones.
12. Evaluación global del sistema de relaciones.

Ejercicio 3

Establecimientos de contextos.

1. Descripción de la visión (Resumen).
2. Descripción del sistema de relaciones (Resumen).
3. Evaluación de la coherencia entre una y dos.
4. Acciones fijadas.
5. Plan de establecimiento de su proceso empresarial y visionario.

EL MONTAJE Y FUNCIONAMIENTO DE UN INCUBADOR. UNA HERRAMIENTA PARA LA CREACION DE EMPRESAS EN FRANCIA

CHRISTOPHE POUPART

Diplomado en Tecnología de Gestión de Empresas, con énfasis en análisis financiero. Es funcionario del Centro Europeo de Incubación de Empresas y de Innovación *Le Magellan*, de Evry, Francia.

Encargado de Misión en *Le Magellan*, dirige el centro de apoyo para los proyectos de creación de empresas.

El señor Poupart estuvo también a cargo del montaje de la Red Francesa de Directores de "Viveros" o Incubadoras de Empresas, ELAN.

Introducción

Hoy en Francia hay unos doscientos incubadores de empresas. Esta fuerte implantación muestra una gran diversidad de cara a una gran heterogeneidad del concepto. Esto hace parte de nuestra riqueza, pero a veces se dificulta el reconocimiento de las estructuras ya que ellas son diferentes de una región a otra. Los elegidos, los iniciadores y financiadores de los incubadores de empresas frecuentemente se decepcionan del retorno de inversión. Los incubadores tienen por naturaleza un equilibrio financiero difícil. Los resultados de los incubadores que existen y que tienen más de diez años, no se miden a corto plazo, es necesario asegurarse cierta perennidad y fijar objetivos a mediano y sobre todo a largo plazo.

En el concepto de Incubador hay que separar dos funciones:

a) El aspecto inmobiliario y la logística que muchas personas o estructuras pri-

vadas son capaces de hacer que alcancen cierta dimensión que nosotros estimamos en nuestro medio alrededor de 3.000 m².

b) El acompañamiento de proyectos, en el cual nosotros tenemos la mayor parte y en el que la financiación no puede asegurarse más que con una participación importante de los estamentos públicos. Los fondos privados eventuales pueden ser un aporte secundario, deseable, puesto que ello significa el compromiso del medio empresarial. Pero a pesar de todo, este apoyo es meramente parcial. Es importante para los directores de Incubadores negociar los presupuestos plurianuales. Es bastante raro, en conjunto, con los donantes, quienes desean asegurar el largo plazo en la perspectiva de la evolución y mantenimiento de sus estructuras y la realización de los objetivos económicos.

Dentro de este actual difícil escenario y con el fin de evitar la desaparición

de elementos de calidad por razones coyunturales, nosotros hemos creado una asociación conformada por los directores de incubadores de empresas que tiene por nombre **ELAN**. Esta Asociación tiene por objetivo profesionalizar el nuevo oficio de ser director de un incubador, de tener un lugar de intercambio de experiencias, de favorecer la asociación de empresas y de tener un poder de representación de estructuras a nivel nacional, cerca de los principales socios institucionales.

Teniendo en cuenta el incremento de la competencia y el esmero en la calidad, es primordial que los directores de incubadores de empresas sitúen bien en una cadena de comportamientos las funciones de apoyo a los portadores de proyectos, el acompañamiento y la puesta a punto de los análisis jurídicos y financieros que aseguren la longevidad y la solidez de las pequeñas y medianas empresas. Dicho de otra forma, se requiere un mobiliario adaptado, modulable y evolutivo. Los incubadores son una buena ayuda para aquellos que toman riesgos. Ciertos proyectos de empresas un poco delicados o difíciles no se habrían podido llevar a cabo de no ser por el apoyo de un incubador de empresas. Estos favorecen las posibilidades de desarrollo de un semillero de empleos, su diversificación y sobre todo la renovación del tejido económico. Es importante formar conciencia para seguir preparando las empresas del mañana.

Antes de concluir esta introducción y con el fin de mostrar el problema concretamente, he aquí algunas cifras sobre la creación de empresas en Francia:

Ciento sesenta mil creaciones de empresas por año, con una tasa de fracaso de 50% al cabo de tres años. Estas creaciones generan seiscientos cincuenta mil empleos. Sobre una duración de cinco años, las creaciones han ge-

nerado el 30% de los empleos creados. En estos períodos de crisis los incubadores tienen su lugar en estos procesos y, apoyando a los creadores en su trabajo de acompañamiento, mejoran la tasa de éxito de las empresas que es de un 80% después de los cinco años, para las empresas que han pasado por nuestras estructuras.

Los incubadores son una iniciativa local. Son diversificados, heterogéneos por naturaleza, pero con una gran riqueza de experiencia que favorece la inserción económica y social de la empresa en el tejido económico local, y ésta es una de nuestras principales vocaciones.

La fase de reflexión

El incubador de empresas es un elemento de desarrollo económico y de integración del territorio, que responde a un cierto número de contratiempos. Bajo esta condición es obligatorio tener una fase de prospección preliminar al montaje real de la estructura.

a) El estudio de la oportunidad

El incubador nace dentro de un análisis local propiciado por la comunidad local o territorial. En efecto, por razones económicas y financieras el incubador generalmente no puede ser puesto en marcha por un promotor privado al 100%.

Este estudio tendrá por objetivo validar las motivaciones de los elegidos y de presentarles el concepto de incubador con el fin de obtener su adhesión.

Si durante esta fase se encuentran fallas o surgen divergencias de criterios, entonces es necesario replantear el proyecto en función de los factores encontrados.

El reporte debe tener una aprobación unánime antes de pasar a la segunda fase.

b) El estudio de factibilidad

Es necesario estudiar la capacidad local de creación de empresas.

Es necesario observar:

- Aspectos del empleo (datos cualitativos y cuantitativos).
- Aspectos económicos (industria, servicio, etc)
- La situación del momento del estudio (crecimiento, recesión, etc.).

El estudio de factibilidad tendrá por objetivo recoger los criterios del conjunto de socios potenciales que podrían intervenir con el fin de evaluar su interés en este proyecto.

Se trata principalmente de:

- El conjunto de elegidos locales y territoriales.
- Los establecimientos de enseñanza superior.
- Las organizaciones patronales.
- Las direcciones regionales ministeriales.
- Las principales empresas.

Teniendo estos datos se debe hacer un consenso global sobre el proyecto.

Este estudio tendrá como principal objetivo producir un reporte que deberá sustentarse a los promotores para concientizarlos de su importancia y de los recursos existentes y faltantes en torno a él. A esta altura, los promotores podrán tener más claridad y hacer más oficial la realización del incubador. Podrán estudiar mejor el problema de la situación geográfica (zonas de actividad, área urbana) y las posibilidades de construir un edificio nuevo o de rehabilitar otro. Adicionalmente es posible ya, a esta altura, hacer el estudio presupuestal provisional de inversión y de funcionamiento que deberá aprobarse por parte de los iniciadores.

Funcionamiento del incubador

El incubador debe ser capaz de prestar dos funciones complementarias, pre-

sentadas en la introducción:

- Acogida locativa y servicios logísticos
- Acompañamiento

Estos criterios son en resumen los elementos mínimos para ser reconocidos como un Incubador de Empresas.

a) Local

El conjunto inmobiliario debe estar identificado como tal por: su imagen, su posicionamiento geográfico, sus señales de acceso. El inmobiliario debe responder a demandas variadas y por lo tanto se debe disponer de módulos que permitan la redistribución. La duración de ocupación de los locales destinados a las empresas será limitada.

b) Servicios Logísticos

Una Incubadora de Empresas debe estar equipada obligatoriamente de una sala de reunión, de servicio telefónico, de fotocopiadoras, etc. Por otro lado, el personal de secretariado debe estar empleado a tiempo completo.

c) Animación Económica

El papel del director es determinante. Es el responsable de la animación económica del incubador. Esto hace obligatoria su permanencia en el incubador, él debe estar físicamente presente. Las principales funciones del director y sus colaboradores son:

- La promoción de la estructura en el entorno económico, social, político, institucional, tanto local como regional.
- La prospección y la detección de las empresas en la fase de creación y las empresas recientemente creadas.

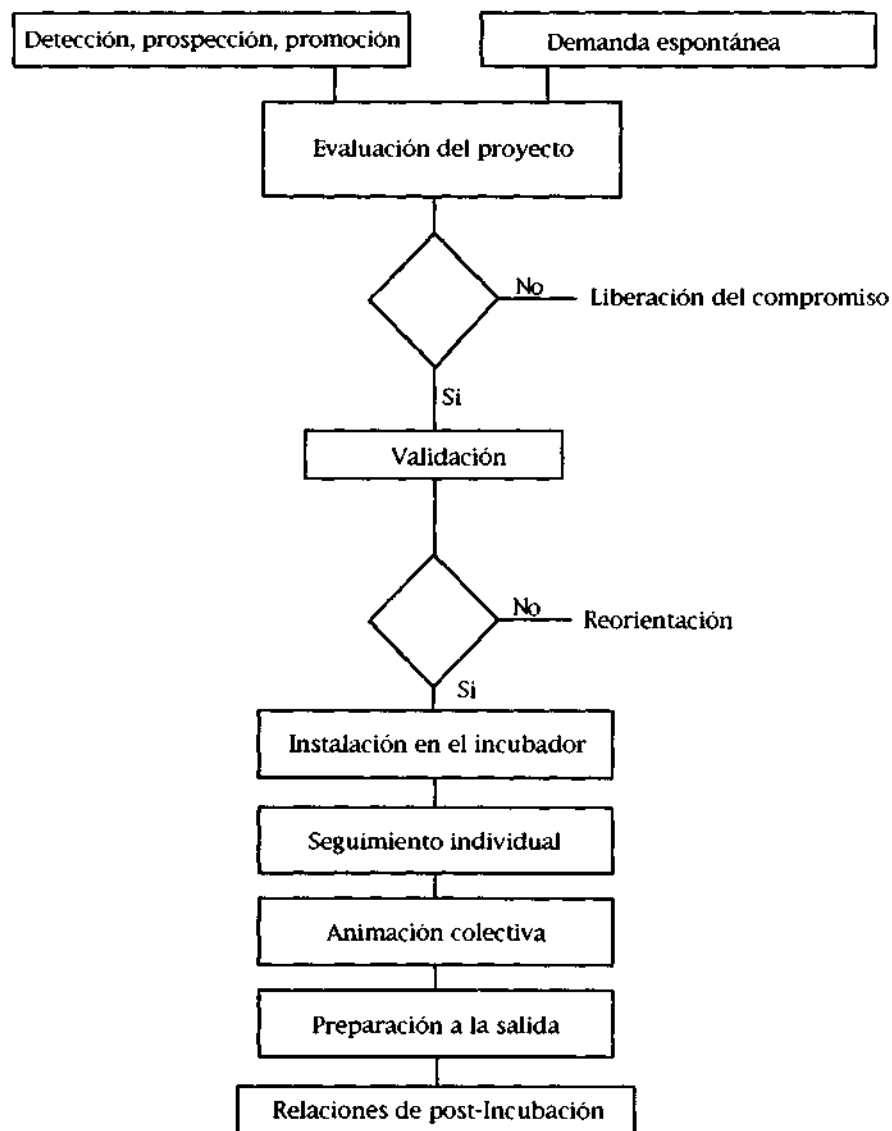
Aquí es preciso jugar un papel importante en:

- La dirección de la evaluación de los proyectos.
- La validación de los proyectos
- La instalación en el Incubador

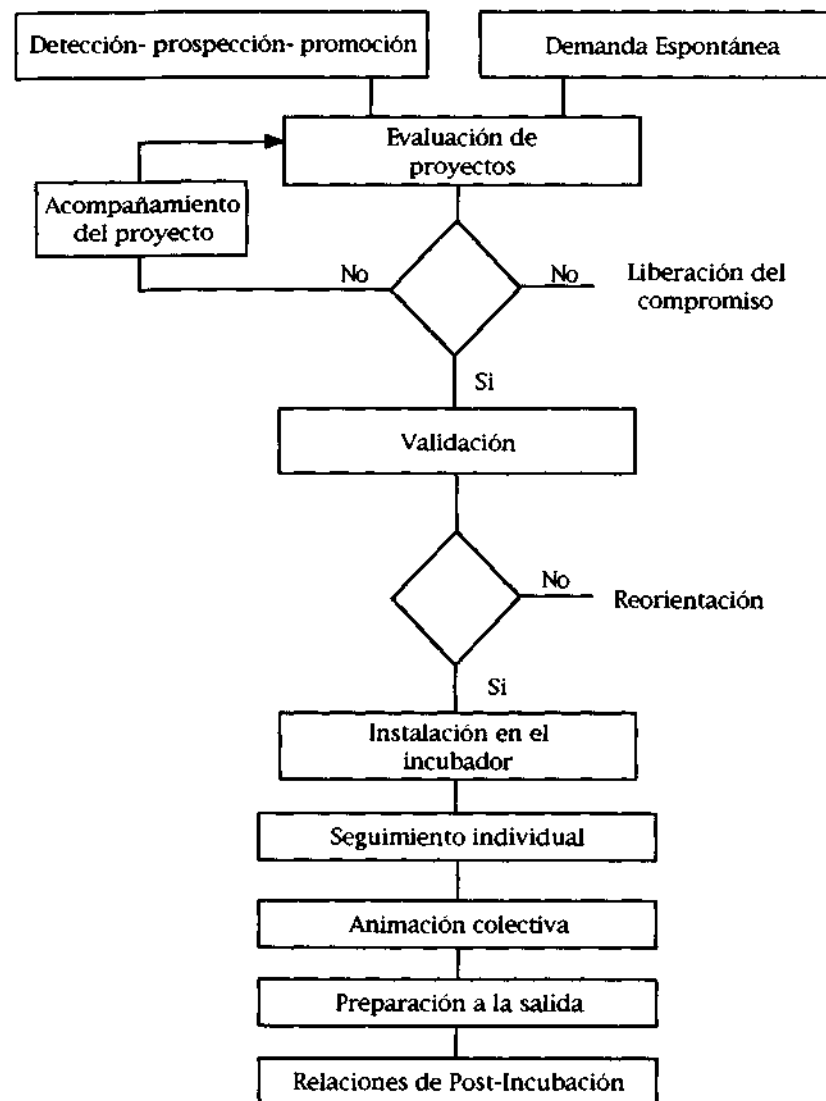
- El seguimiento individual a las empresas.
- La animación colectiva
- La preparación de salida de las empresas del incubador.

Esto constituye grosso modo el mínimo de prestaciones que debe tener una incubadora para ser reconocida como tal, al menos en Francia. Los siguientes gráficos permiten ver la secuencia de las diferentes categorías.

Modelo 1



Modelo 2



Quisiera darles algunos datos por una parte sobre la creación de empresas en Francia y por otra saber si es interesante crear empresas en Francia, de acuerdo con las cifras y cuáles son las herramientas que se pueden desarrollar para que estos creadores de empresas puedan lograr sus éxitos y todas estas pe-

queñas empresas que por lo menos en Europa son la fuerza de un país. Hablarles de los resultados que nosotros logramos en los últimos doce o trece años puesto que somos el más grande vivero y más antiguo de Francia en cuanto a la creación de empresas y hablarles de los resultados que podemos mostrar ahora

que son excelentes realmente, desde hace unos catorce años.

Ante todo, cuando hablamos de creación de empresas debemos saber qué representa esto, puesto que la creación de empresas muchas veces se considera que es bastante marginal, pero esto no es cierto, quisiera darles algunas cifras de los últimos años para mostrarles la importancia que para un país europeo como Francia, para la economía o la renovación de la economía de este país, representa la creación de empresas.

El número de creaciones es de seiscientas mil empresas en los últimos cinco años; esto es importante puesto que el número total de empresas en Francia es de un millón y medio, representa en cantidad un porcentaje alto de las empresas, en estos datos estadísticos tenemos las empresas que nosotros llamamos TPE o sea muy pequeñas empresas, que son el 93% del tejido económico francés, producen un 67% de los asalariados, o sea que un 67% de los asalariados trabaja en estas empresas, más de la mitad del producto interno bruto; entonces esto demuestra el interés de la creación de estas empresas que tienen entre cero y diez, y diez y cien asalariados.

El grave problema en Francia sigue siendo la tasa de fracaso de estas empresas recientemente creadas, puesto que tenemos al cabo de dos años una tasa de fracaso de un 50% o sea que la mitad de estas empresas después de dos años desaparece y esto es inaceptable e intentamos luchar y trabajar para que estas empresas sean perdurables. Únicamente un 30% de estas sociedades en creación pasa por diferentes estructuras de acompañamiento y la tasa de éxito aumenta inmediatamente en ese caso, puesto que en la última línea vemos que la tasa de éxito, con cuatro expertos que fueron consultados, pasa

a un 80% de éxitos, que ya es una cifra muy considerable; ustedes verán entonces la diferencia entre un empresario que trabaja solo y otro que trabaja acompañado por expertos.

En cuanto a la creación de empleo, la creación de empresas representa por año la tercera parte del saldo neto de los empleos que han sido creados. Se trata de un dato entonces que muestra que la creación de empresas es algo bastante importante que influye en la creación de empleo y en cinco años produjo alrededor de tres millones de empleos, entonces si podemos comparar debemos saber que el desempleo en Francia representa más o menos un poquito más de tres millones de personas. Pueden hacer la comparación y verán que es muy interesante crear empresas.

Eso era lo que yo quería darles en cuanto a las estadísticas para que supieran con números exactamente cuál es la situación francesa.

El segundo punto es saber si verdaderamente podemos ayudar a los empresarios, puesto que entre querer y poder hay una brecha. Durante mucho tiempo vivimos un poco de acuerdo con unos principios que decían que los jefes de empresa eran unos solitarios, que no escuchaban a nadie más, que el liberalismo que toma fuerza en Europa se oponía a este juego de la libre competencia, entonces cómo hacerle admitir a un político liberal que hay que ayudar a las jóvenes empresas y no a las grandes, a los competidores, obviamente teníamos un problema. Otro aspecto era que los jefes de empresa únicamente podían ayudar a otros jefes de empresa y esa era la creencia en esa época, o sea que uno nacía emprendedor y no se convertía en él. Frente a esto, en los últimos diez o quince años se multiplicaron las iniciativas para intentar asistir las pequeñas y medianas

empresas y esto se debe a dos razones esenciales: la primera, que hoy en día hay una aparición de una nueva generación de empresarios que no tienen ninguna cultura empresarial; si ustedes toman por ejemplo el hijo de un investigador científico no vivió en un medio ambiente empresarial o el hijo de un funcionario será la misma cosa, o sea que hay toda una cultura empresarial que estas personas deben desarrollar cuando quieren empezar una empresa y no conocen el medio. La segunda razón esencial es un medio ambiente que es cada vez más complejo e inestable en Europa, en el resto del mundo, yo creo que aquí también en América del Sur; actualmente hay muchos sistemas de apoyo para los empresarios que tienen diferentes objetivos, por una parte permitir una autoevaluación por parte de los empresarios, que puedan validar sus proyectos por ejemplo, gracias a una selección, segundo punto, que es llenar el vacío en el campo de la cultura empresarial, acelerar también el proceso de aprendizaje de esta profesión, de ser jefe de empresa y un último punto es facilitar la inserción de la empresa dentro del sistema económico global, puesto que hoy en día una empresa ya no vive aislada sino que se tiene que proyectar hacia afuera. El mercado no es nacional o local sino europeo para nosotros y para ustedes me imagino que el mercado no es colombiano, sino inmediatamente se proyecta en los países vecinos y toda la región y también América del Norte. Entonces, vamos ante todo a ver cuáles son las condiciones para que este sistema tenga éxito y vamos a ver cuáles son los métodos utilizados. En cuanto a las condiciones para lograr éxito, la condición básica naturalmente es que el jefe de empresa quiera utilizar este sistema, pues no todos quieren o pueden hacerlo, hay jefes de empresa que no quieren trabajar con ustedes con esta estructura de

acompañamiento y en ese caso no podemos hacer nada.

En cuanto a nosotros dentro de nuestros viveros para intentar desarrollar este concepto, establecimos una red y tratamos de crear esta profesión de jefes de empresa que data de unos quince o veinte años únicamente y las características son que hay que comprender que se trata de una profesión muy específica y que se tiene la obligación de manejar todo un conjunto de competencias. La profesión específica exige por lo tanto unos conocimientos técnicos y exige que se sea un especialista para la creación de empresas o sea una persona que conozca todos sus aspectos, la administración de empresas, que conozca los puntos importantes: el mercadeo, las finanzas, el comercio, el aspecto jurídico y ser muy estricto en cuanto a las recomendaciones, puesto que el jefe de empresa cuyas características ya dimos tiene muchas dificultades para recibir consejos, es una persona que no es muy receptiva en general; otro papel importante de este sistema de apoyo es permitirles a las empresas que tengan una visión a lo largo de tres años, que se proyecte a tres años, puesto que un jefe de empresa tendrá preocupaciones constantes, cotidianas, cuando camine mirará sus pies para darles una imagen y en cambio deberá caminar mirando al horizonte. Si está muy concentrado y preocupado en los problemas cotidianos no tendrá el tiempo de mirar el horizonte y establecer una estrategia a mediano plazo.

Segundo punto, la organización debe trabajar en conjunto. Una sola persona no puede ser hoy en día especialista en mercadeo, en finanzas, en comercio, etc; total que una estructura de apoyo, hablo del incubador, deberá poder generar este grupo de personas para que se pueda pescar en cada una de las competencias

cuando esto sea necesario; finalmente tendrá un rol central y podrá ayudar al empresario a ganar tiempo, a poder sintetizar globalmente y trabajar con él durante toda la vida de la empresa, puesto que se tendrán todas las competencias necesarias y consideramos que este trabajo debe realizarse de acuerdo con los puntos de la excelencia: el equipo, la capacidad, el espíritu empresarial y éste es el punto más importante o sea esta energía empresarial, pero también tenemos un peligro cuando acompañamos a estos jefes de pequeñas empresas debemos tener un umbral mínimo, si no nos encontramos por debajo, no podemos aportar valor agregado a la empresa y si estamos por encima vamos a reemplazar al empresario en sus actos y ahí corremos el riesgo de que no funcione y es peligroso. Vamos a ver los métodos rápidamente, les voy a presentar diferentes herramientas que se pueden utilizar para lograr estos objetivos, muy rápidamente les voy a mencionar. Primeramente está la formación, que debe ser breve, sintetizada y debe poderse aplicar inmediatamente en la empresa; el jefe de empresa en una universidad aprenderá mucha teoría pero no tendrá conocimientos prácticos y debe poder aplicar inmediatamente conocimientos prácticos dentro de su empresa para que funcione. Finalmente el apoyo, el patrocinio de una empresa que lo debe hacer un experto general que acompañará siempre al empresario dentro de sus tareas. En cuanto a lo subjetivo permitirá verificar la coherencia de toda la acción emprendida y llevar a consejos o redes que puedan aportar elementos positivos al empresario.

Tercer punto, el aspecto consejo o asesoría, se tratará de un experto naturalmente y deberá aclarar y preparar todos los puntos referentes a las deci-

siones importantes que debe tomar el jefe de empresa.

Tenemos luego el patrocinio. Un hombre importante deberá aportar cierta credibilidad a la empresa gracias a las redes; hagamos una hipótesis, usted es un joven jefe de empresa, tendrá como padrino digamos a un gran capitán de la industria y si usted tiene esta credibilidad, que ha sido creada gracias a este apoyo, pues funcionará mucho mejor en su empresa, el consejo también por parte de grupos, o sea que se van a reunir empresarios que formularán recomendaciones que sean pertinentes y compartidas, es decir, se obtendrán diferentes puntos de vista sobre un mismo problema. Luego tenemos la junta o consejo de administración que es una obligación en ciertos tipos de empresa y que reúne un poquito el consejo de grupo del que hablé anteriormente, se trata de una herramienta más bien; muchas veces los accionistas o sea las personas que aportan su dinero, no tienen la competencia necesaria mientras que la junta si puede ser una herramienta para el desarrollo de la empresa.

Ultimo punto que también es importante es toda la red que se debe crear y que es prácticamente obligatoria y en ese momento cuando uno es incubador de empresas tiene un papel muy importante que desempeñar en este campo. Bueno, esto era en cuanto a los métodos; yo quería mencionarles todos estos diferentes métodos (los cuales se muestran en el anexo) y ahora quisiera hablar concretamente de la estructura que está representada aquí, o sea el centro de empresas en EVRY para mostrarles qué es lo que hacemos realmente.

Quisiera recordarles que EVRY es lo que llamamos una ciudad nueva. En los años sesenta, en París, el conjunto de las personas que vivían en la región parisense iban a trabajar a París y en-

tonces había una sobrecarga en París; el Estado decidió crear nuevas ciudades en un radio de 50 km alrededor de la capital, ciudades en donde se vivía pero también se trabajaba y en esas condiciones se intentó atraer grandes empresas y fue muy fácil, había que dar el terreno y en ese momento obviamente todas las grandes empresas americanas aceptaron naturalmente; en EVRY tenemos IBM, Hewlett Packard, en fin, muchas grandes empresas y el problema que se planteó en los años setenta es que la ciudad quiso desarrollar una red económica de pequeñas y medianas empresas, entonces en vez de atraer empresas ya existentes se decidió crear nuevas, fue una innovación entonces con esta estructura de acompañamiento para estas pequeñas y medianas empresas para que su desarrollo fuera perdurable y que se convirtieran realmente en pequeñas y medianas empresas sólidas que se establecieran en la ciudad y que se convirtieran en lo que llamamos en Francia empresas ciudadanas, es decir, se creaba una cultura específica y no esas grandes empresas americanas que viven sencillamente en la región porque es muy barato instalarse ahí; pero hubieran podido ir al sur de Francia, por ejemplo, les hubiera dado exactamente lo mismo, en cambio tratamos de crear estas empresas que pertenecieran a las ciudades verdaderamente.

En 1979 creamos esta estructura, en el 85 nos desarrollamos, construimos edificios, compramos empresas, teníamos 600m. En ese momento tuvimos éxito y entonces decidimos construir un gran edificio de 3.500m que en 1991 fue inaugurado y que trabaja muy bien, funciona muy bien, tenemos 52 empresas. Únicamente tuvimos cinco fracasos, tenemos unas excelentes empresas que pasaron por nuestro centro. Al final, les voy a dar una pequeña presentación

sobre las utilidades presentadas por estas empresas; ¿qué hacemos entonces? Tenemos tres objetivos principales: Los que traen el proyecto antes de la creación de la empresa, tenemos los creadores de empresas entre cero y tres años y tenemos las pequeñas y medianas empresas. Vamos a dar una vista, a insistir en cada objetivo para ver cuál es la acción que emprendemos. En cuanto a los que traen los proyectos, portadores de proyectos, debemos ayudarlos a transformar sus ideas en proyectos reales y también ayudarlos a identificar proyectos porque tener objetivos o blancos está muy bien pero debemos buscarlos también; entonces somos exactamente como una empresa, tenemos un cliente que debe buscar clientes, la identificación se hace fácilmente; por una parte tenemos las grandes empresas que deseen desarrollar una nueva actividad, ahí tenemos el subcontrato, las universidades que desarrollaron innovaciones, productos o tecnologías que quieren desarrollar en forma empresarial y evitar que se limiten a la teoría y eso es muy frecuente en las universidades y luego la creación espontánea, o sea que tenemos una buena reputación y entonces la gente viene; como cuando tenemos un portador de proyectos evaluamos su proyecto, miramos cuál es la factibilidad técnica, financiera y comercial de este proyecto. Dos hipótesis: tal vez tiene un plan ya de negocios o a veces tiene unas ideas muy poco precisas, y ya tiene un plan, lo vamos a estudiar y si no lo tiene lo vamos a realizar conjuntamente de acuerdo con nuestros métodos y, para hacerlo, puesto que no tenemos ciencia infusa naturalmente, tenemos que desarrollar todas las competencias. Una vez realizada la evaluación pasamos a una fase para que el proyecto sea validado y esto será hecho por un comité de selección así como por expertos, por políticos locales, por representantes de

la comunidad y banqueros; el director de este incubador desempeñará un papel muy importante puesto que es él el que analiza todo el expediente; el hecho de armar un expediente puede durar por ejemplo un año, el último sobre el que trabajamos todo el montaje duró un año y no hay que vacilar, hay que volver hacia atrás si es necesario y aplazar la fecha para la creación de la empresa si creemos que será mucho mejor y que la empresa se creará con bases mucho más sólidas, tenemos que trabajar a mediano y a largo plazo, entonces no importa atrasar seis meses la creación de la empresa. En cuanto a los creadores tenemos tres acciones, tenemos el sector inmobiliario de la empresa en estos 3.500m². Compramos las empresas, les ofrecemos una imagen, la segunda acción que proponemos es ponerles a disposición la logística puesto que cuando uno crea una empresa no tiene mucho dinero y entonces debe comprarse inmediatamente una fotocopidora, un fax, un conmutador telefónico, es lo que llamamos la repartición de recursos, o sea que tendrán la fotocopidora, el fax, la red informática, la red telefónica, secretaria, en fin todos los elementos necesarios para iniciar la empresa. Tercer punto que es el más importante es el aspecto de lo que yo llamo acompañamiento o soft como lo llamamos nosotros o software, el acompañamiento es la diferenciación, entonces tenemos que diferenciarnos de las demás, tenemos que tener innovaciones que hagan, establezcan las diferencias con las demás empresas; en el acompañamiento tenemos formación o capacitación con un programa que hemos elaborado específicamente para creadores de empresas con una de las más grandes empresas comerciales de Francia que es la HEC; tenemos también creadores que siguen unos cursos de seis meses de capacitación, dos días de seminario por mes y que son asistidos

por un consultor, el costo de esta formación es muy reducido y corresponde a seis mil francos franceses o sea ochocientos mil pesos más o menos; también desarrollamos unos tipos de formación más generalizados para el conjunto de los creadores de empresas, o los portadores de proyectos, cursos financiados por las autoridades regionales, la formación es un punto esencial para un creador de empresa y quiero insistir en este punto, puesto que generalmente un futuro jefe de empresa es un técnico, alguien que tiene competencias técnicas o tecnológicas pero ninguna en el campo de la administración de empresas, entonces el rol de esta estructura de acompañamiento es abrirle un poquito los ojos sobre este medio totalmente nuevo para él, alguien que llegue con un maravilloso proyecto tecnológico que nos dirá: "No se preocupen, esto va a funcionar porque es una maravilla; yo necesito tener conocimientos comerciales o en el campo de la promoción, etc." Y considerando que los clientes estarán muy contentos con nuestros productos van a hablar a todo el mundo y esto tendrá el efecto de una bola de nieve y se venderán solos, ustedes los dejan hablar y pasados tres meses llega y dice: "No vendí nada, no sé qué pasó", y generalmente al hacer estos cursos de formación al cabo de tres o cuatro meses está mucho más satisfecho, así es que funciona y funciona bastante bien en general. Segundo punto, en cuanto al acompañamiento, son todos los elementos que sirven para perfeccionar conjuntamente con el jefe de la empresa un documento que le permita saber cuáles son los puntos peligrosos, cuáles son los criterios principales, cuáles son los márgenes, cuál es el volumen de negocios, cuáles son los clientes que debe visitar, o la compra de materias primas, en fin todos los criterios importantes y luego vamos a elaborar un documento que será llenado cada quince

días o cada mes y entonces vamos a mirar exactamente qué es lo que ocurre, vamos a corregir, vamos a tomar una acción en tiempo real lo cual le permitirá al jefe de empresa emprender unas acciones a más largo plazo, tenemos por lo tanto unos sistemas de informática que nos permiten establecer este tablero de borde digamos; programas tecnológicos, por ejemplo, cuando tenemos proyectos tecnológicos, quisiera darles un ejemplo muy concreto: Tenemos una empresa que produce microprocesadores de imagen que quería iniciar un programa de investigaciones con un laboratorio médico, lo hizo, se necesitaba mucho dinero, reflexionamos juntos, desarrollamos el concepto y ganó doscientos mil francos puesto que se le integró a un programa regional tecnológico sin tener que tocar sus fondos.

Otro punto que me parece importante es la apertura hacia las diferentes redes y la cooperación. Tenemos diferentes redes; la red francesa, esta red de la que yo hablé de viveros de empresa que tiene muchas estructuras, unas cien. Tenemos entre veinte a treinta estructuras por empresa, no hay sino que hacer la multiplicación y ustedes verán cuál es la relación tan importante, ya les he mostrado algunos grupos de empresas que tenían unos recursos comunes puesto que sería una tontería no reunir por ejemplo los recursos de unas empresas de Marsella que hacen la misma cosa cuando quieren vender en los mercados europeos o franceses; luego tenemos un segundo nivel de red, la red europea, ahí tenemos una empresa que produce productos químicos y está relacionada con una empresa de Glasgow, en Escocia.

Durante esta estadía en Colombia, una vez representé una empresa de mi incubador ante una empresa colombiana que se interesaba en comercializar sus productos; ustedes verán, se trata

entonces de algo muy concreto y muy real. Otro punto tiene que ver con un seguimiento diario. Se establecen en un edificio 35 empresas para manejarlas diariamente. En este caso, cuando se tiene un creador que en la mañana le dice a usted "buenos días", que se ve un poco cansado y que está adormecido, usted está seguro que las cosas no están funcionando muy bien. En este caso usted lo deja quieto un día, al día siguiente va y lo visita, le golpea su puerta y le dice: "bueno, creo que las cosas no van muy bien". Se trata entonces de una especie de vida en común que se establece casi como en una escuela o universidad. Cuando uno ve que a un amigo no le están yendo las cosas muy bien, uno le habla a él y posteriormente, cuando usted le da la oportunidad, su amigo le cuenta porqué las cosas no funcionan bien; lo mismo sucede aquí con las empresas. Otro punto aquí tiene que ver con los medios de comunicación, tenemos en Francia y en Europa bastante vistosidad, es un proyecto muy conocido por los medios de comunicación y tenemos contactos con los medios, con miras a que se publiquen artículos en los periódicos a nivel nacional o internacional; como ejemplo dos empresas tuvieron una publicación casi de un tercio de página y es muy importante para mostrar la credibilidad de estas empresas; otra salió en la televisión francesa TF1 hace dos meses presentando los productos. Son un grupo de pequeñas cosas que cuando se acumulan cambian la configuración de las empresas y su desarrollo.

Los últimos clientes son las empresas medianas, que son una cooperación a nivel europeo. Un ejemplo, cuatrocientas personas que trabajan la empresa que están interesadas en diversificar, en Portugal establecimos una red y de esta forma se realizó una implantación de una empresa con Portugal para diversificar;

esto es lo que nosotros hacemos ahora.

En términos de selección, existen criterios claros que no tienen que ver con las actividades o no son a nivel sectorial sino más bien es un criterio empresarial y que se tiene en cuenta, por una parte el potencial del desarrollo de la empresa. En este caso la idea es que se desarrolle una empresa y no dar empleo a alguien, el segundo criterio de selección tiene que ver con la innovación; no la innovación tecnológica como a menudo es el caso. Es una innovación cualquiera, la reflexión en este caso es muy sencilla, en este caso usted va a entrar a un mercado. El mercado funcionaba muy bien sin su empresa y sus productos, entonces qué va a hacer usted para que mañana el mercado no pueda decir: "bueno, usted puede o no existir en el mercado", si no tiene una respuesta, usted no puede crear una empresa; en este caso habría que buscar una innovación. Hay dos alternativas solamente: no se debe crear una empresa si no se tiene un criterio de innovación, en cuanto a mercadeo o forma de llegarle al cliente, si no se tiene este enfoque entonces no vale la pena que siga adelante porque es llegar a un fracaso.

El último criterio de selección tiene que ver con la motivación del jefe de empresas en la integración de esta estructura a la incubadora, si no hay una motivación en este caso, si no hay un interés para que se aparte de esto no vale la pena aceptarlo porque va a perder tiempo y dinero, porque se le hace pagar por los servicios, tampoco se va a sentir de forma apropiada, no va a sentirse bien en grupo, entonces no vale la pena que acepte estar dentro de esta estructura de empresas, porque usted va a estar en la mitad de treinta y cinco empresas. Hay un tipo de esa sinergia que se ejerce con las diferentes empre-

sas y si usted no quiere aceptar esto las cosas no van a funcionar. Como decimos en la cocina, la mayonesa no nos saldrá bien.

Ahora, cuando una empresa se instala en esta incubadora se le proponen servicios logísticos, no es la parte más interesante, no voy a dar una lista de los mismos; en cuanto a la parte logística y la parte inmobiliaria de secretaría esto no es tan importante; en cuanto al precio que se paga, las empresas deben pagar una suma de arrendamiento y de servicios, este precio global es mucho mayor del que se paga en el mercado, en una oficina, en una oficina usted paga ochocientos francos, nosotros les hacemos pagar aquí mil doscientos francos, si la empresa no utiliza bien los servicios de esta incubadora entonces va a perder dinero, de esta forma no vale la pena que venga aquí, nosotros tenemos una estrategia en tarifas para que vengan aquellas empresas que tienen este tipo de interés específico, en este caso se trata de seguir el proyecto adelante con este acompañamiento que se requiere. Cuando usted tiene treinta y cinco empresas hay que manejar esto de forma apropiada, evitar que las empresas no tengan contactos sino más bien que se encuentren, que se reúnan, es importante que haya continuidad, que el jefe de empresa realmente siga los problemas y encuentre una solución conjunta y de esta forma las cosas marcharán bien; hay que ayudarlos a preparar la salida porque usted va a una incubadora solamente durante un periodo de tres años y luego tiene que salir al mercado, hay que preparar seis meses antes la salida de la empresa; hay estructuras inmobiliarias para que haya una continuidad, es como en el caso en que ustedes salen del Icesi y ustedes tienen que buscar empleo pero esto no lo harán inmediatamente al terminar, sino

antes de terminar sus estudios, van a empezar a dar pasos para buscar un empleo, hay que tratar de buscar y establecer relaciones con las diferentes empresas porque la experiencia va a servirle también a los otros, hay que tratar de buscar la forma de que no se pierda toda esta riqueza adquirida.

¿Qué es una incubadora?: Es una escuela para los jefes de empresa o gerentes; es tan sencillo como esto.

Los resultados que tenemos: desde el 85 creamos más o menos 350 empresas, lo que representa una creación de empleo directo de 1600 empleos; desde 1991, un seguimiento de 52 empresas mostró solamente cinco fracasos; son fracasos que podemos manejar, o sea, fracasos en que le dijimos al empresario: "hay que parar aquí, porque si usted arranca no tendrá la financiación apropiada para poder continuar en este ciclo de producción", o sea, es un problema que se presenta inmediatamente, es una especie de aviso, de alerta, que se le da a las empresas. Las empresas generan un millón por asalariado en cuanto a volumen de ventas, son empresas de servicios y no empresas industriales y normalmente la relación clásica en Francia de volumen de ventas por asalariado es de setecientos mil francos, en este caso estamos casi a un 25% de este coeficiente. El último punto a nivel estadístico es que se crean más de tres empleos por empresa, mientras que el promedio nacional es dos empleos por cada empresa creada. Por una parte, la desventaja primaria que tenemos es que hay compañías que funcionan y son empresas sólidas, esta es una ventaja importante; no tengo tiempo para continuar pero hay algunas empresas que en la actualidad tienen más o menos cien asalariados que empezaron administrando el programa espa-

cial de Arianne y ahora están manejando programas industriales, militares, etc. Otra empresa empezó trabajando con alimentación eléctrica y se encarga ahora de hacer administración eléctrica a nivel de satélites para Matrac, por ejemplo; hemos visto otra empresa que hizo un software para mantenimiento de carreteras, esta compañía es Renault. Bueno, no voy a contarles sobre todas las empresas, pero hay muchos servicios de esta pequeña industria que son servicios industriales innovadores, ese es el punto importante que quiero recalcar aquí. Si hay algo que ustedes deben recordar de esta presentación es ante todo el aspecto innovador y la preparación del proyecto. No sé si hay algunos de ustedes que quieran montar, establecer empresas, para mí ha sido algo apasionante, muy interesante, no lo he hecho directamente, pero es algo que toma tiempo, es algo que es apasionante, les aseguro que desarrollar su propio producto, ser uno su propio patrón, su propio jefe, es una gran motivación; no hay nada mejor que esto; muchas gracias.

Preguntas

—¿Tiene cifras de qué porcentaje de empresas nacientes pasan por estas estructuras?

—Las cifras son muy sencillas, solamente el 30% de las empresas pasan por estas estructuras de ayuda a su creación, de este 30% tenemos una tasa de éxito de más o menos un 80%. Entre todas las empresas que no pasan por este tipo de estructura de acompañamiento tenemos una tasa de fracaso de una sobre dos en un periodo de dos años, no sé si las estadísticas son necesarias, si la persona que hizo la pregunta quiere otras estadísticas, pero creo que estos son los números más importantes que hay que recordar y estaría disponible más adelante, para res-

ponder a otras estadísticas, si así se requiere.

—¿Considera usted que el sistema de incubadora de empresa se podría aplicar en Colombia?

—Bueno, esta es una pregunta que es muy actual porque desde hace más de ocho días estoy en Colombia y he hablado con el gobierno colombiano y creo que están montando una incubadora en Bogotá, con el capital disponible para montar este tipo de incubadoras y hay proyectos también en Cali, en la Universidad del Valle, es algo que se puede hacer aquí, pero es necesario seguir más el modelo europeo, algo que nosotros aplicamos hace algún tiempo con un enfoque de mercadeo, porque una incubadora es ante todo un producto como cualquiera y debe ser adaptado al ambiente, al entorno local; pero es algo que sí se puede hacer en Colombia e incluso creo que dentro de poco, ya sea en Cali o en Bogotá, van a nacer incubadoras de empresas, también creo que en Medellín, pero en Cali creo que con la Universidad del Valle una incubadora se va a establecer dentro de los próximos seis meses.

—¿Qué tanta financiación le da el incubador al empresario y qué debe pagar el empresario para trabajar en el incubador?

—En cuanto al aspecto financiero no puedo hablar mucho en detalle porque me tomaría horas, pero la iniciativa de las incubadoras es una iniciativa de la colectividad local; hay que diferenciar dos cosas: una, la inversión que es la construcción, el establecimiento y dos la operación, la inversión normalmente no tiene problemas porque las ciudades están deseosas de hacer una inversión de veinte o treinta millones de francos, pero en relación con la operación esto a menudo plantea problemas, es necesario que la incubadora genere sus propios recursos, nosotros en EVRY pro-

ponemos que el jefe de empresa pague todos los meses una cantidad específica por arrendamiento porque sin eso no podríamos funcionar y hay que diferenciar claramente lo que tiene que ver con los servicios comerciales y los servicios públicos; si hay los servicios comerciales entonces se trata de la parte inmobiliaria y luego lo que se llama acompañamiento requeriría un tipo de financiación, en la actualidad uno no puede financiar ciento por ciento una incubadora sólo con fondos privados, en este caso no hay ningún promotor privado en Europa que haya establecido una incubadora, lo que indica que la estructura no es independientemente rentable desde el punto de vista financiero. Durante la etapa de ingeniería del proyecto es importante determinar la rentabilidad que usted desea tener: si es financiera, o si es una rentabilidad más bien empresarial con valor agregado, con creación de empresas y de empleos y la rentabilidad se tendrá a mediano plazo, con un retorno financiero, si las empresas son buenas van a generar también beneficios para la colectividad.

—¿Cómo asegura el incubador al empresario para que su idea no se filtre y alguien no se apropie de ella?

—Bueno, la pregunta es: ¿cómo el incubador va a asegurar al creador que su idea no va a ser apropiada por otra persona o por nosotros? Si esta fue la pregunta, hay un aspecto de confidencialidad de la información y realmente nosotros no podemos dejar de lado este aspecto de la confidencialidad, nosotros simplemente somos las personas que tenemos que manejar la parte general de la creación de la empresa, no tenemos que ver con los aspectos más técnicos, más detallados.

—¿Puede verse la creación de empresas como una ciencia?

—Una pregunta excelente, como las otras anteriores, pero me siento un

poco incómodo, es que es un poco complicada, bueno no es una ciencia exacta la creación de empresas, no es una ciencia matemática, tratamos de evaluar con herramientas informáticas de administración, no podemos decir su proyecto es bueno, continúe, su proyecto es viable, podemos decirle, que no es lo mismo, bueno empecemos para ver qué se obtiene; pero yo creo que el potencial humano que se ha evaluado y las diferentes herramientas de informática, por ejemplo, para el aspecto de gestión financiera con indicadores financieros muy sencillos que ustedes manejan en toda parte, la rotación de inventarios, el aspecto financiero, son aspectos primordiales pero lo que hay que saber es que el aspecto financiero le puede indicar a usted cualquier cosa. En un balance usted puede tener cualquier tipo de cifras, el aspecto más importante es el enfoque de mercadeo, cómo usted puede justificar, vender un número tal de productos, porque en el estado financiero usted puede poner por ejemplo dos mil productos este año, ¿pero cómo va a venderlos? Esta es la parte más importante del mercadeo.

—¿Existen algunos parámetros en inversión o en mano de obra que determinen la admisión o no de una empresa al incubador?

—No, no los hay. Lo que hay que ver es que cuando se recibe un creador de empresas no se toma una decisión a priori, sino que recibimos a todo tipo de personas y no hacemos un tipo de aceptación a priori, hay que hacer una evaluación sistemática al conjunto de proyectos, estamos allí para escuchar a todos y posteriormente decimos sí o no, hay suficiente dinero o no lo hay o su producto no es bueno, o la factibilidad comercial no es adecuada, no se puede tomar nunca una decisión a priori antes

de la evaluación de un proyecto, no estamos allí para rechazar a nadie, ni para hacer una crítica no constructiva.

—¿El pasar del 50 al 80 se debe al incubador o se debe a la clase de empresa en cuestión?

—No, yo creo que ustedes tienen la respuesta. Es debido a la empresa, no debido a la incubadora, no tenemos ninguna obligación de éxito, no le vamos a decir al jefe de empresa: "usted viene aquí y va a tener éxito", no; esto no lo podemos decir, no somos supermán, el gerente, el jefe de la empresa es la persona que hace lo que él quiere, él acepta nuestros consejos o no los acepta, tengo un ejemplo de una empresa que hace dos años aceptamos por una razón de confianza, aquí había tres clientes que estaban esperando y es necesario creerle a esta empresa, le creímos a la empresa y con estos tres clientes ni siquiera un contrato se había firmado, al mismo tiempo, posteriormente, esta persona vino molesta diciendo que esta persona estaba muy orgullosa de tener una secretaria, un carro, y de haber inyectado doscientos cincuenta mil francos, siete meses después él ya tuvo que desaparecer porque no nos escuchó, es algo muy peligroso.

—Si una de las personas que han fracasado después de estar en el incubador solicita readmisión al incubador, ¿lo admiten o no?

—Bueno, esto tiene que ver con la causa del fracaso, si tomó el ejemplo anterior, si esta persona vuelve a verme, creo que va a ser difícil aceptarlo, pero si se debe a problemas bancarios, que cortó tal vez los fondos, o un proveedor que cambió, o se debe a una causa del mercado mismo, un mercado saturado o un mercado que tome más tiempo para su desarrollo, en este caso, vuelvo y digo, no se toma una decisión a priori; tengo el caso de un jefe de empresas, un gerente cuyo mercado se

desplomó totalmente y volvió nuevamente y ya está operando muy bien, sin problemas.

—¿Existe alguna cantidad de tiempo en que la empresa debe estar en la incubadora o cómo se define el momento de salida de la empresa de la incubadora?

—Esta pregunta es una pregunta central de los problemas que se presentan en Francia, en relación con las incubadoras; la persona que hizo la pregunta tiene bastante sentido, en la actualidad hay una ley en Francia que dice que una incubadora se puede estar dos años porque después de dos años la empresa ya ha adquirido la propiedad comercial, en este caso no se tiene ningún tipo de derecho de sacarla de allí, entonces el máximo es dos años, esa es una ley absurda, pero es una ley digamos que política, una decisión puramente política, entonces en Francia estamos luchando con el gobierno para poder conservar las empresas tanto como sea necesario y que la decisión de salida de las mismas no sólo sea una decisión puramente económica. Nosotros, por ejemplo en EVRY, tratamos de desviarnos un poquito de la ley, no estamos en un marco completamente legal al respecto, por favor no lo repitan, tenemos un convenio o acuerdo en cuanto a servicios que prestamos, en la parte de acompañamiento les damos servicio y también hacemos un contrato que dura tres años con las empresas, vamos a ver los resultados pero desde hace quince años no hemos tenido ningún problema con esto; pero este problema de salida de la empresa es un punto crucial en la actualidad porque es el gobierno francés que no quiere volver a discutir al respecto sobre esta ley; ya se planteó este punto en la Asamblea hace dos

meses y la respuesta fué muy política, de cuatro páginas, pero que no dió ningún tipo de resultados en cuanto a progreso en esta área.

—¿Cuántas incubadoras hay en Francia y cuál es la contribución de ellas por ejemplo al producto interno bruto?

—Las incubadoras en Francia. Primero que todo esta palabra incubadora es una palabra que se utiliza en cualquier parte sin problemas, nosotros en relación con este punto en términos de imagen podíamos tener problemas porque la gente utilizaba esta palabra con buenas incubadoras y malas incubadoras.. Entonces establecimos una red francesa con el objetivo de establecer su calidad. Hay dos sentidos de incubadoras. Hay más o menos 93 en la actualidad; 93 estructuras en Francia que son estructuras que corresponden a la calidad que presenté anteriormente. En relación con lo que representa en términos del producto interno bruto no hay cifra exacta pero digamos que de 5% ó 10% aproximadamente del producto interno bruto, pero si este 5% o 10% se coloca sobre el 30% de las empresas que han pasado por el acompañamiento, en este caso es más importante la cifra. Cada vez se nos reconoce más en Francia por parte de los funcionarios gubernamentales, se nos reconoce como estructura desde la creación misma y como estructura también de reordenamiento territorial porque en ciertas regiones de economía débil vamos a crear estas incubadoras y éstas permitirán implantar nuevas industrias, fábricas en estos sectores, y allí eso va a crear riqueza, actividad económica y empleos. Como resultado trabajamos con el aspecto económico y por otra parte sobre el aspecto de desarrollo territorial cada vez más.

ANEXO

Instrumentos	Características principales	Objetivos
Formación	—Corta, sintética	— Aportar los elementos fundamentales e indispensables — Señalar los elementos específicos de resolución de problemas — Confrontar al empresario con otros puntos de vista y otras experiencias.
Tutoría	—Experto generalista que acompaña al empresario durante una fase importante del proyecto.	—Verificar la conferencia del mercado con la progresión del proyecto. —Orientar en términos de consejeros, redes y aportantes de conocimientos técnicos y dinero.
Consejería	—Experto en un saber-hacer. Este puede ser finanzas, tecnológicas, mercadeo, etc. que efectúe con el emprendedor misiones simples o complejas, si es necesario.	— Aclarar y preparar una o varias situaciones.
Asistencia		—Ayuda a la puesta en marcha del proyecto por ejemplo, el funcionamiento de un sistema de control de gestión o de un plan de acción comercial. —Prestación de servicios. Ejemplo: un estudio específico de mercado.
Padrinazgo	—Persona con experiencia general, directivo de una empresa que ayuda al empresario neófito.	—Aportar su experiencia para aprovechar mejor las redes y los créditos.

Consejo de Grupo	—Cuatro o seis personas entre especialistas y hombres de empresas que como consejeros conforman juntos un equipo de dirección.	—Reunir un conjunto muy importante de expertos complementarios con los que se obtengan diagnósticos rápidos frente a una situación compleja y recomendaciones pertinentes a ella.
Consejo de Administración	—Se escoge frecuentemente en función de la máxima seguridad más que en función de la máxima competencia.	—Idem.
Redes	—Facilita la relación del emprendedor con una red que él no conoce bien o en la cual el acceso le será difícil.	—Relacionar al emprendedor con los socios y personajes potenciales de todos los órdenes: Banqueros, inversionistas, industriales, distribuidores, políticos, administradores, clientes, expertos, consejeros, prestatarios de servicios, etc.

HOLGUINES S.A.: HISTORIA Y DESARROLLO DE UN GRUPO EMPRESARIAL

DOCTOR GERMÁN HOLGUÍN ZAMORANO

El doctor Germán Holguín realizó sus estudios en Ciencias Jurídicas y Económicas en la Universidad Javeriana, de Bogotá; el Magister en Administración Industrial, en la Universidad del Valle, en Cali.

Es fundador y presidente de Holguines, S.A. Ha sido Promotor, Fundador y Directivo de las siguientes instituciones: Club de Ejecutivos del Valle del Cauca, Zona Franca del Pacífico, ICESI, entre otras.

Actualmente es el Presidente del Consejo Empresarial Permanente del Valle del Cauca.

Señores profesores, estudiantes, empresarios, asistentes al VIII Congreso.

Para mí es verdaderamente un honor el que se me ha concedido al pedirme que me dirija a ustedes para contarles sobre mi empresa Holguines S.A., su actividad, sus realizaciones y un poco sobre las causas de lo que los organizadores de este Congreso califican como éxito de este grupo empresarial.

Cuando el doctor Varela me pidió que les hiciera a ustedes esta charla, lo pense más de una vez porque realmente yo nunca me había detenido a pensar en las causas del éxito de la compañía y sin embargo lo acepté: Primero, en consideración al venir de una invitación del ICESI, segundo, porque admiro profundamente el trabajo del doctor Varela en favor del desarrollo del espíritu empresarial, de él y sus colaboradores; y tercero porque comprendí que el aceptar este compromiso con ustedes

hoy me obligaba a pensar, a tratar de tener alguna respuesta seria al interrogante de las causas del éxito.

Voy a permitirme hacer una presentación muy sencilla en dos partes; en la primera les quiero contar, especialmente para las personas que no son de la región, qué es Holguines, en segundo lugar me ocuparé del tema de fondo de las causas del éxito de esta organización.

Yo espero que la presentación les sea útil, que les deje algunas inquietudes y si les gusta estaré con mucho gusto en Puerto Rico.

Holguines nació hace 27 años como una empresa muy pequeña, y esto lo enfatizo porque sé que puede considerarse como un aliciente para muchos de ustedes. Holguines nació con un capital de sólo \$30.000, en una oficina de 40m², la creamos tres primos, todos de apellido Holguín, el mayor de los cuales soy yo; que estaban, unos, recién salidos de

la Universidad, los tres abogados y dos de nosotros con estudios de Economía. Naturalmente esta formación académica orientó la organización hacia lo obvio, que era la prestación de servicios de asesoría jurídica y adicionalmente estudios económicos y sin tener la experiencia ni la formación suficiente pero sí los deseos de salir adelante empezamos a ofrecer lo que en ese momento en Cali era casi un servicio desconocido como eran los estudios de mercado, estudios financieros, estudios de factibilidad económica en distintos campos, campos que nosotros no dominábamos pero que fortalecíamos con amigos que sí los dominaban. Uno de esos estudios que se nos confió fue el estudio de factibilidad económica de un edificio, de un edificio de oficinas, concretamente el que es hoy el edificio de la Cámara de Comercio de Cali y nosotros nos le medimos a ese compromiso sin saber cómo íbamos a salir adelante, hicimos el estudio de factibilidad y ese estudio marcó el futuro de Holguines de allí en adelante, porque a través de él descubrimos que había un inmenso nicho de oportunidades en el negocio inmobiliario y que estaba siendo atendido por firmas carentes de una organización adecuada y de un profesionalismo deficiente en ese momento. Desde ese día tomamos la decisión de cambiar el rumbo de la organización, este último fue el que se convirtió en el objetivo de la organización y desde luego que mi socio Jorge Ernesto Holguín "se retiró" (entre comillas) de la organización inmobiliaria y montó la firma de abogados que hoy lleva el nombre de Calcedos y Holguines Abogados que se ocupó desde entonces de la asesoría jurídica; y Holguines Asociados, así se llamaba entonces, siguió dedicado exclusivamente a partir del año 82 a lo que es diseño, promoción, gerencia y comercialización de proyectos inmobiliarios.

Cuando la firma tenía alrededor de cuatro años, nuestro otro socio, Carlos Holguín Sardi, hoy Gobernador del departamento del Valle, nos dijo que él quería dedicarse a la política y que consideraba que esa dedicación era incompatible con el futuro que nos proponíamos para la empresa y nos propuso vendernos sus derechos de tercera parte en Holguines y fue así como le pedimos, Jorge Ernesto y yo, que él mismo hiciera el avalúo de su derecho, él realizó este trabajo y después de pocos días nos llamó y nos dijo que había llegado a la conclusión de que su derecho en Holguines valía un peso y eso fue lo que le pagamos por su tercera parte porque valía un peso, realmente todo lo que tenía la empresa era muy pequeño.

Hoy es un grupo empresarial organizado en forma de holding que tiene una empresa cúpula que es Holguines S.A. y doce empresas operativas a través de las cuales tenemos más de cien accionistas y socios y afortunadamente más de tres mil trabajadores de los cuales doscientos están vinculados a la organización central con trabajo de oficina y el resto son todos trabajadores de obra; con lo cual la empresa tiene la inmensa satisfacción de ser uno de los grandes empleadores de la región a la altura de la industria azucarera.

Para hablar de las realizaciones de la firma es necesario mirarla dentro de tres fisonomías o tres dimensiones que ella tiene; en primer lugar como empresa inmobiliaria, en segundo lugar como una empresa con vocación cívica y en tercer término como una empresa con sentido social.

Voy a ser muy breve con la realización como empresa inmobiliaria. Podría resumirla diciendo que su principal realización ha sido en el campo de la vivienda para todos los estratos socioeconómicos; tenemos una oferta que va desde vivienda social para familias de

muy escasos recursos, de lo cual hablaremos un poco más adelante, hasta vivienda de lujo y todos los estratos de vivienda media, en el momento podemos decir con mucho orgullo que en nuestro producto de vivienda habitan alrededor de cincuenta mil personas; igualmente hemos tenido incursiones en el campo de los centros comerciales, los centros empresariales, el principal de los cuales es Holguines Trade Center, un proyecto ya en funcionamiento con cerca de 100.000m² de construcción, que incluye tres torres de oficinas y más de doscientos treinta locales comerciales de cinco estrellas. Hemos incursionado también en el campo de la hotelería, en este momento estamos construyendo dos hoteles aquí; uno para estrenar para diciembre próximo y el otro más adelante; y estamos en este momento incursionando fuertemente en el campo del turismo con un primer desarrollo de mucha envergadura, muy interesante, importante que vamos a realizar en el lago Calima que es un lago de unas condiciones turísticas excepcionales, situado a hora y media de la ciudad de Cali, igualmente hemos hecho presencia en el campo del desarrollo industrial mediante la promoción de zonas francas; como se decía en la presentación mía, fuimos los promotores de la zona franca de Buenaventura, los promotores de la zona franca de Palmaseca¹ y ahora acabamos de obtener del gobierno nacional licencia para el desarrollo y operación de la primera zona franca privada industrial de esta región del país.

Para resumirlas la realización como empresa inmobiliaria, hoy tenemos 40 frentes de producción, es decir de construcción de proyectos inmobiliarios y en este momento de esos 40 frentes en producción tenemos 27 frentes en venta, nuestra producción en este momento es de 16 unidades diarias entre casas, apartamentos e inmuebles de usos comerciales. Dieciséis diarios que sig-

nifican indudablemente una posición de liderazgo no sólo a nivel regional sino también a nivel nacional compitiendo con empresas que se mueven en mercados mucho más grandes y generosos como es el mercado de Bogotá.

Algunas ejecutorias de interés general, pues nosotros en Holguines fuimos los promotores, ya les mencionaba, de tres zonas francas que indudablemente son de interés general porque son mecanismos de atracción de inversión y de impulso a la industrialización, fuimos los promotores de la Fundación para el Desarrollo Industrial del Valle del Cauca hoy brazo promotor de la Cámara de Comercio de Cali y también lo fuimos del Club de Ejecutivos del Valle del Cauca, copromotores del ICESI, desde el impulso del Instituto Colombiano de Administración-Incolda y de una entidad dedicada a la consolidación de la democracia que es la Fundación para el Progreso. En materia gremial fuimos los promotores, organizadores, impulsores de la lonja de propiedad raíz de Cali, y copromotores de la Federación Colombiana de Lonjas de Bienes Raíces, también hemos tenido como lo anunciaba la fisonomía de vocación social, esto especialmente lo estamos haciendo hoy a través de la Fundación Holguines, que fue creada para celebrar los 25 años de la organización y a la que se decidió por voluntad de todos los accionistas el 5% de la propiedad de todo el grupo empresarial, tanto de la empresa cúpula como de las dos empresas superactivas, con la intención además de ceder muy próximamente otro 5% con el objeto de garantizarle a la Fundación, cuyo objeto es netamente social, el que tenga unos recursos propios que le permitan programar su actividad a largo plazo. Su objetivo es el desarrollo de vivienda para familias de escasos recursos y en este momento trabaja en dos modelos muy interesantes y de una inmensa significación social. El primero es el Modelo

Calimío para familias con ingresos entre 1.5 y 3 salarios mínimos mensuales y el otro se llama *Modelo Hogares Solidarios* que es una variante del modelo *Calimío* para familias con ingresos inferiores a 1.5 salarios mínimos mensuales o sin ingreso; los dos modelos rápidamente se caracterizan por lo siguiente: son proyectos que se desarrollan en lotes con todos los servicios públicos y especificaciones urbanísticas de primera calidad, servicio de agua, alcantarillado, energía, teléfonos, vías pavimentadas están todas las peatonales como las vehiculares, empujamiento, arborización, en esos lotes se adelantan las viviendas por el sistema de autoconstrucción con el apoyo de dos mecanismos: un banco de materiales a través del cual los productores de materiales venden directamente a las familias sin intermediarios, a precios razonables, los materiales de construcción para que puedan adquirirlos a menor costo y al lado de la obra, o sea, sin costos de transporte; y en segundo lugar el apoyo de un taller de autoconstrucción en el cual la familia aprende a ser constructora, se le facilitan los planos, se ponen a su disposición maestros de obra y profesionales, se le da la asesoría para el desarrollo de la autoconstrucción de una manera racional sin sobredimensionamiento, sin sobrecosto y por último se le supervisa todo el proceso para que la familia cumpla las normas del municipio y las políticas del programa. El resultado de esa suma de lote con todos los servicios de autoconstrucción dirigida y apoyada es una vivienda muy rápida que se puede construir en dos meses, muy económica, aproximadamente el 50% de costo de una vivienda ya construida, de una magnífica estabilidad y dentro de una urbanización que es beneficiosa para la presentación urbana de la ciudad, gracias a este modelo pueden adquirir viviendas familias con muy bajos recursos para las cuales hoy

en Colombia no hay oferta de viviendas con la gravísima consecuencia de que se ven obligadas a recurrir a expedientes como el de las invasiones, las urbanizaciones piratas o la vida en inquilinatos en condiciones infrahumanas. Estos modelos de *Calimío* y *Hogares Solidarios* son repetibles masivamente. *Calimío* lo experimentamos en un proyecto de 1.275 soluciones, aquí en Cali saliendo hacia el aeropuerto, a la altura del Puente del Comercio, a los que les interese con mucho gusto se los podemos mostrar, especialmente a los visitantes del exterior porque realmente es un modelo digno de conocerse, de analizarse y posiblemente de repetir. En este momento, debido al éxito que se obtuvo y a la comprobación de la factibilidad del modelo, estamos aprestándonos a repetirlo aquí en Cali donde emprendemos próximamente el proyecto *Calimío 2* para 1000 familias y el proyecto *Calimío Desepaz* para 3000 viviendas, o sea que en Cali emprendemos en este año soluciones para 4.500 familias de escasos recursos; adicionalmente acabamos de celebrar un negocio para repetir el modelo en Pasto para 1000 familias, en Popayán estamos negociando las tierras para 1000, y en Bogotá negociando también los terrenos para un proyecto de 10.000 familias.

En cuanto al proyecto *Hogares Solidarios* que es para las familias sin recursos o con menos de uno y medio salarios mínimos mensuales, estamos haciendo un experimento con familias vinculadas a las Fuerzas Armadas que han perdido a la cabeza de la familia en acciones de orden público o que ha quedado inválido. Para ellas hemos montado un programa de *Hogares Solidarios* con aportes del departamento y del municipio, de una Fundación de las Fuerzas Armadas y de Holguines y adicionalmente es la clave del modelo *Hogares Solidarios*: una familia pudiente por cada familia necesitada, este modelo

lo vamos a repetir con el apoyo de cinco Fundaciones más para tratar el problema de la vivienda que hay hoy en el municipio de Florida, aquí prácticamente a una hora de Cali, allí hubo una tragedia recientemente, perdieron su vivienda 600 personas totalmente y 600 más parcialmente, nos hemos unido cinco Fundaciones y además una entidad de actividad social que es *Antioquia Presente* que es una Fundación de Medellín y entre los seis nos proponemos solucionar totalmente este problema de la vivienda en Florida aplicando el modelo de *Hogares Solidarios* con un aporte del municipio de Florida en tierra, del departamento en obras urbanísticas y lo demás lo haremos mediante la consecución de aportes familia a familia o empresa a familia, para obtener esa solución de las 600 viviendas.

Pero adicionalmente tenemos el empeño de llevarle este modelo de *Hogares Solidarios* a todo Colombia, estamos enamorando de este modelo a los candidatos a la presidencia, a los candidatos de mayor opción, ya hemos tenido la visita personal del doctor Ernesto Samper y también la del doctor Pastrana y su equipo de colaboradores, con una inmensa recepción por parte de él. Estamos muy optimistas y creemos que en el próximo gobierno podemos extender a todo el país *Hogares Solidarios* pero no en cuantías pequeñas, yo quiero contarles modestamente que nuestra meta es enamorar a Colombia de ese modelo para la construcción de quinientas mil viviendas, lo cual naturalmente será una tarea muy dura pero muy importante, de una inmensa trascendencia y para servir en varios años.

Las causas del éxito, si así pudiera llamarse este cuadro que les acabo de dibujar, como yo les digo, nunca las había pensado, uno cree que sabe muchas cosas hasta el momento en que se pone a pensar en ellas y como me veía en el

lío de traerles a ustedes alguna respuesta hoy, entonces resolví consultarla con la propia gente de Holguines y tengo la satisfacción de contarles que lo que viene en presentación de aquí en adelante no es de mi cosecha sino que son las percepciones, las ideas, los sentimientos de la gente de Holguines, tuve la oportunidad de conversar tanto con la gerencia general de la empresa como con directores de áreas, con secretarías, con mensajeros y hasta con mi conductor con quien tengo una gran amistad, quiero advertirles que yo no les voy a presentar una teoría elaborada, es simplemente la respuesta de gente sencilla, de cómo consideran ellos que hemos podido llegar al punto en donde la empresa se encuentra ahora; yo he recogido esas ideas, esas percepciones en tres capítulos: el primero lo he llamado *Concepto de Empresa-Familia* que les voy a explicar, el segundo *Orientación permanente hacia el cliente* y el tercero *Proyección de la empresa hacia la comunidad*.

Primera causa: Concepto de Empresa-Familia. En Holguines no hay patrones ni trabajadores; esto parece una frase, un lugar común, pero es verdad; en Holguines todos somos colaboradores, somos compañeros de trabajo desde el presidente hasta su conductor, desde la gerencia general hasta los más humildes servidores, todos somos amigos, somos integrantes y así lo decimos con orgullo de una gran familia que es la familia Holguines, por eso resumo el capítulo como el *Concepto de Empresa Familia*, no es una empresa de familia; es una empresa-familia, una familia que trabaja en equipo porque sus integrantes se ayudan mutuamente pues no hay competencia interna entre la gente, nuestra competencia es hacia afuera no hacia dentro, es una familia donde los éxitos son de todos, no de unos pocos, donde no se acepta el "yo hice", el "yo conseguí", el "yo realicé" sino "el noso-

tros"; también se comparten las dificultades, que desde luego las tenemos y se superan entre todos, es una familia identificada en la misión de la compañía, en sus objetivos y en sus estrategias porque está permanentemente en diálogos sobre estos aspectos de la organización. Este sentimiento de familia, de trabajo en equipo, de unión hacia una meta común y compartida se ha logrado a través del tiempo, yo pienso y ellos piensan que a través de cuatro políticas a las cuales me voy a referir: la selección de los colaboradores por calidad humana, en segundo lugar, el compromiso de todos alrededor de un código ético, el código de valores, código de conducta, en tercer término, el ambiente laboral estimulante y por último una estructura administrativa participativa.

Voy a referirme brevemente a este cuarto aspecto, en primer término la selección de los colaboradores por calidad humana, en Holguines se escoge la mejor gente; pero el mejor o el menos bueno lo determina un solo termómetro que es la calidad humana, claro que miramos su capacidad profesional, sus conocimientos, su experiencia, su formación académica, hasta las notas que tienen en la Universidad pero ante todo lo que prima en la selección de la persona es su calidad humana, su honestidad, la seriedad, su sentido de responsabilidad, el respeto hacia los demás, la disposición a trabajar en equipo y sobre todo una intachable conducta personal y social, si la persona reúne estos requisitos está adentro.

En segundo lugar, el compromiso de todos alrededor de un código ético. Tenemos un código de conducta que está a disposición de ustedes, no voy a leerlo porque me haría muy extenso, pero a quién tenga interés en conocerlo es muy sencillo y por favor, si nos dan el nombre y dirección, a través del doctor Rodrigo Varela se los enviaremos con

mucho gusto a su país, a su ciudad, a su residencia si están aquí en Cali.

Quien entra o quien desea vincularse a Holguines conoce previamente este código ético, si después de conocerlo manifiesta estar de acuerdo con él y reúne los demás requisitos pues puede ingresar, de lo contrario le agradecemos que nos diga: "yo no estoy de acuerdo con eso", no entiendo eso, y que entonces no vaya a contaminar nuestra organización de un espíritu; ese código incluye las reglas de conducta de la organización, frente a los distintos estamentos de la sociedad, voy a darles simplemente uno, o dos ejemplos, en cada campo: frente a la comunidad el código ordena ser eficiente en el manejo de los recursos que están a nuestro cuidado y por otra parte estar siempre de acuerdo con las más altas normas de la moral y de la ética y con estricta sujeción a la ley, obrar siempre con sentido social y espíritu patriótico y participar en la medida de lo posible en actividades cívicas y en el estudio de soluciones de los problemas básicos de la comunidad, especialmente el de la vivienda, tan ligado a nuestros objetivos estatutarios.

Normas que incluyen también frente a la clientela, también voy a dar unos ejemplos: procurar que los bienes y servicios que ofrecemos correspondan a las necesidades del mercado y lleguen al comprador en las mejores condiciones posibles de calidad y precio, actuar con absoluta lealtad frente al cliente en la defensa integral de sus intereses, como desarrollo de esto, preferir que un negocio no se efectúe al realizarlo falseando las características del producto o servicio, u ocultando aquellas que de ser conocidas desestimularían la operación.

Normas frente al gremio y a la competencia; procurar la consolidación y el fortalecimiento del gremio y respetar a la competencia absteniéndonos siempre de toda práctica desleal y de toda ac-

ción que le dé a la firma una ventaja indebida sobre su competencia.

Tenemos normas también frente al gobierno; especialmente podría resumirlas así: Holguines no soborna. En toda la historia de la organización tenemos la frente en alto para decir: *jamás se ha comprado a un funcionario público o a un representante de la empresa privada; eso va contra el código de la organización y sería una falta gravísima, además nosotros lo haríamos con una inmensa vergüenza y arriesgando toda autoridad moral frente a nuestro grupo de colaboradores.*

Frente a los accionistas es procurar el fortalecimiento patrimonial de la compañía y de otra parte mantenerlos siempre informados con claridad y objetividad, sobre todos los aspectos de la organización.

Tenemos también las normas frente a socios en las distintas compañías y frente a los colaboradores de la firma, es decir las normas que se compromete a cumplir cada colaborador con respecto a sus compañeros de trabajo. Les leo: "Hacer de Holguines una empresa participativa, lo que significa que cada nivel resuelva sus propios problemas y ayude a resolver los problemas de los niveles superiores, que la buena marcha, las metas y el futuro de la empresa no sean responsabilidad de unos pocos sino de todos los integrantes de ella, que la ambición, los objetivos y los proyectos se definan entre todos y no en conciliábulos de unos pocos, crear condiciones laborales que impliquen remuneración justa, estímulo y reconocimiento al esfuerzo y a la realización exitosa, bienestar para los colaboradores y sus familias, crear dentro de la empresa un ambiente que brinde a todos los colaboradores oportunidades de superación personal y profesional y los haga sentirse en su trabajo satisfechos, realizados como seres humanos e identificados con

los objetivos de la empresa".

Les mencionaba que la otra política es la de procurar un ambiente laboral estimulante, en Holguines es claro que el trabajo debe ser grato para todos porque en él pasamos la mitad de la vida consciente, la otra mitad la pasamos en comida, en diversiones, en lecturas, en recreación y el resto durmiendo, de manera que la mitad de la vida consciente es responsabilidad nuestra que se viva de una manera grata y feliz, que el trabajo no sea una carga, que el trabajo no sea un problema sino una inmensa satisfacción, para conseguirlo practicamos distintos principios, son muy sencillos pero son el fondo de nuestra organización empresarial: El respeto mutuo, en Holguines no se dan órdenes, no aceptamos que nadie dé órdenes, en Holguines se ejecuta la persuasión, creemos que la esclavitud desapareció hace mucho tiempo y que la gente no funciona, no realiza por temor, ni por presión, por orden, sino por persuasión.

La autoridad moral en la organización no la da la jerarquía administrativa, la da el profesionalismo, la da el tener la razón, al líder no se le sigue porque grita, ni porque regaña, ni porque se muestra fuerte, al líder se le sigue porque guía, porque informa, porque convence a los demás.

El ser familiar de algún accionista en Holguines no da puntos en Holguines, no hay dinastías, por el contrario si algún familiar de un accionista se vincula, esa persona tiene el doble deber de cumplir con su trabajo como los demás y de dar un buen ejemplo en todo; y hemos tenido el caso de que algún funcionario en alguna ocasión alegaba que tenía prerrogativas especiales por ser hijo de un accionista, esa persona no pudo decir ese cuento la tercera vez, eso va contra nuestro código de ética. En Holguines se brinda apoyo mutuo, todos debemos ayudarnos para que el traba-

jo de todos salga bien para beneficio del cliente naturalmente pero también como lo decía para que nuestro trabajo sea grato. En Holguines se cotejan franquezas con máscara, esta es una expresión salida muy sencillamente, en la organización Holguines no hay máscara, se reconoce el acierto de las personas sin dolor, se hace el reconocimiento en público cada vez que se puede, se señalan sus fallas naturalmente también, se premia el buen resultado especialmente con la promoción, el ascenso a nuevas oportunidades y se invita con toda franqueza a que vaya a retirarse sin máscara, de esa manera la gente se siente tranquila, no hay nada por debajo de la mesa en la relación empresa-trabajador; esto genera un ambiente sano de confianza, de inmensa tranquilidad y fortalece el trabajo en equipo y desde luego nos fortalece frente a la competencia.

El otro principio que mencionaba es estructura administrativa participativa; esto es muy importante, de tiempo atrás creíamos que de pronto estábamos equivocándonos cuando hacíamos inmensos esfuerzos porque fuera una empresa de corte democrático y a la postre hemos venido descubriendo que es la teoría del *modem*; en Holguines tenemos una estructura participativa, democrática y no autocrática, las decisiones no las toma una persona, así sea el presidente de la compañía, el presidente de la compañía se dobla ante sus tesis, ante las buenas razones y argumentos de sus colaboradores en Comité de Presidencia, y cada uno de los líderes de grupo, de los directores de áreas, hacen lo propio en relación con sus colaboradores; las decisiones se toman pues en equipo, a través de comités, a través de grupos de trabajo, es una empresa de grupo; a mí una vez mi hermano me decía molesto: Yo no puedo hablar nunca contigo, tú vives en comité; cierto, nadie puede hablar con-

migo, yo vivo en comité, porque Holguines es una empresa donde las decisiones se toman en grupo, tanto la misión como los objetivos y las estrategias se definen en equipo, pero también los proyectos y sus características se definen en equipo; así en la organización todos sabemos para dónde vamos, qué debemos hacer y qué no; qué está bien y qué está mal y el resultado de esto es una gente enriquecida, gente motivada, gente que siente como propia la empresa, como propias sus realizaciones, como propias sus dificultades, es una gente que siente que es realmente un socio de la compañía, gente comprometida con el futuro de la organización y otro resultado es la disposición de la gente a moverse de un cargo a otro, en la organización eso ocurre con frecuencia y de una área a otra porque saben que hay transparencia, que no hay tropiezos, máscaras, nada oculto en esas promociones y que si se hace se hace porque todos sabemos para qué se hace y con unos objetivos que todos conocemos.

El segundo gran capítulo es la orientación permanente hacia el cliente: Ya no voy a demorarme más porque le tengo pavor a la tarjeta roja. La orientación permanente hacia el cliente; Holguines entiende que su objetivo no es hacer dinero, el dinero es necesario para fortalecer la organización, el dinero es indispensable para la seguridad y el futuro de una empresa pero comete un tremendo error quien piensa que el dinero puede ser un objetivo de la empresa, el dinero es simplemente un resultado de unas acciones; y Holguines entiende muy claramente que su objetivo no es ese y que no puede sacrificar futuro por dinero presente, el objetivo nuestro verdadero es el cliente y más precisamente es la satisfacción del cliente, una empresa puede tener de todo, que si no tiene cliente no tiene nada, el cliente es la vida de toda organización porque de él depende el traba-

jo de todo negocio y por eso siempre hemos tratado de tener un equipo comprometido con el cliente, siempre, desde mucho antes de que apareciera la teoría de la calidad total indudablemente centra todo el esfuerzo de una organización, antes nosotros hablábamos muy sencillamente de su majestad el cliente, hoy naturalmente hablamos de calidad total.

La orientación permanente hacia el cliente significa muchas cosas y déjenme que les diga algunas; implica vivir en contacto con el cliente para conocer sus necesidades y sus anhelos y orientar con base en esas necesidades y esos anhelos la actividad de la empresa, es lo que algún comentarista llamaba alguna vez el arte de escuchar, el arte de escuchar al cliente que es el que permite que la empresa tenga una misión de futuro acertada, esto se logra a través de todos los colaboradores con las antenas puestas día y noche, tratando de captar el pensamiento, los anhelos, los sueños, las críticas del cliente, y adicionalmente a través de nuestros 27 puntos de venta que realizan una investigación de opinión, una investigación de mercado viable en los 27 puntos, lo mismo que en la organización central y adicionalmente de investigaciones de mercado que realizamos para productos específicos periódicamente; esto inspira toda la actividad de grupo empezando por el diseño porque en esto coincidimos plenamente con la filosofía de la calidad total porque la satisfacción del cliente tiene que empezar con el diseño del producto para que responda no al pensamiento del presidente, o del gerente de la compañía o del equipo de diseño de los arquitectos sino a lo que quiere la gente y esto garantiza un buen posicionamiento en el mercado, el descubrimiento de nichos de oportunidad, gracias a él podemos pensar que la firma va adelante de la competencia en la oferta de bienes y servicios y gracias a

eso también hemos llegado a una diversificación del producto inmensa, que como lo decía atrás incluye vivienda de todo tipo, hoteles, proyectos de desarrollo turísticos, zonas francas, clubes, todos los productos inmobiliarios a los cuales hemos llegado precisamente porque creemos haber sabido ejercer el arte de escuchar al cliente.

El estar cerca al cliente significa también calidad en los productos y los servicios, porque calidad total se llama cero errores que es la meta, naturalmente tenemos muchos errores, tenemos muchas fallas pero también libramos diariamente una inmensa batalla porque no haya errores, porque no haya fallas y por satisfacer todos los requerimientos del cliente, hemos logrado avanzar mucho en esto hasta casi convertirlo en una remisión, en un modo de ser de la organización para que no se haga esto por cantaleta, que no se haga porque hay alguien siempre recordándole a alguien que debe pensar en el cliente sino porque salga del alma de la organización, auténticamente esa identificación de empresa-cliente, significa también lealtad con el cliente, en Holguines el cliente es nuestro socio, el cliente no es un estorbo, sus quejas son una oportunidad para nosotros mejorar, en el pasado luchamos mucho por la gente de la organización que peleaba con el cliente porque consideraba que era muy exigente y sin razón; hoy ya no; hoy el cliente tiene un departamento exclusivo para él, una oficina que se llama la gerencia del cliente, que está lista a escucharlo, a escuchar sus sugerencias, a escuchar sus peticiones, a escuchar las solicitudes que nos hacen para que les solucionemos los problemas que naturalmente se presentan en los productos.

Y como ustedes oyeron en el código ético, uno de nuestros principios es mejor no vender un producto, que venderlo engañando al cliente; es mejor no hacer un negocio que hacerlo engañan-

do al cliente porque el objetivo de la empresa es a largo plazo, cuando hay un promotor que pasa rápidamente, como un circo de pueblo por una ciudad, ese promotor puede engañar a una clientela, pero cuando una empresa se asienta en un medio a largo plazo, no puede engañar a una empresa, porque se engaña una vez, y se engaña dos pero no siempre. El respeto al cliente, la lealtad al cliente, es el cimiento del futuro, el éxito futuro de una organización.

Y por último está el capítulo de proyección hacia la comunidad. Alguien me preguntaba recientemente en una entrevista de prensa: ¿qué es Holguines? y entonces yo le decía: Holguines es un grupo empresarial sólido, con vocación cívica y alto sentido social. Holguines entiende, siempre ha entendido, y ésta es una de las mayores explicaciones del éxito, que la prosperidad en un país es invisible, que la empresa privada no puede encerrarse dentro del claustro de su organización a crecer y prosperar siendo indiferente a lo que ocurre a su alrededor; sino que ella debe velar por el bienestar general de la comunidad. Holguines es un convencido del mensaje de Peter Drucker según el cual, no puede haber una empresa sana en una comunidad enferma, y por eso por convicción e incluso por interés de progresar alrededor de una comunidad sana dedica muy buena parte de su tiempo, medio tiempo de su presidente y una importante producción del tiempo de todos sus altos ejecutivos y sus profesionales y sus colaboradores en distintos niveles, a la acción cívica y a la acción social con resultados como los que mencioné atrás que se han obtenido en el campo cívico y en el campo gremial y en el campo social pero el fruto de ese esfuerzo es muy enriquecedor, el gran ganador de ese volcarse hacia la comunidad, ese darse a los demás ha sido Holguines, eso le ha dado

a la organización un liderazgo moral, creo que sin él no estaría hablando aquí, posiblemente no habría sido invitado, es fruto de ese liderazgo moral que se ve como natural en el medio, además genera dentro del equipo humano de la organización un sentimiento de orgullo positivo y sano, maravilloso, porque se siente parte de una empresa con corazón, que trabaja por el bien de su comunidad y se preocupa por su región y su país y adicionalmente nos ha merecido un inmenso apoyo externo, apoyo externo de la comunidad en respuesta a nuestras ofertas de productos y servicios, apoyo externo del sector financiero en el cual tenemos todas las puertas abiertas para la financiación de ese gran volumen de producción que hoy mantenemos y apoyo incluso del gobierno nacional y del gobierno local en distintas formas necesarias para el éxito de nuestra organización.

Como ustedes ven queridos amigos, las causas de lo que podríamos llamar éxito de este grupo empresarial son muchas, sería difícil, quizás por lo menos para mí, elaborar una teoría de administración con base en ella, porque es el resultado de muchos principios de distinta índole que determinan un estilo, que marcan una forma de ser de una organización; si ustedes me lo permiten, es el estilo Holguines, es nuestro modo de ser, una empresa de corte democrático con sentido de familia, la gran familia Holguín identificada con el cliente y proyectada a servir a los demás a través de acción cívica, gremial y social con unos resultados que nos tienen muy contentos y orgullosos. Nuestras ventas se doblan cada año desde hace diez años, nuestro patrimonio se incrementa en unas proporciones muy importantes, en los últimos tres años ha crecido un 257% y además podemos decir con gran orgullo que hemos tenido un éxito sostenido en nuestra actividad, no un éxito puntual de un proyecto o de otro sino,

de todos los proyectos y lo hemos logrado seguramente debido a la diversidad de nuestra oferta de producto y a todos estos principios que menciono hoy, a la fe, el coraje y el darse plenamente de nuestro equipo humano, hemos estado siempre por encima de las crisis que se presentan periódicamente en el sector de la construcción, nunca las hemos sentido y gracias a Dios hemos tenido en nuestro desarrollo empresarial cero fracaso, por eso somos optimistas del futuro.

Espero haberles dejado algunas inquietudes y ojalá les sean útiles en sus deliberaciones, muchas gracias.

Preguntas

—¿Cómo logran en su empresa mantener la armonía en el trabajo y evitar la competencia destructiva?

—Bueno, buena parte de la charla fue explicando un poco esto que es el producto de muchos elementos, pero para que no haya competencia interna se necesita un clima de confianza y un clima de entera franqueza, generalmente la competencia negativa se genera en las organizaciones no por actitudes de los colaboradores o trabajadores de la empresa, sino por actitudes de la alta gerencia, de los líderes de la organización, que por no tener la suficiente franqueza en la relación empresa-trabajador crean inseguridad y crean la posibilidad de que la gente surja y prospere no dentro de un campo abierto, donde todos tengan la igualdad de oportunidades, sino progresando detrás de la cortina, ocultándole al compañero de trabajo las cosas para lucirse uno, eso es, contrasta una empresa que hable de "yo" con una empresa que hable de "nosotros", la clave está en lograr que se trabaje como en familia, que se trabaje en equipo, que todo se considere una realización de todos y no de una persona en particular, si se logra superar esa barrera se logra también que no haya

competencia interna, además hay unos mecanismos ya en la filosofía de calidad total que están muy relacionados con este tema: como ustedes saben, la calidad total dice relación a la calidad de servicio no sólo al cliente externo sino al cliente interno; el cliente interno dentro de la filosofía de calidad total son los colaboradores de la empresa, cada uno tiene un cliente, es decir, las personas de la organización tienen como clientes internos a todas aquellas cuyo trabajo depende de ellas, entonces hay una serie de mecanismos prácticos que permiten estimular el que ese concepto del cliente interno se dé como algo de la vida diaria de la organización, natural, que se dé el apoyo mutuo y no el sentido de competencia; esto no es fácil de contestar, pero pues tendría que repetir más de media charla para contestar la pregunta nuevamente.

—¿Cómo se mide la calidad humana de una persona que uno está entrevistando para entrar a la empresa, cómo detecta si es honrada o no, cómo detecta uno si sí va a funcionar dentro del código y de las normas que uno tiene dentro de la organización?

—Bueno, hay unas técnicas de selección que ayudan mucho y que naturalmente miden distintos factores, dependiendo de las políticas y del interés de cada organización, pero adicionalmente se mide a través de entrevistas, de percepción directa, obviamente que muchas veces nos equivocamos, pero las equivocaciones se corrigen utilizando el expediente de la franqueza; si nos equivocamos y entra a la organización alguien que no reúne el nivel de calidad humana, de seriedad, de responsabilidad, de honestidad, de espíritu de trabajo en equipo, de buen comportamiento personal y social pues obviamente se le invita rápidamente a retirarse.

—Doctor Germán Holguín, me siento orgulloso de colombianos como us-

ted, ¿qué lugar ocupa la capacitación en Holguines S.A.?

—Es muy importante la pregunta y le agradezco mucho, no lo mencioné porque hay una serie de aspectos que me parecieron muy obvios para quitarles tiempo a ustedes hoy, como el de la capacitación, o el de la remuneración justa, el de los beneficios para el trabajador y su familia, en materia de capacitación no ahorramos esfuerzos, tiene Holguines programas para estimular la formación tanto profesional como integral de sus colaboradores a todo nivel y llegar incluso a programas de postgrado, creemos que la mejor inversión que puede hacer la organización es en la formación de su gente.

—¿En qué momento se sintió seguro de formar una empresa o con suficiente impulso para liderar la empresa, en qué momento se pierde la idea de familia para mantener la jerarquía de la empresa o esto no se da?

—Bueno pues, yo sentí que tenía en mis manos el reto de formar una empresa, una verdadera empresa hace años, cuando descubrimos el camino futuro, cuando descubrimos que había una gran oportunidad en el negocio que ya les he explicado y entonces me dediqué a rodearme bien, a conseguir la mejor gente con el termómetro que ya expliqué: calidad humana, y en ese momento nos dedicamos ya entre todos a sacar la empresa adelante. Realmente la única oportunidad en que nos sentimos mal en familia es cuando nos falla un miembro de ella pero como ocurre con toda familia eso no quiere decir que la familia en ese momento esté fallando, se esté resquebrajando sino que hay un miembro en dificultad, le ayudamos a superar esa dificultad en lo posible y si no, repito, le invitamos a esa persona con toda franqueza a retirarse. Pero realmente creo que no hemos tenido crisis que pongan en peligro el concepto de

familia- empresa que ha marcado el éxito de nuestra organización.

—¿Cuál sería el consejo más sincero que usted daría a los futuros empresarios para poder incursionar dentro del campo de la industria de la construcción y del campo del comercio?

—En general para hacer empresa el consejo que yo les doy es ser honestos, la honestidad es un gran negocio: lo premia la comunidad, lo premia el mercado, lo premia la motivación y la fuerza del equipo de trabajo da una capacidad moral inmensa, aumenta todas las posibilidades de éxito, ustedes me piden un consejo: sean honestos.

—¿La solidaridad es por satisfacción personal o porque es esencial al problema?

—Hay dos tipos de solidaridad, la una es la solidaridad que podríamos denominar vertical, que es de apoyo a personas que necesitan de nosotros, hablando de jerarquías la solidaridad vertical se da por el apoyo de quien está arriba a quienes están abajo y la otra es la solidaridad horizontal, que es la que debe darse a personas iguales para salir adelante, yo pienso que la solidaridad tanto vertical como horizontal es necesaria; primero por convicción y segundo por conveniencia, porque es la forma de conseguir grandes realizaciones en cualquier campo de la actividad humana, esto fue hace rato definido muy sencillamente como "uno para todos y todos para uno", cuando uno logra en una organización que ese lema sea verdad, una organización está salvada.

—Bueno, la última pregunta si nos alcanza el tiempo, dice así; cuando usted inició, su capital era sólo de \$30.000; ¿ha cambiado su concepto de la importancia del dinero en la gestión empresarial?

—Bueno, Holguines evidentemente se creó con \$30.000 que aún hace 27 años era poca plata, \$30.000 que ade-

más eran prestados porque ninguno de los tres tenía sus diez mil; de modo que debían ser poca plata desde que nos lo prestaron, al escuchar a tres jóvenes que arrancaban en ese momento, posteriormente dimos un paso que no mencioné en la charla y fue que convertimos la sociedad de limitada en anónima y esa conversión se hizo cediendo una porción de la organización y se hizo para fortalecerla económicamente, hace doce años se le inyectó una inversión de capital de sesenta millones de pesos pero eso ha sido todo en 27 años de la organización; diríamos entonces que el capital de Holguines con el paso del tiempo, el esfuerzo de bolsillo de los accionistas, ha sido de sesenta millones de pesos, yo francamente creo que el dinero no es la clave del éxito, yo insisto en que se puede tener mucho dinero pero muchísimo y los ejemplos están por todas partes todos los días; la clave es el cliente, la vida de la organización es el mercado y mucho dinero sin visión de

mercado, sin la práctica de ese arte de escuchar al cliente no sirve para nada, por el contrario, la buena práctica empresarial, el estar atento al cliente, a las exigencias y los sueños del mercado hacen milagros, aun sin dinero, y esa es la gran esperanza del espíritu empresarial y que de por sí genera prosperidad aun con muy poco dinero; naturalmente que para emprender grandes proyectos se requiere apoyo económico, pero para empezar y fortalecerse poco a poco lo que se requiere es esfuerzo, sacrificio, estarse como estuvimos nosotros en Holguines, quince años sin repartir dividendos para ir formando un pequeño patrimonio que sustentar; eso lo puede hacer también cualquier persona.

Nota

1. Buenaventura es el principal puerto de Colombia en el Océano Pacífico y Palmaseca es el antiguo nombre del aeropuerto de Cali. (Nota del Editor).

BATERIAS MAC

ERNESTO MEJÍA AMAYA

Nació en Charalá, departamento de Santander, Colombia. Emigró a Argentina muy joven. A su regreso fundó en Cali Baterías MAC, una de las empresas de baterías más grandes, pujantes y exitosas de Latinoamérica.

Fundó la FUNDACIÓN MAC, que cumple papeles sociales, culturales y de apoyo a los pequeños empresarios.

Les cuento que es la primera vez que me presento ante el público, el doctor Varela hace un momento me comentó que tenía que conversar, que tenía que hablar con ustedes, simplemente me dijo: Eche su cuento; vengo a echarles mi cuento con la ayuda de ustedes, tengo confianza de que la charla va a salir interesante. Mi nombre es Ernesto Mejía Amaya, soy casado, tengo cuatro hijos todos casados, seis nietos y un pequeño ya para comenzar el séptimo. Bueno, nací en Santander del Sur, en Charalá, y de una familia de campesinos, mi padre toda la vida se dedicó al campo, épocas que ustedes han oído y algunos las hemos vivido, el problema de la violencia y por muchos motivos una familia muy numerosa, somos 17 hermanitos y en esa época el problema de la educación era más complicado que ahora. Entonces mi padre, pensando en el problema más que todo de seguridad y problemas de educación fue muy inquieto y viajó mucho, se movió dentro de Colombia bastante, siempre pensando en mejorar su nivel de vida con su

familia. El país siempre estuvo convulsionado, siempre tuvo problemas de inseguridad, y un día se hizo amigo de un señor argentino y este señor le traía revistas del campo, mi papa nunca quiso salir del campo y lo convenció de que Argentina era un país muy tranquilo, un país agrícola, un país de muchas posibilidades y así fue; todos, la familia, parecía un circo, hicimos el viaje a Cundinamarca y permanecemos aquí en Cali, y de Cali a Buenaventura y de Buenaventura por barco, de ahí a Mendoza y de Mendoza a la Pampa saliendo en tren, ahí estuvimos toda la familia sin conocer a nadie, era la época de la emigración de gente de Europa después de la guerra que llegaba a Argentina, gente como arroz buscando otro rumbo, otra vida, los únicos suramericanos éramos nosotros, de resto eran italianos, franceses, españoles, alemanes y eso yo creo que fue lo mejor para nosotros, conociendo la Argentina y a través de esta gente conocí la educación pues como le digo, la escuela de la vida y desgraciadamente había la necesidad

de trabajar y desde muy niños los que pudimos entramos a trabajar para que nuestra familia tuviera cómo vivir.

En Argentina era obligatorio cumplir con la primaria para poder conseguir trabajo, la educación era pública, muy buena, había mucha facilidad, pero había que cumplir. Mi padre fue a una escuela y le dijo al Rector del Colegio que había necesidad de que todos trabajáramos y que nos ayudara a sacar un documento de que ya habíamos cumplido con la primaria y así fue; nos hicieron el examen y después hicimos el récord mundial: En medio día hacer la primaria. Bueno, después dimos con gente muy buena, con gente muy querida, gente que estaba también pasando trabajos por la situación de recién llegados al paraíso (como decían ellos después de la guerra), y gente muy preparada, gente que tenía muy buenos conocimientos y tuve la suerte de conocer a un señor italiano que se volvió como casi mi padre y me enseñó a hacer lo que hoy estoy haciendo, yo estoy en la industria de las baterías y ya llevo 43 años de trabajo, desde la edad de 13 años. Tenemos un grupo muy importante, son tres y cuatro frentes: la línea industrial, dedicada a las baterías; la línea comercial, una red de almacenes, venta de servicios y todo lo relacionado con baterías, con la característica electrónica y con los concesionarios. También estamos en el campo de la cultura y por último, hace año y medio, me dedico a la Fundación; Fundación Mac que se dedica precisamente a ayudar a los microempresarios, lo hicimos con la ayuda del Presidente de Carvajal, doctor Mario Carvajal, fue mi guía y a la vez me sirvió mucho por los vacíos que yo tuve cuando empecé a trabajar y no tenía los suficientes conocimientos, sobre todo en la parte administrativa; yo producía muy bien lo que era hacer baterías, pero me faltaba completar los otros pasos que pude sacar más adelante,

tuve la suerte de contar con una familia sólida, todos mis hijos se han preparado y están en el negocio nuestro, en el momento tenemos dos mil personas trabajando en la organización y la facturación del año pasado era cerca a los cien millones de dólares, dentro de la organización tenemos profesionales muy calificados en las áreas de ingeniería, economía, administración, derecho, relaciones industriales, recursos humanos...

Yo quisiera, para facilitar que nos ayude un poquito más a mi charla, que ustedes hagan preguntas, que volvamos esto como un diálogo, como una forma de que ustedes mismos me faciliten esta conversación.

—Cuéntenos un poquito de su regreso...

—Tuvimos una familia, haber vivido en Argentina y haber tenido la suerte de conocer esta gente que venía de Europa llena de ilusiones y llena de conocimientos, pues esto nos sirvió más que cualquier Universidad que fue también algo muy especial para la familia, mis hermanos mayores y mi papá el año último, nosotros llegamos a vivir en la Argentina nueve años, pero los mayores se aburreron, les dio esa enfermedad que llamamos de tierra, ellos no se pudieron acostumbrar y empezaron a sentirse mal y a renegar y dieron con un médico muy bueno que les aconsejó: "Ustedes deben volverse para su tierra o van a terminar en un manicomio". Mientras tanto, los pequeños y mi mamá todo lo contrario, estábamos felices, dichosos, en la Argentina, los mayores querían regresar y los menores no, al fin los mayores ganaron. Nos regresamos, el problema grave es que al viajar al sur por el problema de la moneda el dinero de ida rinde mucho pero al regreso es todo lo contrario, el dinero se vuelve nada, Entonces por ese motivo y por suerte, por ese motivo y porque se

nos acabó el dinero en Buenaventura y tuvimos que llegar a Cali con plata prestada, entonces por ese motivo vivimos en Cali, o sea que mis padres pensaban siempre en la costa, Barranquilla era su meta, decían que la costa tenía mucho futuro y que de pronto había más futuro allá, pero la verdad es que tuvimos suerte y de Cali nos habíamos ido, toda la familia teníamos conocimientos a nivel técnico y llegamos a Cali en una época muy buena, en el año 1955 empezaba el desarrollo industrial de la primera planta de carros que se estableció por esa época, que era una firma inglesa y pues muchos teníamos ya una preparación en ese ramo; sin embargo, en los ratos que nos quedaban libres nosotros hacíamos mucho deporte, y dentro del deporte yo por ejemplo, practicaba el ciclismo y tuve la oportunidad de aprender a hacer bicicletas y se me presentaban las dos oportunidades: o trabajaba con baterías, o trabajaba con bicicletas y me encantó; tuve en Cali ofertas de trabajar en una fábrica de bicicletas que se llamaba bicicletas Monark y trabajar en baterías con un señor que tenía la representación. Esa empresa me dio a mí trabajo; con ellos trabajé un poquito más del año y pensé en trabajar haciendo baterías porque le veía mucho más futuro aunque en el negocio de las bicicletas me pagaban mejor y realmente escogí lo que era mejor; después tuve un accidente; por el accidente que tuve se me presentó la oportunidad de tener una convalecencia por dos meses y aproveché para montar mi negocio. El patrón que yo tenía, tenía una sucursal y la sucursal no andaba bien y la tenía cerrada y me dijo. "Si usted quiere, le puedo vender este negocio con facilidad" y claro, inmediatamente yo le acepté la propuesta y me dio el negocio; un negocio muy pequeño, el negocio tenía una inversión de \$4.000 y me lo dio para que yo lo paga-

ra y lo pagué mucho antes de lo que él me había dado oportunidad. Así empezó mi industria de baterías; había en esa época un gobierno militar del General Rojas Pinilla y estaban cerradas las importaciones y había mucha escasez en todo lo importante, entonces fue una oportunidad un poco cerrada, la ingeniería se ideó la mejor forma para poder producir las baterías y ahí hubo también la oportunidad de tener mucho éxito de servicio y así fue creciendo el negocio.

—¿Cómo fue el proceso de crecimiento de su empresa?

—Bueno sí, el negocio pequeño sí fue creciendo y fue creciendo, con gente que tal vez trabajaba era para formar una escuela para las personas que estaban trabajando y a medida de que habían los muchachos que más se destacaban fue creciendo, fue creciendo y dentro del mismo crecimiento salían las personas a abrir otro negocio, cuando yo ya veía que había personas que se les veía el interés, les preguntaba del negocio, si habían aprendido y que había posibilidades para abrir otro negocio y la empresa creció así, de ir formando gente dentro del mismo negocio, e ir aumentando, empezamos con baterías pero fuimos agregándole otros artículos, todo lo relacionado con baterías, toda la parte eléctrica del vehículo y así fue que fue creciendo con la misma actividad, también empezamos a tener créditos, se manejaron muy bien los créditos en cuanto a capacidad económica y a capacidad de la gente.

—¿Cuál considera usted que ha sido la mayor virtud que ha podido poner al servicio de su empresa?

—El éxito, yo creo que el 90% o más, es la gente, definitivamente uno crece con la gente, el dinero y todo lo demás se consigue, pero lo más importante es la ayuda con quien estamos trabajando, y para eso uno tiene que estar muy cerca de ellos, ser muy amigo de ellos.

—Señor Mejía, me gustaría preguntarle, ya que ha vivido parte de esa empresa, qué diferencia existe entre la creación de empresa de esa época a la creación de empresa de hoy...

—La diferencia grande se da tal vez en las situaciones que existían en esa época y las situaciones que existen hoy, o sea la disponibilidad o las oportunidades son distintas pero sin embargo la forma de hacerlo desde mi punto de vista creo que sigue siendo la misma, algo que de pronto yo no he dicho y que ha sido para nosotros muy importante es esa fuerza que él tiene en sacar las cosas adelante, es algo que está muy metido dentro de cada uno de nosotros y siempre que se quiere algo, y se quiere de verdad y se quiere con ganas, por supuesto que se logra, algo que nunca hemos pensado es que si arrancamos con algo nos va a ir mal o vamos a fracasar y la pregunta es si alguna vez hemos fracasado. Sí, y muchas, pero nunca hemos pensado en el fracaso como algo que se nos va a presentar al frente, es un adjetivo muy preciso, muy pragmático en la forma de hacerlo, cuando arrancamos un negocio, por supuesto cada día hemos ido estudiando más, a ponerle más técnica, al principio del negocio fueron oportunidades, instintos que creíamos que nos iba a ir bien. De hecho, la forma de organizar la empresa en los últimos años se ha ido modernizando un poco, siendo más técnica en la forma de hacer las cosas, pero el éxito ha salido de las ganas de verdad, de las ganas de hacer las cosas, de que nos vaya bien, y como el objetivo fundamental es que los negocios salgan adelante, ha habido muchas oportunidades en que cualquier decisión que se tome va por buen camino pero de pronto el paso que hay que hacer es muy grande, o se nos presenta un problema grave y en vez de dejarlo a un lado ponemos empeño para hacer que salga, son esas ganas

que están muy dentro de cada uno de los miembros de la familia y de los miembros de la empresa, de que las cosas realmente se conviertan en éxito; yo creo que esto será hoy, fue ayer y seguirá siendo mañana y si empezamos algo con entusiasmo y seguros de que va a ser bueno y conscientes de lo que estamos haciendo es un factor fundamental de que va a ser un éxito.

—Su industria floreció gracias al cierre de las fronteras para las importaciones; ¿qué concepto tienen ustedes ahora de la apertura, cómo los afecta, cuál consideran que es el punto óptimo de apertura de frontera?

—Yo entiendo lo contrario, para nosotros la industria no creció lo que debía haber crecido por el cierre de las fronteras, todos los países tienen protección, entonces nosotros, para poder exportar, teníamos que pagar 35% de aduana. Hoy en día se nos abrieron las puertas.

—La gran oportunidad de ustedes me dice que fue cuando el gobierno de Rojas Pinilla, que estaban cerradas las exportaciones...

—Sí, sí, pero es que es distinto, cerradas las importaciones porque no había divisas, era todo, el país estaba en un problema grave de divisas, la industria apenas empezaba en ese tiempo, en esa época ni se hablaba de cierre de fronteras, había algunas industrias, digamos que sí tenían protección; pero esto de la industria automotriz era totalmente nuevo.

—¿Un consejo para los empresarios nacientes en Colombia?

—El consejo: la gente; rodéese de buena gente, y quiera mucho lo que usted va a hacer y lo que acaba de decir Diego; mucha fuerza en lo que usted está produciendo y en la gente, para mí la cali-

dad es la forma, esto es lo que yo entiendo por calidad.

—Desde el punto de vista suyo, como un empresario que surgió de muy abajo al éxito, ¿por qué cuando las empresas se consolidan tienden a diversificarse, tienden a cambiar, no tanto a cambiar sino a buscar otros horizontes, en otras actividades?

—Precisamente, en los cierres y en los mercados de control ocurre eso porque la empresa crece hasta un punto y de ahí toca dedicarse a otra cosa porque ya no hay más mercado, la ventaja de la apertura es que en este momento nosotros estamos como locos creciendo, lo que a nosotros nos gusta, porque realmente lo que a nosotros nos gusta, son las baterías. Hemos tenido que hacer otras cosas porque el mercado ya estaba saturado pero ahora ya estamos abriendo en otros países, estamos abriendo en Ecuador, en Perú, en Venezuela, estamos ahora como cuando empezamos, gracias a la apertura.

—¿Qué tan importante es la suerte en la creación de empresas? Pregunte alguien.

—La suerte es uno, querer lo que uno está haciendo, creer en la gente, tener mucha fe, yo creo que la suerte es eso.

—Usted menciona que el recurso humano es el elemento más importante para el éxito de la empresa, sin embargo, vemos que la última área de la empresa que suele formalizarse, siempre es el área de recursos humanos; primero está producción, mercadeo, finanzas, ¿cómo hizo su empresa para poder manejar ese recurso humano de una manera efectiva?

—Lógico que para manejar la empresa y para manejar el recurso humano hay que tener una economía buena, usted no puede ayudar al recurso humano si su empresa no es exitosa, pero definitivamente para que sea exitosa el

recurso humano es definitivo, primero hay que pensar en el recurso humano. Yo creo que nosotros cada vez pensamos que nos quedamos cortos en el manejo del recurso humano.

Habla Diego: Yo quisiera complementarle un poquito a esto; yo creo que no es necesario que formalmente exista dentro de la empresa una organización que diga: "Yo manejo el recurso humano", ahí hay un poco de diferencia. El recurso humano no lo maneja el gerente de Relaciones Industriales, ni ninguna de estas personas, el recurso humano lo manejamos todos, o sea cada uno dentro de su actividad tiene personas a cargo, ya sea el jefe de Producción, el jefe de Desarrollo o cualquier apellidado que tenga dentro de la empresa tiene a su cargo personas, entonces siempre que tenga bajo su responsabilidad, así sea una sola persona, es su responsabilidad que ese recurso humano crezca; entonces el jefe de Relaciones Industriales no es el encargado de saber si le está yendo bien, si tiene problemas en la casa o si está contento con el jefe, es todo lo contrario, es una relación directa entre él y su subalterno y el recurso humano dentro de una organización somos todos, o sea que todos somos personas y todos tenemos personas a cargo y somos responsables de ellas entonces tal vez en una organización normal vas a ver que el departamento de Personal o de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales, como se quiera llamar formalmente, aparece cuando una empresa está madura pero intrínsecamente está desde la creación, desde el germen de la empresa. ¿Por qué? Porque esa persona que arrancó ya en sí es recurso humano y el primer ayudante que tiene ya es responsabilidad de él de que crezca y así va a ser, es posible que el nombre no surja en la empresa, pero es responsabilidad de todos y permanente.

—Bueno, yo quería preguntar algo: ¿de qué estrategia se ha valido usted para mantenerse vigente en el mercado y las políticas optadas por la compañía para vencer la competencia...

—Bueno, la clave como le digo es tener un producto de buenisima calidad, tener un buen mercadeo, tener un buen servicio, o sea, nosotros no nos conformamos con hacer el producto sino hacer que ese producto salga a la calle, sea lo mejor y estar permanente hasta que el producto se acabe. Es definitiva la calidad del producto y el servicio que se presta, tenemos que estar muy pendientes de estar innovando, de estar viendo cómo se mejora, permanentemente dentro de la organización, hay un departamento de diseño trabajando todos los días del año, para mejorar el producto, lo mismo en la parte comercial están permanentemente innovando, buscando la manera de prestar un buen servicio y estar muy pendiente del producto, esa es la manera de competir.

—¿Qué razón lo llevó a la creación de la Fundación Mac? ¿Qué actividades están desarrollando en este momento?

—Muy buena pregunta, precisamente cuando yo empecé, como no tenía ninguna preparación académica, tenía muchos vacíos en mi trabajo, entonces esto también con la ayuda del doctor Jaime Carvajal que fue el que me dijo un día: "Vea Ernesto, todo microempresario es un artista porque hace un producto, lo sabe hacer perfectamente pero no lo sabe administrar, no lo sabe vender, de pronto pide muy caro por él o de pronto pide muy barato". Hay mucho problema dentro del microempresario, como el microempresario tiene que saber de todo y entonces nosotros empezamos por eso, para ayudarle al microempresario y la manera de ayudarle es consiguiéndole un empresario de éxito, entonces hacemos como un matrimonio, al microempresario lo llamamos tutoría y al empresario de éxito lo llamamos

tutor, entonces hacemos una reunión en un salón de la Fundación, buscamos a través de la Fundación Carvajal los microempresarios que ya hayan hecho un curso, que dicta Carvajal, de Administración, y también con problemas como los tuve yo desde la parte administrativa, la parte financiera, el microempresario por lo general sabe hacer su trabajo, entonces esta gente la reunimos más o menos en grupos de veinte, treinta microempresarios, conseguimos lo mismo veinte, treinta empresarios, ellos echan el cuento, qué es lo que hacen, cuáles son los problemas que tienen y el empresario también se presenta y dice en qué puede ayudar. Entonces, después que se conocen por esta presentación se hace un coctel, se empiezan a pasar los pasabocas, empiezan a conversar y ahí empiezan a hacerse los famosos matrimonios microempresarios y empresarios esto ha sido un éxito extraordinario. Llevamos año y medio con este programa y en este momento tenemos 200 microempresarios con sus distintos empresarios y ha sido multiplicador en todo sentido, de trabajo, hay empresarios que han empezado con tres, cuatro, cinco ayudantes y hoy en día tienen ochenta y crecimiento del ciento por ciento de su negocio, tenemos otro frente que es el de las mujeres de bajos recursos, tenemos sesenta máquinas de coser y les enseñamos; con un convenio entre la Alcaldía, el Sena y nosotros, tenemos un salón donde tenemos sesenta máquinas de coser; por dos meses se les hace un entrenamiento; para que estas señoras puedan ingresar se les hace un estudio, si realmente necesitan el trabajo, cómo están, digamos de la vista, cómo están de la parte de facilidades manuales y entonces entran, tenemos cuatro turnos en el día, son 260 mujeres que están estudiando y la asociación de textileros, de productores de confecciones las reciben en una pasantía que les dura más

o menos un mes y ahí quedan trabajando; el año pasado colocaron seis de mil mujeres en el mercado de la costura en Cali, también tenemos una sinfónica juvenil, niños que empiezan desde los nueve, diez años hasta los quince y hace una semana fue la primera presentación de la sinfónica y fue muy exitosa.

Y ahora con las importaciones de vehículos al país ha entrado mucho carro con mucha ingeniería moderna, la mayoría de los carros con sistema eléctrico muy sofisticado, estamos creando la universidad a nivel técnico para enseñar electrónica, electricidad y lo que llaman en los talleres, trabajo rápido, o sea que la gente aprenda a montar una llanta bien, a cambiar el aceite como se debe cambiar, todo lo que es el trabajo rápido en un vehículo que hoy en día cuesta tanto y agilizar los talleres para prestar un servicio técnico y moderno, esos son los cuatro frentes que tiene la Fundación, pero solamente tiene año y medio real, ha tenido mucho éxito y estamos muy contentos con este trabajo.

—Ustedes son una empresa familiar; ¿cómo manejan las relaciones en el ámbito de decisiones y desarrollo mismo de los hijos, las relaciones padre e hijo?

—La jefe de personal es mi señora, de la familia, es muy bonito de verdad, no es por nada pero sí es una familia ejemplar, naturalmente nos vamos a adelantar a que no vaya a haber problemas; para eso hemos contratado a un señor americano que es muy experto en sociedades de familia y la semana entrante nos vamos a encerrar toda la familia, una semana en el Club Campestre a que nos hable de sociedad de familia, para evitar lo que ha pasado muchas veces casi en todos los países, que las empresas se mueren con el fundador, eso para mí sería fatal.

—Su hijo, que es académico y egresado del ICESI, una de las Faculta-

des de Administración, pienso que todas las Facultades observan que los alumnos y buena parte de los profesores tienen una mentalidad de dependencia alta y que se maneja todavía mucho con criterio de empleomanía, yo quisiera preguntarle al académico, desde el punto de vista académico, como se podría cambiar esa mentalidad...

—Yo veo mucha gente joven, veo que la mayoría tienen la edad que yo tenía cuando empecé a trabajar de mi cuenta y yo lo que creo que ustedes que tienen las bases y han hecho su carrera en países que están apenas en desarrollo es bobada trabajar de empleado; hay cantidad de oportunidades de salir de una vez de la Universidad a montar su propia empresa y ustedes tienen muchas ventajas; primero tienen su casa, segundo la mayoría ojalá no sean casados, digo; no porque esté en contra del matrimonio sino porque les va mejor primero hacer las cosas primero que casarse y tercero el mejor master que hay es quebrarse, tener una experiencia de éstas. ¿Por qué? Porque ustedes de esta forma no van a correr mucho riesgo, no están con problemas que los hijos, que la Universidad, que el Colegio, para mí el mejor master que hay es arrancar a trabajar de su cuenta, tan pronto salen de la Universidad.

—Como todos sabemos, todas las empresas tienen jefes y directivos; lo que no tienen son líderes, ahora quisiera saber si usted me puede mencionar si existe una empresa en la que únicamente existan líderes...

—Es que cómo diablos; tiene que haber de todo en la empresa, porque si no hay de todo se fregó.

Siempre hay directivos, sin embargo, ¿uno tiene la batuta en el apoyo de un líder?

—¡Ah! bueno pues. Ok, dependiendo de otra manera, miremos a un líder tan alto como los japoneses, que llegue-

mos a que todos los líderes se pongan a manejar empresas, o sea que todos somos de una capacidad de liderazgo, o de preparación que todos tenemos que manejar la empresa, o sea que el que apriete los tornillos puede ser un ingeniero como el líder, ¿eso es lo que me quiere decir usted?

Habla Diego: Esa es una pregunta parecida a la que nos hacía Rodrigo ayer, sobre si los líderes nacen o se hacen. Eso es algo que yo creo que todavía no se ha concretado mucho, el problema de liderazgo dentro de la empresa; yo estoy de acuerdo en que dentro de cada persona hay un nivel de liderazgo, el problema es que muchos lo tenemos supremamente grande y otros de pronto no tan desarrollado, pero yo creo que dentro de cada una de las personas existe ese liderazgo, yo creo que el ser humano es una persona que no es conformista, el hecho de no ser conformistas implica buscar siempre ser mejor; eso es llegar a tener un grado de liderazgo. ¿Que dentro de las empresas qué pasaría si todos fueran líderes? Es como la pregunta que se hacía de cuántos caciques y cuántos indios hay aquí. Entonces, de todas maneras tendrá que haber una dirección; siempre en las empresas existirán los accionistas, los dueños del capital, siempre existirán los gerentes que toman decisiones, existirán los subalternos, existirán los operarios y existirá la jerarquía de la empresa como existe en la sociedad, de hecho lo bueno es que dentro de todos los miembros de la empresa exista iniciativa, exista el deseo de progresar, exista el deseo de ser mejor. Eso es ser líder, entonces si yo no pienso de esa manera te diría: Sí, una empresa puede estar llena de líderes y se puede llevar a cabo y puede ser muy exitosa, yo pienso que de hecho a la pregunta que nos hacían antes, sí, los líderes nacen, entonces tendríamos que ir donde los biólogos a que busquen qué es lo que se unta ese

señor para que todos nacéramos líderes y si no qué es lo que tiene o cuál experiencia tuvo esa persona en su vida, que la obligó a ser más o menos líder, porque yo pienso que más bien el liderazgo es una unión de experiencias o de vida, que lo hizo crecer más rápido o sacarlo más dentro de sí mismo, entonces yo relaciono mucho el liderazgo con el grado de motivación de una persona de ser más grande y esto lo genera la iniciativa; entonces, si dentro de la persona tenemos una cantidad de gente que genera muchas iniciativas es muy bueno, lógico que dentro de un orden y dentro de una forma que las cosas no se vayan a desbaratar.

-¿Entonces existe una diferencia marcada entre un líder, un directivo y un jefe?

Diego responde: Lo mismo, depende, o sea, no puede haber un directivo sin liderazgo. Yo pienso que estás separando dos cosas que no puedes separar, si hay una persona que llega a un nivel directivo dentro de la empresa a muy alto nivel y no tiene el grado de liderazgo que exija su permanencia, yo creo que no va a estar en ese puesto por mucho tiempo, es algo absolutamente lógico.

-¿Cuál es el apoyo real que ha dado la organización al universitario en su idea de crear nuevas empresas o de desarrollo de espíritu empresarial?

-Yo creo que lo mejor para ustedes, es lo que están haciendo; creo que en VIII semestre o IX semestre salen a hacer su semestre de práctica, ahí es donde está para ustedes la riqueza más grande, en ese momento donde con sus estudios ya van a ver cómo es que se desarrollan los empresarios, cómo es que están haciendo para hacer empresa, eso para mí es lo increíble, esa idea de salir a hacer la práctica.

Habla Diego: Yo quisiera agregarle algo y me pasó a mí cuando estaba

en la Universidad y es que cuando llegamos el semestre de práctica, todos buscamos una multinacional, una empresa grande, con mucho nombre, para poder llegar rapidito a ser jefe de área o alguna cosa por el estilo y una experiencia que he vivido y es que las personas que no llegan a tener esa oportunidad de llegar a ese puesto donde esa empresa está buscando formar un ejecutivo y dejarlo allí y les toca ir a buscar una empresa mediana o pequeña y tal vez ir y pelear con el mismo dueño y sacar las cosas adelante, es mucho más enriquecedora esa experiencia laboral, así no sea el nivel profesional al que usted está acostumbrado dentro de la Universidad, pero eso hace que cuando usted se gradúa vaya a pensar que es muy fácil hacerlo usted mismo y sacarlo adelante, es un poquito la forma de que, porque cuando llegamos al semestre de práctica vamos a buscar detrás de la práctica nuestro futuro puesto; de pronto la práctica si la enfocamos desde el punto de vista que es nuestra oportunidad de meter las patas al lado de alguien que nos puede corregir, de aprender rápido, de tener la experiencia viva frente al cliente, frente al dueño, frente al obrero, frente a todas esas experiencias de una empresa, es mucho más enriquecedora, es como si ponemos hoy en día una materia dentro de la Universidad que se llame ventas y cuantos se van a matricular en la materia de ventas o hacer un servicio al cliente, en una empresa, para poder llegar a conocerla y a sentirla hay que empezar desde ese tocar las puertas, desde ese armar máquinas, desde todo lo que involucre su proceso para poder después saber de qué se que trata y así se siente mucho mejor o sea esa experiencia vivida en empresas pequeñas de pronto es más exitosa que en empresas grandes y da oportuni-

dad de perder un poco el miedo y de salir a hacer sus propias cosas.

-¿Tal vez ha tenido algún problema por el hecho de que su(s) hijo(s) universitario(s) trabajen con usted en la empresa?

-Es muy bonito y es muy enriquecedor porque ellos tienen la parte académica y uno tiene la experiencia, entonces es fácil realmente, ellos tienen frescos sus conocimientos, con personas con experiencia entonces hay una conjunción muy buena; yo diría que no hay problemas en sí, más bien es enriquecedor, las dudas las tienen más que todo por lo que el "cucho" ya está desactualizado pero realmente allí no se han presentado, yo reconozco que ellos tienen mucha más preparación que yo, realmente he sabido manejar esto naturalmente.

Si ellos no hubiera llegado a modernizar la empresa, no la hubiera sistematizado como está ahorita, en este momento la empresa esta más del lado de ellos que del lado mío porque ya tienen mucha más capacidad que yo para manejar la empresa; ya le digo, la empresa con todos los cambios modernos que se han hecho gracias al factor humano que tienen y a la juventud de ellos, lo reconozco de sobra.

Habla Diego: Yo me meto un poquito, es cierto, tal vez existan algunas experiencias en muchas empresas donde se entre a hacer un choque, yo creo que una de las fortunas que he tenido yo personalmente es que al momento de que llegamos a trabajar juntos ambos estábamos abiertos a lo que se quería hacer, eso viene de muy atrás, o sea el sistema de educación, la forma de educación que tuvimos como hijos, en que participábamos en el negocio desde que teníamos ocho o nueve años, entonces ha hecho de que lo veamos a él como un amigo, tal vez otro hermano más que está trabajando con nosotros y que ve-

nía haciendo un trabajo desde hace mucho tiempo atrás; lo único que hemos aportado nosotros es simplemente poder canalizar sus ideas, realmente lo que ha hecho la empresa es formalizarla un poco más, dejar de hacer un poco las cosas en función de lo que creíamos iba a ser bueno, y empezar a darle un poquito más de orden, pero la forma en que se hacen las cosas es la misma y hay un grado de confianza muy alto, yo siento que él tiene mucha confianza en nosotros y nosotros en él; la velocidad que se ven las cosas, la intuición que se tiene, la visión que él tiene de su propia experiencia se ha ido acomodando perfectamente a los resultados de lo que vamos haciendo nosotros por nuestro propio lado también y hemos tenido la confianza necesaria para poder en un momento que haya un problema, una discusión, dejar un poco la relación padre e hijo que existe en la casa, tener una relación de equipo de trabajo en la oficina. Yo creo que allí ha habido algo muy importante dentro del aspecto familiar y es que en la oficina nos sentimos equipo de trabajo como tal y en la casa la relación de padre e hijo se conforma igual, pero los grados de autoridad que signifiquen eso no afecta la relación de trabajo, que es lo importante.

Habla don Ernesto: El problema que sí me da mucha rabia es que mientras yo saco un papellito para apuntar, ellos me sacan un computador.

—¿Qué harían ustedes si por una u otra razón su empresa quebrara?

—No quiero ver personas negativas.

—¿Cómo ha sido para usted implementar en su empresa la tecnología, los cambios tecnológicos, confiarse en usted mismo, yo me imagino que para llegar a donde está tiene que haber tenido cambios tecnológicos...

—Definitivamente la mejor empresa que yo tengo son mis hijos.

—Señor Mejía, ¿cuál ha sido la participación de la mujer en el desarrollo de su empresa?

—Le cuento que la empresa nuestra es un matriarcado. En la parte administrativa somos 110 y 80 son mujeres y la mejor gerente de ventas es una mujer y por años, nos lleva 10 años sin poderle ganar, en todos los campos es impresionante lo que la mujer ha progresado.

—¿Cómo le inculcó a sus hijos el amor por la empresa?

—Yo creo que la mejor manera de enseñarle a la gente es con ejemplos, que los hijos o la gente vea qué es lo que uno hace, yo creo que es la mejor manera de que la gente le coja cariño a las cosas.

—Evaluando el testimonio empresarial que nos da el señor Mejía y su hijo podemos comprender que dentro de él, del señor Mejía, hay un combustible que lo mueve todos los días a sacar sus ideas adelante, sus metas y lo que nosotros entendemos como Espíritu Empresarial, yo le preguntaría: ¿cuáles son esas motivaciones diarias que lo invitan a él a perseverar en sus ideales?

—Yo desde que me levanto me siento con ganas, me siento que soy joven, que puedo dar mucho y eso se lo transmito a la gente, desde la muchacha que me sirve el desayuno hasta el que va a la oficina, si salgo a recorrer la fábrica yo les muestro esa fuerza, ese deseo de que las cosas vayan bien y de que busquemos solamente lo bueno, que lo malo tratemos de arreglarlo, pero que mostremos siempre un sentimiento bueno en todo.

Habla Diego: Yo quiero hacer un complemento en esto, es una anécdota que nos ha pasado mucho. Es que ese deseo de trabajar, de siempre estar activos, de siempre estar pendientes que las cosas estén bien en cualquier parte donde se esté es muy fuerte, es muy

grande; el hecho de pensar que nosotros tuvimos una experiencia cuando empezamos a ya tener una relación mucho más activa en la parte decisoria de la empresa, mi hermano y yo fuimos los primeros que empezamos a trabajar, yo digo a trabajar en serio porque ya teníamos una responsabilidad mucho más grande encima, de diez años para acá. Pensamos que lo que nosotros debíamos hacer era aliviarle la carga de trabajo y empezamos a hacer oficios de manejar su obligación, de ayudarlo a evacuar las cosas más rápido, resulta que eso fue el primer problema; en el momento en que nosotros tratamos de aliviar la carga de trabajo, él se sintió como que no estaba haciendo nada; entonces es todo lo contrario, entre más trabajo tiene, entre más trabajo se busca y se encuentra hay más energía, hay más ganas de hacer más cosas, entonces es eso que hay dentro de él, por ejemplo, hablar de vacaciones es como algo que no existe, el hecho de que se tome una semana y descansa llega enfermo, entonces entre más trabajo tiene mejor salud corre, todas esas cosas son como un combustible.

—¿Cuál cree usted que fue el mayor obstáculo que tuvo que atravesar desde el momento en que comenzó hasta cuando emprendió el nuevo negocio hasta ahorita?

—Bueno, eso nunca se me va a olvidar, cuando yo compré el negocio era muy pequeño, sería tan pequeño que valió \$4.000 el negocio y dentro del cual había un aparato que se llamaba cargador de baterías, ese cargador de baterías es indispensable para que merme baterías y con esos problemas que había de energía y que no existía sino Anchicayá, (la única central hidroeléctrica que abastecía a la región del Valle del Cauca en esa época. Nota del Editor), había una luz que subía y que bajaba, se me quemó el cargador, ahí si

fue el susto tremendo; fui y le dije al señor que me fió el negocio, le dije: me pasó esto y no tengo cómo seguir y tenía una fuerza ese señor que me dijo: Mire, no importa, hay que cambiar el cargador, pero si usted desea aquí está su puesto, eso para mí me dió toda la fuerza del mundo. Lógico que lo que hice fue recuperar el cargador y seguir con mi negocio, pero no sé, uno siente como un apoyo de decir, bueno, no voy a tener problema porque si fracasó aquí tengo mi puesto, esta fue una de las cosas delicadas que me acuerde.

—Amigo Mejía, no más un comentario, no es una pregunta; yo estudio empresas familiares, usted es una típica empresa familiar exitosa, sólo le digo dos cosas: El lema que tiene que tener usted siempre es: empresas efectivas; familias afectivas, suerte...

—En términos de qué elementos analizan ustedes la eficiencia de un trabajador y en contraprestación cómo lo motivan para que desarrolle con eficiencia su trabajo; es decir, para ustedes es más importante el tiempo o la gestión?

—La persona que empieza en la compañía lo hace a través de una solicitud de trabajo, se le estudia, va al departamento de Personal y si la persona está en condiciones de ocupar el puesto se le hace una inducción, ninguna persona va a trabajar directamente en el puesto sin antes hacer una inducción y hacer que la persona conozca todo el grupo, antes llegaba la persona, se le contrataba y al trabajo directamente. Esto que estamos haciendo ahora ha sido muy bueno y se hizo a través de una persona que tenemos en el Departamento de Personal y maneja todo lo que es trabajo social, todo lo que es inducciones, no sólo por el puesto que va a ocupar sino que conozca primero que todo dónde va a trabajar.

Habla Diego: Cuando llega una persona nueva a la organización, primero

el paso es toda esa cantidad de entrevistas y exámenes y una vez ya está autorizado a entrar, primero pensamos que a esa persona le va a ir bien, damos lo imposible porque así sea, hay que educarla, por supuesto, cada año o cada tiempo que pasa los procesos se modernizan, son más complejos, las máquinas se vuelven un poco más estructuradas entonces hay que enseñarle a la persona cómo trabajar ese equipo, no cómo trabajar, porque se supone que todo el mecanismo de selección de personal nos identifica que la persona está en capacidad de hacer el trabajo. Respecto a tu pregunta si nos interesa el tiempo o la gestión; Yo no soy capaz de abrir esas dos cosas, yo pienso que la gestión como tal, de todas maneras se involucra al tiempo, una buena gestión está dada dentro de un largo tiempo, por decirte algo si esa persona debe dar los resultados bajo unos estándares que existen, eso requiere un tiempo de aprendizaje, es un tiempo en el que la persona va a adquirir destreza en su labor, por supuesto, el tiempo debe estar acorde con ese aprendizaje; pero yo no separaría las dos cosas, para mí gestión es algo que tiene que ir involucrado muy bien.

Dentro de todas las presentaciones que hacemos, siempre nos hemos pues-

to como lema llevar un mensaje a cualquier grupo de personas con el cual estemos en este tipo de conversaciones, o de entrenamiento, o cualquier mensaje, el mensaje significa que estamos hoy en día en Colombia con la moda del Ministerio del Medio Ambiente y no queremos que se convierta en moda sino en necesidad, nosotros llevamos trabajando con la protección del medio ambiente algo así como seis años atrás, tenemos un programa bandera en sistemas de reciclaje, tenemos un producto que no le hace mucho bien al medio ambiente si no se maneja adecuadamente, entonces queremos también aprovechar un foro como el de ustedes, tan importante y tan implicador de lo que aquí se diga, para mostrarles un video que dura exactamente doce minutos. No vamos a mostrar la empresa como tal; ni lo que queremos hacer como ella sino lo que es el sistema y lo que queremos es que todas las personas como ustedes lleven el mensaje no sólo a su empresa sino a su actividad, cualquiera que ella sea; es algo que nos va a beneficiar mucho en el futuro.

Nota: Las intervenciones señaladas como Diego corresponden a Diego Mejía, hijo del doctor Ernesto Mejía Amaya.

PANEL CON EMPRESARIOS JÓVENES

FRANCISCO HERNÁNDEZ

Administrador de Empresas del Icesi. Reclén graduado fundó con su socio una empresa de Corretaje de Bolsa, OBURSÁTILES S.A., que en la actualidad es reconocida por su trabajo en la Bolsa de Occidente (Call) y en la Bolsa de Bogotá.

CONSTANZA CHAPARRO

Constanza Chaparro es Administradora de Empresas del Icesi. Ha vivido el ser empresaria en el negocio familiar, PROREVISTAS, una empresa dedicada a la distribución de revistas. En la actualidad el negocio se encuentra en pleno desarrollo y expansión con la participación de ella y de su hermana Adriana, quien también es Administradora de Empresas del Icesi.

ANA MARÍA TREJOS

Ana María Trejos es Administradora de Empresas del ICESI. Su negocio es CARPOUSH, una empresa que se dedica al polichado de vehículos con una técnica especial que brinda mejores resultados. Combina su empresa con su trabajo como corredora en la Bolsa de Valores de Occidente.

JUAN CARLOS CHEMAS

Juan Carlos Chemas tiene una empresa llamada CONSTRUMADERAS VENTURA, dedicada a la fabricación de estibas de madera para la exportación de mercancías. Abandonó sus estudios de medicina y en la actualidad cursa el segundo semestre de Administración de Empresas en el Icesi.

Francisco Hernández

Estoy muy contento de estar aquí esta tarde, contándoles un poquito las experiencias que he vivido desde que estaba de alumno del Icesi. Hace siete años me gradué, trabajo en Obursátiles S.A., que es una firma corredora de bolsa de la cual soy uno de los dos socios y ocupo el cargo de subgerente general.

La historia de ser empresario joven arranca básicamente al ingresar al Icesi. Entré en la época que el Icesi estaba dedicado exclusivamente a crear empresarios nuevos porque las diferentes facultades de profesionales de todas las universidades del mundo y en particu-

lar de Colombia estaban dedicadas a sacar profesionales para trabajar en las diferentes empresas y todos los egresados salían a buscar algún empleo en la calle con las diferentes empresas y el Icesi siempre nos recalcó la necesidad de crear una empresa

Obviamente que las empresas necesitan de muy buenos profesionales, durante la universidad lo primero que uno hace es buscar el mejor ambiente, buscar los amigos, la parranda, la salida, el trasnocho, etc, y esto es importantísimo, pues uno tiene que, a su paso por la universidad, hacer muy buenos amigos porque el día de mañana o son sus socios o son sus clientes o son sus proveedores, o es el gerente del banco que

le va a dar crédito, etc; o sea que el paso por la universidad es importantísimo y uno no debe estar sentado por ahí en el salón de clases o si uno ya está trabajando en una empresa esperar a analizarse tres libros para ver si de ahí sale el negocio, el negocio sale en cualquier momento, si uno sale a la calle y pasa por ahí por un parqueadero de una multinacional, uno dice; hombre, de pronto por qué no nos dedicamos a esta multinacional a lavarle los carros a los ejecutivos o a cambiarle el aceite ahí al carro parqueado o cualquier cosa se le va ocurriendo a uno.

Nosotros en la universidad tuvimos unos muy buenos compañeros y yo cuando entré al ICESI pensaba que el grupo humano era muy bueno como ocurre también en las otras universidades. En todos los países hay grupos humanos extraordinarios lo que hay que saber hacer es aprovecharlos. Entonces, con algunos amigos nos reunimos y dijimos: "Vamos a hacer primero una reunión, un grupo de diversión", e hicimos en esa oportunidad un festival de integración que se llama INTEGRACESI. Ya pensando en la diversión dijimos: "vamos a hacer otra actividad" y arrancamos a hacer una corrida de toros. De los festivales hicimos tres y corridas de toros también tres, antes de graduarnos, pero cuando ya vimos que fuera de la diversión se movía platica y había que meter una estructura administrativa al negocio, se debía contratar personal para ayudar, etc, pensamos que podía hacerse un negocio interesante, hicimos la última corrida con ánimo de lucro o sea que cambiamos de una fundación sin ánimo de lucro a fundación sin ánimo de lucro. Es muy importante que en la vida profesional tengamos presente que nadie va a trabajar gratis.

Hay que relacionarse primero que todo con los compañeros de trabajo, con los compañeros de estudio, con la fami-

lia, tener una actitud positiva y abierta porque el negocio puede ser cualquiera, lo importante es la constancia, estar uno allí, dedicado a trabajar, entonces en estas actividades ya moviendo uno compañeros de la universidad pensamos en hacer llaveros, camisetas, todo con el logotipo de la universidad y cuando empezamos a sacar las camisetas se nos generó la idea de pronto con uno de los compañeros de crear una industria de confección, entonces antes de graduarme, cuando estaba más o menos en sexto semestre, montamos una pequeña industria de confección aprovechando la coyuntura que una textilera de aquí estaba cerrando sus puertas y estaba dejando en la calle a muchas señoras que manejaban las máquinas de coser, alquilamos las máquinas de coser y nos llevamos a las señoras para un sitio que acondicionamos.

Empecé luego a trabajar de corredor de bolsa en una compañía de bolsa de aquí de la ciudad, estaba arrancando labores en la bolsa de valores de nuestra ciudad cuando llevaba un año y medio en la empresa textil le vendí mi parte a mi socio porque no nos pusimos de acuerdo en el orden y en la estructura administrativa, yo seguí de empleado pero con la idea obviamente de que algún día tendría que independizarme. Cuando estaba aquí de empleado, un día me reuní con un compañero colega en la bolsa, yo tenía aproximadamente 23 años y él tenía como 21 ó 20, estaba muy joven también y nos reunimos a analizar una oferta que nos hicieron para manejar una compañía de bolsa aquí en Cali, para coproducción, para hacer negocios con los clientes y demás y yo le dije a mi compañero: "¿Para qué vamos a ir a manejar el negocio a otro, por qué no manejamos el de nosotros?"; entonces él me dijo que era un poco complicado, que le daba susto, que no teníamos plata, y la verdad era que no tenía-

mos un peso, porque así nacen todas las empresas, sin un peso. Cuando uno de pronto tiene todos los recursos para inyectarle o invertirle en una empresa de pronto no la crea nunca, porque le da susto arriesgar un capital muy grande. Entre menos plata tenga uno para montar un negocio, más fácil de montarlo es. Uno no puede pensar ahora en montar una compañía que haga cremas dentales, o que haga jabón porque obviamente la inversión es bastante grande, pero cualquier negocio que uno monte tiene que arrancar muy pequeño y fuera de eso, con la presencia del dueño, o del socio del negocio allí supervigilando y haciendo la labor de mercadeo, que es importantísima. Lo primero que yo hice fue salir a ofrecerle a mis compañeros y profesores de la universidad mis servicios como Corredor de Bolsa; el doctor Varela todavía gracias a Dios hace nueve años es cliente mío, bueno, uno de mis principales clientes, el que me hace más propaganda, obviamente que de vez en cuando se queja pero bueno ahí estamos; tratamos de prestarle el mejor servicio, el más oportuno; claro que Ana María es mi competencia hoy en día.

Bueno, entonces resulta que me puse a conversar con mi amigo, primero en unas reuniones secretas porque él trabajaba en otra compañía de bolsa diferente a la que yo estaba, íbamos a ir nosotros a montar una nueva compañía de bolsa; entonces nos reuníamos a las seis y media de la tarde, por allá nos comíamos una hamburguesa, conversábamos y empezamos a aplicar todos los conocimientos y todo lo que uno oye de propaganda por ahí: la imagen corporativa, el marketing, mejor dicho, todo. Mi socio se estaba en ese momento retirando de la universidad, para comprometerse más con el trabajo, entonces yo, que ya estaba terminando en el ICESI dije que yo era el administrador

del "chuzo". Para hacer cuentas a precios de hoy, montar el negocio en esa época costaba unos US\$50.000, o sea unos cuarenta millones de pesos colombianos hoy en día (en esa época eran doce millones de pesos) y él tenía un Volkswagen modelo 50 y yo tenía un modelo como 75; como no había recursos económicos disponibles, ni de la familia de él, ni en la mía para prestar una plata y si nosotros íbamos donde un banco nos iba a pedir obviamente el respaldo de propiedad raíz, el codeudor con no sé cuántas, conseguimos algunos amigos de buena voluntad que nos dieron la mano; firmamos una serie de pagarés, vendimos los carros, que no nos dieron sino para colocar los teléfonos. Les quiero contar que yo era alumno de la nocturna y a veces tomaba clases en el diurno, para conocer a los del diurno y a los del nocturno porque uno tenía que hacer relaciones con todo el mundo, importantísimo; y siempre llevaba en la mente que si la ciudad le había dado tanto a uno, uno tenía que devolverle de alguna manera, entonces, en la medida en que uno tiene un buen empleo, un buen trabajo o una empresita que va funcionando siempre tiene que pensar que el día de mañana uno tiene que servirle a la comunidad de alguna manera, hay gente que nos está necesitando afuera, en cualquier ciudad del mundo, por grande o pequeña que sea, siempre habrá alguien que necesita de nuestra ayuda, que no tiene medios para alimentarse, etc, entonces tenemos que escoger para ayudarle a alguna parte de la comunidad, que eso ayuda en beneficio de nuestro negocio.

Cuando estábamos nosotros en la negociación de arrancar ello fue complicadísimo porque todo el mundo nos decía: "No, ese par de pollos dizque manejando un negocio de bolsa, complicadísimo"; o sea, era la catástrofe,

entonces yo conversé con una profesora y ella me dijo: "Francisco, yo ahora voy a cambiar de trabajo y me voy a dedicar a mi oficina, mi oficina está ahí, en el centro, en el edificio de la Cámara de Comercio", y ahí arriba estaba la bolsa en esa época en el último piso del edificio de la Cámara de Comercio, y me ofreció alquilarme un espacio de su oficina, con biblioteca, con escritorios, con teléfonos, con máquina de escribir y con secretaria. Corrimos con buena suerte, renunciarnos a nuestras compañías, casi no nos dan la licencia porque estábamos muy jóvenes, que de pronto íbamos a ser unos irresponsables, pero fuimos a negociar con unos señores de Bogotá que eran los dueños de la compañía y viajamos unas dos o tres veces, ya habíamos vendido los carros, ya teníamos los ahorritos, eso en plata eran como US\$10.000 o algo así y obviamente cuando les hablaba ahora de los US\$50.000 era sin contar la parte del estudio del diseño gráfico, la papelería, la impresión, el mercadeo, ni nada de esas cosas todavía se incluían en ese costo, lo que importaba era decirle a un señor: "le compro el negocio".

Entonces nos fuimos para Bogotá varias veces y la última vez los señores de Bogotá muy serios, muy elegante la oficina, nos recibieron, nos dieron la cita para cerrar el negocio y cuando llego yo un viernes, que yo había pensado aprovechar para poder quedarme parrandeando en Bogotá, y el señor me dice que no, que vuelva el lunes. Yo no había renunciado todavía a mi compañía y estaba negociando, cuadrando los días para no faltar al trabajo y ante esto le dije: "¿Cómo voy a volver el lunes si tengo que ir a trabajar?"; bueno, en fin, yo dí una disculpa en la empresa y no fui a trabajar el lunes, me fui con maletincito ejecutivo, corbata nueva, lo mejor presentado posible, pues era importante para convencerlo, y le dije: "Vea, yo ya vengo a cerrar el negocio",

y resulta que los señores ya habían averiguado nuestras referencias en Cali y el señor estaba dispuesto a venderme el negocio pero le había venido subiendo el precio al negocio, inicialmente nosotros creíamos que lo íbamos a comprar en cuatro millones de pesos entonces me dijo: "Vea, lo que pasa es que esto vale doce millones", y yo le dije a mi socio "le voy a cerrar el negocio", entonces él me dijo: "no hombre, cómo se te ocurre, eso es mucha plata"; yo le dije "dejáme tranquilo, que yo lo hago"; y le dije: "Vea señor, estamos de acuerdo"; y me dijo: "El negocio es de ustedes". Y me preguntó: "¿Y cómo lo van a pagar?". Me toco empezar a negociar con el bogotano, cómo era la forma de pago, y logré sacarle un pagaré, conseguimos aquí unas personas como muy cercanas que nos dieran la mano en respaldarnos para poder tomar un crédito; pero nadie nos dijo, vea tenga; entonces tomamos los créditos. Hoy en día en la mayoría de las entidades financieras se pueden lograr algunos créditos de fomento y hay instituciones dedicadas a fomentar la creación de nuevas empresas, pero en ese entonces no, y por ello el ser amigos del gerente para que nos diera el crédito fué importante. La empresa arrancó, pagamos las obligaciones, nosotros fuimos a hacer una ronda, a visitar a todos los clientes potenciales, íbamos bien presentaditos, eso sí, el mismo vestido todos los días porque todavía no teníamos con qué comprar otro y finalmente nos dieron la autorización y empezó a marchar el negocio.

La licencia nos la dieron una semana antes de que yo me pusiera la toga y el birrete el día del grado, ahora precisamente en mayo cumplimos siete años de habernos retirado de nuestras empresas, de mucho esfuerzo. Mi compañía en este momento tiene unos 35 empleados, tiene una oficina propia en Bogotá y una oficina propia en Cali, y

yo creo que para ver lo que uno ha hecho es necesario ir creciendo de patrimonio.

Obviamente hemos contado con el beneficio de la valorización y demás, pero en precios de hoy, el negocio puede estar costando un millón doscientos mil dólares pero hemos pasado las duras y las maduras, todos los negocios están sujetos a tener épocas muy complicadas, donde como que uno no le cae bien a nadie, como que nadie quiere hacer negocio con uno, pero siempre hay que tener la sonrisa para hablar con la gente, contarles cómo es el negocio y estar innovando y creando nuevos productos en el negocio que uno está mejorando, está es una empresa de servicios pero cuando se está transformando materia prima y se está sacando algún producto al mercado hay que cambiar el empaque al producto; ustedes saben más que yo porque han estado en este Congreso todos estos días, entonces me pueden contar a mí.

Hemos iniciado un proceso de diversificación, participamos en una compañía financiera en Bogotá pero decidimos liquidarla, hace un mes y medio entramos a participar como capital mayoritario de una pequeña compañía de frutas y conservas, acabamos de realizar una visita a la feria más grande del mundo de alimentos, en Barcelona, con el esfuerzo de digamos de unos ahorritos que teníamos, nos fuimos allá a presentar en las grandes ligas una compañía que no vende nada al año pero la mostramos grande allá; ¿por qué? Porque estábamos con la idea de abrir mercado; uno tiene que arriesgar, y esperamos poder haber hechos unos contactos para exportar antes de que termine el año el producto. Esa es la idea: Hay que empezar a diversificar y buscar otras fuentes, otros negocios y uno siempre está pensando en el compañero, o en el

amigo que conoció por acá, en los alumnos de uno, etc, de cuál puede ser el socio hoy o mañana, a todos los va analizando, o sea, uno todas las amistades las analiza y ahí es donde puede uno llegar a conformar de pronto un grupo pequeño de empresas y demás, pero está generando empleo para la ciudad y haciendo un buen balance social en la comunidad. Muchas gracias

Constanza Chaparro

Mi nombre es Constanza Chaparro, me gradué en agosto del 93 del Icesi con mi hermana. Me llamó mucho la atención la conferencia de Cinthya y lo que ella nos dijo acerca de la familia. La familia es vital para que uno tenga una mente empresarial y tenga ese bagaje, esa energía y esas ganas de uno ser independiente; de ser un empresario.

Yo desde pequeñita siempre trabajé con mi papá, quien siempre fue empresario. Nunca lo ví trabajando en otra cosa, siempre yo lo ayudaba y trabajábamos todos en la casa, mi hermana, mi hermanita pequeñita, mis hermanos, todos, siempre en familia. Entonces mi papá siempre nos daba charlas, yo siento que él desde pequeñita nos ha ido formando poco a poco y nos decía: "¿cuándo llegue a algún lugar, por favor salude con entusiasmo, mire a los ojos, apriete bien la mano y preste atención, escuche y aprenda". Siempre nos reunía los domingos, o por la noche comentábamos: ¿cómo te fue? No, que hice este negocio, este cliente me compró o no me compró, en fin, todo lo comentábamos, y eso era lindo. Entonces desde pequeña siempre ví eso; yo me fui de intercambio, entré al Icesi, empecé a estudiar de día pero siempre tenía cargo de conciencia. Mi papá trabajando, todo mundo trabajando y yo de día, sentía que podía hacer más y ayudarlo a él porque ya lo veía cansado, él no es viejo, pero ha trabajado y ya es justo que alguien le dé una manito, él ya estaba

como enfermo, entonces sentía a mi hermana menor, Adriana, quien es uno o dos años menor que yo. Entre las dos cogimos las riendas de la compañía y don Efraín trabaja allá, se le da una participación y comisiones pero ojalá tuviera yo esas comisiones pues le va muy bien, y eso es lo que a él le gusta, él tiene alma de vendedor. Nunca lo hemos echado, al contrario; él nos pidió cacao, él ya vio que solo no podía, él fue reactivo, ya les digo; eso fueron problemas, peleas las que tuvimos porque no me dejaba que cogiera la chequera, que girara un cheque, fue horrible, yo lloraba; y lo peor es que uno se enoja en el trabajo y llega a la casa y sigue la pelea, eso fue duro. Mi mamá sufría y mi hermanita y mi hermano, y después en la casa: "Ay papá, perdóneme", y después venía la reconciliación; pero ahora yo les digo, mi papá está contento, él está feliz, feliz, feliz, de ver que ya tiene sus dos mujercitas que le están ayudando y nosotros también de que le estamos ayudando, devolviéndole alguna parte, devolviéndole lo que él nos ha dado durante toda la vida, eso es muy lindo, y ver que entre todos nos hemos ayudado y ahí estamos, estamos creciendo, estamos despegando y contentos, lo más lindo es la unidad familiar, eso es vital.

La unidad familiar te da fuerzas para seguir adelante, te da esa energía, ese entusiasmo. Cuando flaqueo me hace falta mi hermanita, mi hermanito. Al comienzo como mujer es muy difícil pues los hombres lo tratan de discriminar a uno, de pronto uno empezando pero ya después uno se da cuenta de que todo el mundo es igual, todo el mundo tiene problemas, todo el mundo es un ser humano, todo el mundo tiene papá, tiene mamá, todo el mundo tiene su vida y uno aprende a tratar al presidente, al mensajero, a la de los tintos, al gerente del banco, todo el mundo es igual y eso uno tiene que tenerlo muy metido aquí adentro. Muchas gracias

da mi hermana menor, Adriana, quien es uno o dos años menor que yo. Entre las dos cogimos las riendas de la compañía y don Efraín trabaja allá, se le da una participación y comisiones pero ojalá tuviera yo esas comisiones pues le va muy bien, y eso es lo que a él le gusta, él tiene alma de vendedor. Nunca lo hemos echado, al contrario; él nos pidió cacao, él ya vio que solo no podía, él fue reactivo, ya les digo; eso fueron problemas, peleas las que tuvimos porque no me dejaba que cogiera la chequera, que girara un cheque, fue horrible, yo lloraba; y lo peor es que uno se enoja en el trabajo y llega a la casa y sigue la pelea, eso fue duro. Mi mamá sufría y mi hermanita y mi hermano, y después en la casa: "Ay papá, perdóneme", y después venía la reconciliación; pero ahora yo les digo, mi papá está contento, él está feliz, feliz, feliz, de ver que ya tiene sus dos mujercitas que le están ayudando y nosotros también de que le estamos ayudando, devolviéndole alguna parte, devolviéndole lo que él nos ha dado durante toda la vida, eso es muy lindo, y ver que entre todos nos hemos ayudado y ahí estamos, estamos creciendo, estamos despegando y contentos, lo más lindo es la unidad familiar, eso es vital.

Ana María Trejos

Mi nombre es Ana María Trejos, yo me gradué del Icesi hace ya cinco años y vengo a contaries un poquito mi historia; ha sido diferente tanto a la de Pachorio como la de Constanza. Toda la vida siempre quise ser independiente porque en mi casa mi papá era independiente, mi mamá nunca trabajó pero a raíz de que él murió entonces ella siguió siendo independiente. Yo entré al Icesi para ser independiente y empecé con Rodrigo a asistir a todos sus Congresos, a trabajar mucho para poderme independizar más adelante, pero mi primera inquietud era formarme. Yo sí me fui a una empresa y estuve como estudiante de práctica, me metí en la parte administrativa, aprendí de mercadeo, aprendí de la parte de administración de producción, de nacionalización, mandé licitaciones y hace aproximadamente tres años y medio le dije a mi jefe: "Mándeme para Bogotá, yo me quiero ir a Bogotá a especializarme en mercadeo, pues es lo que a mí me gusta"; me mandó como asistente de un concesionario de motocicletas. Allá aprendí mucho, manejé personal, éramos 40, era muy chiquita la empresa. Yo venía de una empresa muy grande que era Fanaica, y venir a manejar una filial de éstas que es muy pequeña fue toda una experiencia, pero allá aprendí muchísimas cosas, estuve en todas las áreas y yo quería la gerencia; obviamente la gerencia no me la iban a dar porque estaba muy joven y me faltaban muchas cosas. Entonces empecé a buscar en Bogotá qué podía hacer; comencé la especialización de mercadeo en la Universidad de los Andes, no la terminé; me retiré del concesionario y, empecé a tocar puertas pero uno en Bogotá es un N.N.. Pachio decía algo muy interesante y es que en su ciudad, uno tiene muchas relaciones, el Icesi le abre puertas a uno, de pronto allá es uno más, estuve trabajando en dos empresas y no me adapté; ayudé a

una persona que llegó de Alemania con unos productos importados, a abrirle mercado dentro de Bogotá, abrimos la empresa, hice todo; fue cuando yo dije: bueno, yo soy muy inquieta, fuera de eso estoy cogiendo muchos campos y no estoy haciendo nada, me estoy tirando mi hoja de vida; definitivamente yo no quiero estar en una empresa, eso no es lo que yo siempre he pensado y empecé a buscar: ¿Qué hago? No tengo ni idea, no tengo plata.

Yo tenía un carro, vivía en Bogotá independiente y tenía que sostener apartamento, el carro, mis gastos personales, una cantidad de cosas y empecé a conocer muchísima gente, a ir a todos los cocteles, a ver qué escuchaba, qué podía hacer, estando en eso, me fui a un coctel en el lanzamiento de los carros de la Ford: *Llegaron los buenos tiempos de la Ford*. Estaba allá y se acerca un tipo, loco él, con aretico de diamante, encorbatado, hablando muy gringo y él me dice: "¿Tú quién eres, qué haces?" "Yo estoy aquí, me invitó un amigo y quiero ver qué hay acá, cuáles son los carros de la Ford"; yo le dije "¿usted qué hace?". Me dijo: "yo soy un polichador de carros", y le dije: "¿Cómo así? ¿Es que usted policha carros?" me dijo no; ¿pero qué es eso? Entonces me llevó hacia los carros y me mostró, me dijo: "mire, yo le aplico a los carros una película, esta película tiene teflón y acrílico y se aplica con unas máquinas como cuando uno brilla los pisos". Entonces me pareció interesante, y le dije: "¿Usted por qué no me explica y me cuenta qué es?" Me fui al otro día para su empresa y conocí qué era el tratamiento. A mí toda la vida me habían gustado los carros, estuve trabajando también con los carros Honda en Bogotá, entonces dije: No; aquí tiene que haber mucho, hay demasiadas cosas, lavado de carros; todo el mundo lava su carro, polichar, todo el mundo policha, además que el producto se ve bien y entonces

le dije: "Y usted qué; ¿me vendería su producto para yo montarlo en Cali?", "entonces me dijo". Listo. "¿Cuánto me cobra?" "Cinco millones"; Y yo no tengo plata, qué hago, qué voy hacer, no voy a tocar las puertas de mi casa porque supuestamente yo me fui para Bogotá a hacer una especialización y tenía que llegar con algo acá; ahora voy a decir que voy a polichar carros; si usted nunca ha polichado carros, a mí me daba mucho susto de volver y decir. "¡Miércoles! la hija de Marina, graduada en Icesi que se fue a hacer una especialización en los Andes y va a polichar carros".

Yo creí que allí estaba el negocio; el tipo me dijo listo, le cobro cinco millones. Me vine para Cali, me hice una investigación de mercado, toqué puertas, miré lavaderos de carros, miré bombas y conocí que aquí en Cali se hacía también lo mismo; en ese entonces eran dos personas; y dije, pero bueno, esta gente lo está haciendo y cuál puede ser la falla para que yo pueda cubrir a estas empresas, puedo ser mejor que ellos; bueno, vendí el carro, le dí al tipo cinco millones, primero le dí una parte, me enseñó a polichar, me llevó con sus polichadores, me puse mis tenis, mis bluyines y empecé a polichar yo los carros, aprendí en Bogotá a ver cómo se hacía para yo venir a enseñarle aquí a alguien y poder empezar mi negocio. Fue durísimo, las máquinas son muy pesadas; pesan 18 libras, se me dañó la columna, empecé con problemas en el cuerpo, duré dos semanas, el teléfono es fuerte, eso es un acrílico bastante fuerte, las manos, las uñas, un desastre, pero dije: a mí no me importa, ya me metí en esto; ya dije que volvía a Cali, así que acondicioné a todo el mundo, y llegué a Cali con 24 galones, dos máquinas polichadoras. ¿Y ahora qué? Hacía tres años me había ido de Cali, mis amigos, todo el mundo estaba ubicado. ¿Y yo? ¡Ah! usted de Cali, ni idea: ¿yo qué iba hacer? Dije, bueno, mi

mamá me colaboró en el sentido de que tuve el carro, empecé a buscar locales, me fui para donde mis antiguos jefes y les dije: "Mire, yo estoy haciendo esto" y él me dijo: "Yo le doy la mano"; en la Honda se polichan los carros con este material, y dije: bueno, yo no tengo un polichador y yo no me voy a ir a polichar allá, yo tengo que hacer algo, ¿por quién empiezo?

Entonces llamé a mi amigo y le dije: "Mirá Simón, yo necesito que me entrenés a alguien"; él me dijo: "Si yo te entrené, entrená vos a alguien"; empecé a buscar gente y nada, y nada, y yo decía: ¿pero yo ahora qué hago? o sea, ya me metí, ya hice esto y yo no me puedo quedar con esto; me fui para donde la competencia y me saqué un tipo de la competencia; tocaba; y le dije: "¿A usted cuánto le están pagando? y me dijo: "Me están pagando el mínimo". "Camine, véngase a trabajar conmigo, yo estoy empezando y le pago \$500 por todos los carros que usted poliche más este básico"; al tipo le llamó la atención y se vino conmigo. Yo andaba en el carro de mi mamá con galones, con las toallas porque se le tienen que adaptar y con el tipo y llevaba todo lo de la oficina a la casa mientras conseguía local y lo llevaba todos los días a la Honda y él polichaba, yo lo recogía y las toallas se lavaban en mi casa, eso bota como gasolina, la lavadora de mi casa se dañó, en mi casa casi me matan.

El inicio fue muy duro porque Ana María Trejos y CARPOLISH, eso no es nada, o sea, quién es Ana María y quién es CARPOLISH, y quién es el producto, y posicionarse aquí en Cali que es un mercado muy fregado y la gente solamente va donde la gente que conoce y la gente de tradición, el amigo del amigo. Sin embargo, conseguí un local en La Flora, estoy ubicada allá hace ocho meses y empecé, la Honda me colaboró muchísimo, cogí concesionarios,

empecé a hacer domicilios, ya tengo en este momento tres polichadores, tengo un administrador porque estoy trabajando también como comisionista de bolsa, soy competencia de Pacho.

Aquí es donde viene el cuento: Por qué lo hice? A ver, obviamente mi negocio no está creciendo en la forma que yo espero y va contra todos mis principios que dije: sí, quiero independizarme, yo tenía una falencia total en el área financiera, el que se quiera independizar definitivamente tiene que manejar números, entonces dije; bueno, yo hago estas dos cosas, de lunes a viernes trabajo como comisionista y hago mi curso de comisionista, estoy entregada cien por ciento a ser comisionista, el sábado y el domingo trabajo en CARPOLISH, ¿qué hago? Controlo que se hayan hecho bien las cosas, que lo que yo haya pasado durante toda la semana se haya hecho, que si se hizo el correo directo, que la gente funcione, que los uniformes estén bien, que el sitio esté organizado, que en la Honda me hayan cumplido, es durísimo. Yo nunca había trabajado en la parte financiera, cuando yo llegué a Fanalca alguien dijo: venga a Finanzas y yo le dije no, pasé la evaluación de proyectos raspada, ahora cuando me ofrecieron esta posición llamé a Rodrigo y le dije: "Rodrigo, me están ofreciendo una oportunidad de irme a trabajar como comisionista, ¿qué pensás? Me dijo: "bueno, tómalo, yo creo que esa es una oportunidad de actualizarte".

Yo estaba sentada detrás de un escritorio, buscando el cliente, muchas veces me tocó polichar cuando llegaban los amigos y me traían el carro, y quién le decía al cliente, no, váyase que no tengo quién le poliche, me tocaba polichar. Yo pienso que esto se puede manejar, yo quiero que CARPOLISH crezca, yo quiero montar un lavadero de carros, quiero hacer varias cosas en un futuro, es costosísimo. Tuve la experien-

cia muy desagradable de buscar un socio en diciembre, con el propósito de crecer pero me fue muy mal porque la persona quería imponer sus cosas, yo le dí el 50% cometí un gravísimo error debí darle solamente el 20% y que él me diera la plata y no le hubiera dado poder porque quería manejar la gente como quisiera; yo había empezado muy duro, a mí me tocó hasta polichar y el hombre este quería hacer una cantidad de cosas y le dije: "Sabe qué? Antes de que se dañe la amistad de nosotros dos, cortemos; yo le entrego su plata, váyase, lo que se ganó en diciembre y punto y yo sigo manejando mi negocio como lo tengo que hacer".

Tengo un compromiso con Casa de Bolsa, estar mínimo un año, tengo que hacerlo, esto me ha servido mucho para dos cosas: volví a Cali, volví a rescatar gente, pues esta empresa le da a uno muchísima entrada a muchos lados; yo como Ana María Trejos en CARPOLISH, bueno no era mucho; ahora entro más fácil y tengo a todos los comisionistas, menos Pacho, polichando los carros conmigo. Bueno eso es todo. Mil gracias.

Juan Carlos Chemas

Buenas tardes, mi nombre es Juan Carlos Chemas y creo que soy un poco intruso aquí en la mesa porque las personas que están a mi derecha, como ven, tienen más experiencia. Yo estoy en primer semestre de Administración de Empresas en el Icesi y llevo un año con mi pequeña empresa. Voy a hacerles un pequeño recuento de cómo inicié.

Yo estudiaba medicina en Barranquilla y me retiré hace tres años. ¿Por qué? Porque cuando estaba en medicina siempre tenía una actividad adicional, tuve en una oportunidad un puesto de comida rápida, luego tuve un barcito, tuve una quiebra garrafal en eso y por último estuve en clases de buceo. Bue-

no, luego me retiré, y por esos días a mi papá lo habían operado del corazón y él tenía una finca y unos cultivos, yo me vine y comencé a administrar la finca, los cultivos y me quedaba algún tiempo adicional y le pedí una territa, una plaza en préstamo y comencé a sembrar tomate y cuando se siembra tomate al venderlo hay que empacarlo en cajas de madera, guacales de madera pequeños y yo tenía que ir al lugar donde armaban estos guacales de madera y los vendían y era un lugar donde vendían aproximadamente cuatro mil, cinco mil cajas de madera en un día y eso a mí me llamo mucho la atención y a raíz de eso comencé hacer yo mis propias cajas, guacales, tanto para mí, como para mis amigos.

Me fui expandiendo y fui cogiendo un poco más de mercado y por sugerencia de un amigo que me dijo que fuera a La Unión a Casa Grajales (Casa Grajales es una importante empresa vitivinícola y frutera, con su sede en el municipio de La Unión, departamento del Valle, Colombia. N.del Ed.) a ofrecerles los guacales y fui donde ellos y cogí un contrato grandísimo, de una magnitud de veinte mil cajas al mes para exportación y como había cogido este contrato tan grande y había copado toda mi producción entonces fui soltando los demás y me quedé con Grajales únicamente y de repente Grajales cambió de empaque, cambió a empaques plásticos y me quedé con los brazos cruzados. Cometí un error, eché todos los huevos en un solo canasto como se dice, me quedé sin ningún otro comprador, y ya volver a tomar estos compradores era dispendioso, era difícil y entonces estuve dos meses parado pensando a ver qué hacía.

Me había quedado con una infraestructura para toda esa capacidad de producción de cajas y esperando a ver qué podía hacer, di bastantes vueltas, estuve donde personas que trabajan con madera y un amigo prácticamente me

ha tendido la mano, mi pequeña empresa se llama CONSTRU MADERAS VENTURA y hacemos estibas en madera y guacales para exportación, bueno por ahí me metí en esto de las estibas. Llevo un año y se han presentado toda una serie de dificultades, de tropiezos por falta tal vez de apoyo económico, financiero por parte de entidades bancarias, de verdad que no hay disponibilidad, no hay posibilidad para el pequeño empresario y yo estoy solo aquí, yo la he llevado solo, bueno, que más les digo, cuando comencé con sierras, comencé con dos trabajadores y todo rudimentario, yo mismo tenía unos overoles y me ponía y trabajaba tiempo completo y con el tiempo con gran paciencia he cogido más vuelo, más firmeza, ahora tengo ocho trabajadores, en un principio yo hacía las veces de secretaria, de administrador, de mensajero, de todo, ahorita ya tengo una secretaria y estoy más firme. Hace seis meses me metí a estudiar Administración al ICESI porque se necesita preparación, yo creo que eso es todo. Muchas gracias.

Preguntas

—La primera pregunta es para Francisco y dice: Dentro del espíritu y gestión de empresas cuál de los siguientes elementos considera el más importante y por qué: ¿Capacidad de trabajo, creatividad, riesgo, liderazgo o mente positiva?

—Bueno es que la lista es larga, no, todas las áreas o las actividades que uno pueda enfilar hacia el negocio en el cual uno se ha comprometido son absolutamente importantes, la capacidad de trabajo es importante pero nunca que esa capacidad de trabajo lo haga a uno olvidarse de que hay otras actividades que uno puede realizar por fuera de su negocio. En la capacidad de trabajo uno tiene que tener en cuenta las relaciones públicas, como dijo Ana María que se fue para un coctel un día, hay que ir a

todos los cocteles y más cuando se está joven, que debe ir a todas partes a donde lo inviten porque el día en que uno esté viejo no lo invitan a nada. Recordemos que uno tiene su cuarto de hora, uno va pasando de moda, entonces, en esa capacidad de trabajo uno debe tener en cuenta que tiene una familia también, dedicarle tiempo a la familia. Todos tenemos que tomar un riesgo, en todos los negocios que ustedes nos han escuchado a nosotros han sido cuatro negocios de riesgos. Recordemos que toda la vida mientras seamos empresarios, estaremos corriendo riesgos. En relación con liderazgo, uno siempre debe querer ser el mejor, y el primero cualquiera que sea el negocio, si hoy en día nos dedicamos a fabricar cerveza tenemos que aspirar a ser los primeros cerveceros de nuestra ciudad y después del país aun cuando la competencia sea grande; así mismo con cualquier negocio.

—Hay una pregunta aquí bien interesante para Ana María y dice: Tengo entendido que a los comisionistas de bolsa les exigen mantener una muy buena imagen, muy buena presencia, permanecer muy elegantes. ¿Cómo hace usted para manejar esto y por el otro lado polichar carros?

—Primero, no los policho ya, eso lo hice, ahora no lo estoy haciendo. La idea no es polichar con un trapito y la tela y la persona que uno ve allá en la bomba, el polichar es más sofisticado, es como una boutique, es una película acrílica que se le aplica al carro, es un producto más sofisticado como dije anteriormente, que me exigen muy buena presencia; tengo que hacer muy buenas relaciones, eso me ayuda muchísimo en mi negocio. Cuando uno ofrece productos de la bolsa, uno se vuelve muy amigo del cliente, uno es su mejor aliado porque es la persona que lo está asesorando financieramente y es la persona que le está dando plata y rentabilidad.

Esa persona que es tu amigo se convierte también en un cliente del otro negocio, es un cliente que te lleva su carro, la verdad es que el ser comisionista me ha ayudado a ubicarme aquí en Cali, y que la gente diga: "Ana María, la que trabaja en Casa de Bolsa, tiene un negocio de polichado, lleva tu carro allá"; eso me ha servido muchísimo.

—¿Para ser empresario se necesita aprender, o haber adquirido experiencia o uno puede simplemente salir de la Universidad y montar su empresa?

—Ana María: Bueno, yo creo que eso depende de uno más que todo y como les dije en un principio, yo siempre quise ser independiente, en ningún momento dado yo dije; "yo no le voy a trabajar a nadie", pero sí no veo absolutamente nada, lo más fácil es ubicarse dentro de las empresas que allí es donde están las oportunidades. Para mí sí fue muy importante, uno conoce muchísimas cosas, cuando uno está sentado en un escritorio solo y que definitivamente se pregunta siempre qué es lo que voy a hacer, es cuando uno dice: me ha servido una cantidad la experiencia. La parte de saber hacer una investigación de mercado, la parte de conocer en la práctica administrativamente el manejo de personal sirve mucho. Hay mucho tiempo por delante para poder independizarnos, primero hay que formarnos; para mi forma de ver, pienso que se necesita algo de formación, por lo menos estar un año y conocer algo.

—Constanza: Yo considero que sí es necesario uno al menos tener un contacto, tener una idea de que más o menos, a qué quieren enfocarse, ya sea un amigo, un primo que te pueda dar idea por ejemplo en la bolsa que tengas un primo, un familiar, cosa que si tú te metes en el negocio tienes una persona quien te guíe al menos un poco, porque es muy difícil meterse a un campo don-

de uno no tiene ni la menor idea, que no conoce el sector.

—Francisco: Antes de contestar las preguntas, yo quiero en nombre de los compañeros de la mesa darle las gracias a Orlando que nos ha enviado una nota que dice: "Empresarios jóvenes: Testimonios como los que hoy expresaron enriquecen nuestro espíritu empresarial, el trabajo que desarrollan engrandece nuestra patria, éxitos". Muchas gracias a Orlando.

Yo creo que para montar un negocio simplemente es necesario tener ganas, yo no sé; es estar bien arrancado por ahí; eso es lo principal; cuantas veces hemos visto nosotros por ahí en la calle que el señor que recicla papeles es un empresario, él no tiene ninguna preparación, pueda que el día de mañana se encuentre por allí a otra persona que tiene preparación para que le ayude, pero mientras uno pasa por la universidad, si se le presenta el negocio hay que agarrarlo ahí mismo y siempre tener en cuenta que uno tiene amigos en la universidad, entonces pide ayuda a los profesores y va saliendo adelante pero no hay que dejar nunca pasar la oportunidad, nunca, hay que correr el riesgo definitivamente.

—Hay una pregunta que noto muy interesante para Juan Carlos y es: ¿Cómo hace para combinar la parte administrativa con su gestión, ya que usted apenas está empezando su carrera?

—Bueno, yo creo que las grandes empresas y las pequeñas las han iniciado personas que tal vez no tienen la preparación en este campo y que no tienen tal vez la capacitación y sin embargo las han llevado a cabo y han sido exitosas. Desde luego que si se quiere proyectar un crecimiento es importante la preparación, la capacitación.

—Hay una pregunta que es bien interesante para todos y es: ¿Crean uste-

des que están en lo que realmente les gusta y por qué?

—Francisco: Creo, con la venia de mis amigos y de todos ustedes, que uno normalmente está donde está por accidente, o sea, Ana María si no hubiera ido a ese coctel "nanai cucas" de estar aquí polichando, y Juan Carlos lo mismo y Constanza lo mismo, o sea, todo es por accidente y creo que la mayoría de los empresarios están donde están por accidente, eso es importante; siempre tenemos que dejamos ver, estar por todos lados, allí mirando, en un ascensor le puede llegar a usted el día, porque por ahí alguien le puede estar comentando al otro que necesita quién le distribuya los dulces, los periódicos, etc. Entonces, ese puede ser el negocio. Si estoy en el negocio de la bolsa y muchas explicaciones que hay para los amigos que no son particularmente de aquí; el negocio de la bolsa en este momento está pasando una época muy difícil, estamos preparados para soportar esta dificultad que es quizás la más grande que yo he vivido en diez años que llevo de corredor de bolsa, pero en cualquier momento voy a estar listo para cambiar de actividad, por eso le habla hace un rato que uno debe pensar en diversificación y cuando uno ha decidido montar un negocio siempre debe estar con la idea de montar otro cualquiera, cualquiera, el que se le presente.

—Constanza: Antes de estudiar Administración estudié Hotelería y Turismo, pues siempre me ha gustado viajar, hablar con la gente, mi idea era montar una agencia de turismo. En otra época me dio por estudiar fisioterapia, pensaba montar mi consultorio. Pero yo creo que si uno inicia un negocio a conciencia uno hace que ese sea su negocio. Tu negocio te da tantas satisfacciones, te da tantas alegrías que es una satisfacción tan grande que en ese momento, yo le doy

gracias a Dios por esos momentos lindos que uno tiene en su negocio.

—Ana María: Yo creo que sí; por que antes de llegar acá toqué muchas cosas, hice demasiado y estuve casi tres años totalmente desubicada, entonces cuando me encontré ya con este negocio, dije creo que sí y la idea es agrandarlo poco a poco.

—Juan Carlos: Bueno, yo con mi pequeña empresa me siento delicioso, así se presenten todas las crisis por duras que sean; hay autonomía, tiene una capacidad de decisión, así comparándome con otras personas que salen de su trabajo y llegan a su casa y se olvidan de todos los problemas, de todo y dejan todo en su trabajo. Yo a veces por ejemplo estoy en clase en el ICESI, estoy en un examen y estoy pensando hoy estoy sobregirado, que no tengo madera, se me fue un trabajador, pero sin embargo con todo eso y con todas las privaciones, me siento feliz, así casi no pueda salir con mi novia.

—Hay una pregunta que yo la voy a reformular un poquito, pero que creo que es una pregunta interesante para oír respuestas de Constanza y Ana María especialmente y hace relación a qué tan difícil ha sido para ellas como mujeres desempeñarse en una actividad empresarial, muy específicamente en el caso de Ana María, en una actividad empresarial que tradicionalmente, entre comillas, estaba manejada por hombres...

—Ana María: A ver, como empresaria mujer no tuve ningún problema al principio; ya después y eso sí es cierto cuando tú tocas puertas en los concesionarios o de lavaderos o de servitecas, la gente no cree que una de mujer pueda conocer ese campo; el administrador por ese lado me ha ayudado muchísimo, ya con Mauricio la gente cree un poquito más, Mauricio entra más fácil que yo a otras partes; eso sí es cierto; yo le mando los clientes y él entra a otros

sitios donde yo no puedo entrar como mujer, pero independiente, como empresario, no he tenido ningún problema por ese lado.

—Constanza: Bueno, en mi caso yo he tenido mucha más colaboración que la que mi padre tuvo en el sentido de que a mí me va mejor, me resulta tal vez más fácil para negociar. Recuerdo cuando Cinthya dijo que para la checoslovaca era más fácil negociar porque ellos no sabían nada, eso me dio mucha risa; porque muchas veces ellos creen que no, que como que no vas a hacer nada y resulta que ¡sorpresa!, le saliste adelante. La gente me ayuda mucho, tú pides colaboración y la gente te la da, en realidad no he tenido ningún problema. De pronto sí, con los hombres mayores, que son como a la antigua, que son como muy conservadores en sus ideas, digamos son un poquito machistas; pero en general los jóvenes nos colaboran muchísimo y no he tenido ningún problema.

—Constanza, ¿Podrías resaltar la ayuda que te ha dado tu padre en la empresa para que los chicos reconozcan y aprecien siempre el valor de los adultos, de las canas de los adultos?

—A ver, yo en realidad fui más consciente de la ayuda que tenía que darle a mi papá porque mi papá casi se muere, y me di cuenta de que debía hacer algo por él, que estaba muy enfermo, que necesitaba mi ayuda y en realidad la ayuda que yo le he dado ha sido importante. Cuando uno está en el negocio uno se da cuenta de todo lo que hizo mi papá, cómo llegó ahí, cómo sacó cinco hijos adelante, estudiábamos, hicimos toda nuestra carrera y aún estamos bien. Uno cuando trabaja es que se da cuenta de las cosas tan duras que son, la vida no es fácil y ganarse un peso es durísimo, y yo digo, Dios mío, cómo hizo mi papá; y uno cada vez que trabaja y encuentra tropiezos valora mucho más

a su papá y a su mamá. La mamá también es vital; pues es la que le dice: "hagamos esto". Entonces en mi propio trabajo he visto y he valorado más a mi papá.

—Dr. Varela: Bueno, yo tengo la misión de cerrar esta agradable reunión, no sólo placentera para mí por haber sido mis compañeros de mesa hoy, alumnos míos en algún momento, con excepción de Juan Carlos, que todavía no ha tenido que sufrirme. Creo que nos han dado a todos una visión muy interesante y muy vívida de lo que es en el mundo de hoy, en el mundo colombiano, un empresario joven, de manera que quiero ante todo agradecerles a ellos

cuatro que hayan estado con nosotros, pero antes de cerrar quiero hacer un comentario y es que las mujeres en este Congreso han estado mucho más empresariales que los hombres, y me toca leer otro mensaje que llegó acá a la mesa, lo único que pasa es que me va tocar añadirle una palabra porque si no me sentiría mal si lo leo literal, entonces yo le voy añadir una palabra, es la última de la primera frase y ustedes entenderán porqué la tengo que añadir, el mensaje dice así: "Para los dos hombres (y yo añadido, jóvenes), están divinos, quisiera tener sus teléfonos, atentamente, un grupo de admiradoras". Mil gracias, muchachos.

ASOCIACIONISMO - ESTRATEGIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA COMPETIR ANTE LA APERTURA COMERCIAL

L.C. SILVIA POMAR FERNANDEZ
Universidad Autónoma Metropolitana

C.P. MARIA ISABEL GARCIA RODRIGUEZ
Unidad Xochimilco, México, D.F.

En la economía mundial se aprecian tendencias claras hacia la internacionalización de los negocios y de los mercados de capital, la liberación del comercio en el marco del GATT, el intercambio de los grandes bloques regionales y el desplazamiento del comercio mundial desde el Océano Atlántico hasta el Pacífico.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de los países de América Latina representan un papel muy importante en virtud de que la mayoría son de este tamaño. Este sector representa un papel relevante en la industrialización de los países, independientemente del desarrollo de sus economías, ha sido piedra angular como productor de bienes de consumo para el mercado interno y proveedor de insumos y materias primas de las grandes empresas.

En México, este sector empresarial representa el 98% de las empresas manufactureras; son fuente de empleo del 49% del sector fabril y genera el 43% de la producción manufacturera. Proporciones que las hacen un eje primordial de la economía del país.

Hace pocos años decíamos que no se tenía cultura empresarial, ahora consideramos que todo empresario se ha ido haciendo consciente de lo que esto implica, de lo que puede lograr y en ocasiones ha dejado de hacer.

También sabemos que los gobiernos deben participar, pero no van a resolver todo. Ahora lo que hay que hacer es fomentar la *cultura asociativa*.

El desarrollo de las actividades productivas debe basarse en la eficiencia y competitividad, para ello es necesario adoptar políticas oportunas de acuerdo con el nuevo marco económico y político que permitan impulsar los recursos humanos, de capital y tecnología. En este aspecto, la micro, pequeña y mediana empresa adquieren mayor importancia por su capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Los gobiernos han establecido mecanismos y procesos de concertación para incrementar un conjunto de redes institucionales entre gobiernos, empresas privadas y la fuerza laboral. Con el propósito de apoyar a estas empresas, las políticas gubernamentales promue-

ven la creación de formas asociativas que fortalezcan su actividad económica; como la compra conjunta de insumos y materias primas, la comercialización y venta de productos en conjunto, así como la posibilidad de adquirir créditos.

Un nuevo concepto para impulsar la modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa para poder competir es el *Asociacionismo*, entendiéndose éste como "La unión de los esfuerzos de los pequeños productores con intereses similares, para que puedan obtener beneficios en común en las compras de insumos, materias primas y equipos, así como en la comercialización y distribución de sus productos o servicios."¹

Existen diversas formas de asociación, las más antiguas son las Uniones de Crédito, sin embargo es a partir de los noventas cuando empiezan a tener auge éstas y otras formas de asociación. El objetivo principal es agrupar a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa para que por medio del trabajo en grupo mejoren su capacidad de negociación en los mercados financieros; y así mismo obtener beneficios adicionales en la adquisición de sus productos y de esta forma obtener ventajas económicas, que individualmente les sería difícil alcanzar.

El objetivo de este trabajo es dar a conocer los diferentes tipos de asociación que se han presentado en nuestro país, así como los problemas y éxitos que han tenido en su unión.

II. ORIGEN Y EVOLUCION

Las empresas enfrentan actualmente problemas muy serios de liquidez, alta competencia del mercado internacional y contracción del mercado doméstico como efecto de la desaceleración de la economía y del proceso de apertura comercial.

En diferentes épocas del año, podemos percatarnos que el mercado puede ser atendido por productos de importación y eso crea mayor competencia.

Otro problema que enfrentan las empresas, son las altas tasas de interés, que están por encima de las tasas a nivel internacional y afectan a las empresas que están sobreendeudadas.

¿Qué se requiere?, un cambio en la mentalidad de los industriales para hacer negocios, perder el miedo a asociarse y fortalecer la capacidad de producción y tener acceso a mejor tecnología. La gran industria se ha ido preparando y la que no lo hizo ya quebró, pero en términos generales realizan alianzas uniendo esfuerzos.

Haciendo historia de los antecedentes de esta "Cultura Asociativa", nos encontramos que el primer antecedente es en las Uniones de Crédito y se encuentra en el movimiento cooperativista, iniciado en Alemania a principios del siglo XIX, en donde se establecieron agrupaciones obreras que mediante cuotas periódicas constituían un fondo para aplicarse en la concesión de créditos a los miembros que lo requirieran.

Posteriormente, en Francia aparece un tipo de sociedad con características semejantes denominadas "Cajas Populares" y en Italia surgieron los llamados "Bancos para los Pobres". En 1900, en Canadá aparece su equivalente y en los Estados Unidos se fundó la primera Unión de Crédito en 1909.

En México, aparecen en la Ley General de Instituciones de Crédito de junio de 1932, otorgándoseles el carácter de instituciones auxiliares, a las que se llamó "Uniones, Sociedades o Asociaciones de Crédito".

A partir de esta fecha se han formado fideicomisos, convenios de aso-

ciación, uniones de crédito, convenios empresariales, lo denominado asociacionismo solidario, parques tecnológicos y/o industriales, empresas integradoras, etc. ¿Cuál ha sido su fin preponderante? intercambiar y enriquecerse de capacitación, recursos, diseños nuevos, tecnología y por ende competitividad.

Es de señalarse que la primera Unión de Crédito fue autorizada el 17 de junio de 1941, con el nombre de "Unión de Crédito de la Industria del Hierro, S.A. de C.V.", la cual fue liquidada y dentro de las más antiguas en operación está la Unión de Crédito Agrícola del Yaqui, S.A. de C.V. que fue constituida el 4 de septiembre de 1942.

De 1932 en adelante, la Ley Bancaria ha sufrido más de 10 modificaciones y adiciones. En 1978, después de una evaluación del papel de estas sociedades en la economía nacional, se publicó la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, donde se da a las uniones de crédito una configuración más dinámica, en la función de apoyo a los productores pequeños, tanto de la ciudad como del campo.

En 1975 se creó por el Gobierno Federal el Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC). Existe también el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR), que implementó el convenio de Asociación Empresarial.

En 1977 se crea la Empresa Integradora de Comercialización "Plaza Vestir", que detectó como problemas principales: el diseño, la baja calidad y precios no competitivos. Su unión facilitó la concentración de clientes en un solo lugar y la adquisición de materias primas. De ahí salió un centro de diseño, también como empresa integradora.

Finalmente, el 14 de enero de 1985, se publicó la Ley General Organizacio-

nes y Actividades Auxiliares de Crédito, donde se contempla un tratamiento específico a todas las organizaciones auxiliares de la banca. En esta fecha se tiene la experiencia de la apertura comercial y se prevé la entrada del Tratado de Libre Comercio (TLC).

II.1 POLITICA ECONOMICA

En apoyo al desarrollo del país se formula el Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994), destacando la necesidad de modernizar la infraestructura económica de México para el desenvolvimiento de las actividades productivas, mediante una racional inversión pública y una mayor y más ágil concurrencia de los sectores social y privado.

Para poner en marcha estos propósitos surge en 1991 el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, teniendo como propósito general "Fomentar a la Industria Micro, Pequeña y Mediana" y como objetivos específicos:

* Fortalecer su crecimiento, mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

* Elevar su nivel tecnológico y de calidad.

* Profundizar las medidas de desregulación, descentralización y simplificación administrativa.

* Fomentar su establecimiento en todo el territorio, coadyuvar al desarrollo regional, apoyar la desconcentración y la preservación del medio ambiente.

* Promover la creación de empleos productivos y permanentes, con base en sus menores requerimientos de inversión por unidad de empleo.

1. Folleto de Nacional Financiera en los Hechos, México, noviembre 1993.

* Propiciar la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras".²

Para poder cumplir con estos objetivos los instrumentos y líneas de acción en cuanto a la unión de las empresas para apoyar la modernización de la actividad productiva y mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados, son las siguientes:

* Fomento para la creación de formas asociativas de crédito, compras y comercialización bajo diversas modalidades, respondiendo a los objetivos y necesidades concretas.

* Se estimula la creación de agrupaciones de micro industria bajo la figura de Sociedad Responsabilidad Limitada de Interés Público, con el fin de apoyar a sus asociados en actividades de interés común como: adquisición de materia prima, insumos, tecnología, activos fijos y servicios, así como comercializar sus productos en forma conjunta.

* Se fomenta la constitución de las uniones de crédito en coordinación con la Comisión Nacional Bancaria, con el fin de facilitarles el acceso al crédito y que puedan realizar actividades comunes.

* Se realizarán acciones con los sectores sociales y privados para la realización de actividades con fines específicos como las compras en común.

* Fomentar y consolidar la organización de centros de adquisición en común a nivel regional y por rama de actividad económica.

* Se promoverán agrupaciones, que se dediquen a la comercialización conjunta de sus productos en el mercado interno y en el exterior.

* Se impulsarán empresas integradoras que tengan potencial exportador.

Con base en estas acciones se han formulado diversos programas entre los cuales destaca el Programa Impulso, que se crea con el propósito de profundizar en las medidas tendientes a facilitar el acceso a los recursos financieros, esto se realiza a través de Nacional Financiera (NAFIN), que es una institución del gobierno que funciona como Banca de Desarrollo de segundo piso, cuyo objetivo en la actualidad es apoyar principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa.

Uno de los objetivos del Programa Impulso que inicia en el año 1993 es el estímulo a la Asociación entre empresas mexicanas con empresas extranjeras para la generación de Alianzas Estratégicas, donde NAFIN aportará el capital que requieran las micro y pequeñas empresas para formar empresas integradoras. También apoyará hasta con el 25% del capital requerido cuando las empresas mexicanas necesiten asociarse con empresas extranjeras.

Cabe destacar que la Banca de Desarrollo a partir del impulso que se ha dado a los diversos programas ha apoyado en mayor medida a la micro, pequeña y mediana empresa.

III. MODELOS DE ASOCIACIONISMO

Una de las principales asociaciones que han surgido en México y la más antigua es la "Unión de Crédito". A pesar de que las primeras se fundaron hace 60 años, es en los últimos 4 cuando tienen un gran auge; de 1990 a 1993 se han autorizado 193, contando hasta octubre de 1993 con 312 uniones de crédito.

Las Uniones de Crédito representan una alternativa real de participar en el financiamiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Son organizaciones de empresarios

con afinidad de intereses, como la necesidad de adquirir insumos, comercializar sus productos con asistencia técnica y obtener crédito. Se constituyen como Sociedades Anónimas de Capital Variable, deben estar integradas por 20 personas cuando menos y un capital mínimo de 900 mil nuevos pesos, equivalente a 284,360 dólares; es recomendable que los socios residan en la misma zona económica donde se encuentra la unión.

Las Uniones de Crédito originalmente eran Agropecuarias, Industriales o Mixtas, actualmente la mayoría son mixtas.

Los propósitos de estas organizaciones son:

** Permitir el acceso al crédito a sus socios sin tener que recurrir a la intermediación bancaria, es decir, la banca comercial.

* Obtener condiciones favorables para los socios en la adquisición de materias primas, maquinaria y equipo, al negociar su compra de manera conjunta.

* Proporcionar proyectos de almacenamiento, producción y comercialización para ser explotados de manera colectiva o individual por los socios.

* Apoyar a las empresas socias con capacitación administrativa y asistencia técnica".³

Dentro de los beneficios que aportan a sus miembros están: servir de aval, obtención de préstamos directamente con intereses bajos, el cobro de estos intereses es vencido y no anticipado como en otras instituciones; proporcionar asesoría técnica, consolidan su poder de compra, tienen mayor oportunidad de abarcar más mercado, lo que incrementará sus ventas y existe una mayor proyección de imagen de grupo.

quienes inviertan en ella pueden obtener rendimientos altos.

Las uniones cuentan con fondos propios que provienen de aportaciones de los socios, instituciones financieras como NAFIN, Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), Fideicomisos como: FIRA y FIFEC y numerosos bancos.

Los principales problemas a los que se enfrentan son los siguientes:

a) Normalmente tienen un capital muy reducido lo que les impide operar con utilidades que les permita soportar los castigos por cuentas incobrables, tampoco pueden pagar sueldos altos, por lo que el personal que contratan no cuenta con la preparación adecuada.

b) El fondeo, que consiste en establecer contratos con las instituciones de crédito que apoyen otorgando financiamiento a los asociados, y que se ha ido aminorando en virtud de que ya son más las instituciones que las utilizan como intermediarias.

c) Su cartera vencida es muy alta.

d) Tienen deficiencias contables que no les permiten informar adecuadamente a la Comisión Nacional Bancaria que es quien las regula.

Otra forma de asociación con personalidad jurídica propia es el de las Empresas Integradoras

México ha tratado de adoptar modelos diferentes para que las empresas sean más competitivas y eficientes, dos modelos que han tratado de utilizar son: el italiano y el japonés.

En el caso italiano han tratado de mantener la independencia de las empresas, creando organismos de vinculación llamados consorcios de empresas; el consorcio tiene acceso a los bancos y contrata líneas de crédito, contra-

2. El Mercado de Valores. "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, 1991-1994", N° 6, marzo 15 de 1991.

3. Carta Nafin, N° 4, México, D.F., abril 1992.

ta con proveedores de bienes y servicios con precios más bajos, tiene contactos en el exterior o hasta una representación propia.

En Japón funciona a través de la subcontratación en donde la gran empresa utiliza los servicios de las pequeñas para que les fabriquen determinadas piezas de sus productos terminados. Funcionan como una pirámide en cuya punta se encuentra la marca de la empresa grande, que es quien comercializa el producto, lo diseña y le da el nombre, mientras que en la base existen muchas compañías pequeñas que tienen como sustento la fuerza de la gran empresa.

El nombre que se le ha dado en México a estos consorcios es el de "empresas integradoras" y están empezando a funcionar en las ramas: mueblera, en la joyería, el calzado y en la confección.

El 17 de mayo de 1993 apareció en el Diario Oficial de la Federación, el decreto presidencial para la creación de Empresas Integradoras de Unidades Productivas de escala micro, pequeña y mediana; teniendo como objetivo fortalecer a las empresas a través de un nuevo esquema en su forma de comercialización, compras y producción.

Los beneficios para los asociados son:

- * En materia de producción fomenta la subcontratación de productos y procesos con la finalidad de desarrollar cadenas productivas.

- * En cuanto a la comercialización se utilizará la asesoría de expertos de diseño para mejorar la presentación de productos.

- * Los socios recibirán también asesoría en cuanto a capacitación de obreros y directivos en diferentes aspectos.

- * En el aspecto fiscal las empresas integradoras podrán estar dentro del Régimen Simplificado por un período de 5 años, siempre y cuando los ingresos no rebasen 10 millones de nuevos pesos que equivalen a 3,159,558 dólares.

Los empresarios interesados se inscriben en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, obteniendo beneficios de tipo fiscal y los apoyos de la banca de Desarrollo.

Los ingresos de estas empresas son únicamente por concepto de cuotas y prestaciones de servicios.

Otro tipo de asociación es el de las "Agroasociaciones Empresariales", como una opción para la capitalización y reconversión del campo mexicano.

Su objetivo general es "promover el desarrollo rural integral, incrementando la afluencia de capital al campo e incorporando a los productores en desarrollo en procesos más eficientes de producción, industrialización, administración y comercialización".

Los objetivos específicos son:

- ** Incrementar la producción, productividad y rentabilidad, vía reconversión productiva y economías de escala.

- * Propiciar la complementariedad de recursos, experiencias y tecnologías entre los asociados.

- * Incentivar la participación de la banca en apoyo a proyectos con viabilidad técnica, económica y social.

- * Lograr el arraigo de los productores a través de la capitalización de sus empresas y la generación de empleos.

- * Acelerar el desarrollo y elevar el nivel de vida de los productores con énfasis en los del sector social rural".⁴

Con apoyo del FIRA, un fidelcomiso creado para ayudar a las empresas

agropecuarias junto con la Banca Comercial y de Desarrollo, han incorporado un mayor número de productores a los procesos económicos, tecnológicos y sociales que demanda un país a través de fomentar la asociación del sector agrícola.

El FIRA, considera que es conveniente aportar la mayoría de sus recursos a empresas que deseen asociarse y compartir con los productores en desarrollo, sus experiencias e infraestructura.

Las formas de asociación para este sector pueden ser mediante la celebración de convenios entre los asociados y/o la constitución de nuevos sujetos con personalidad jurídica propia.

La modalidad de la Asociación que se seleccione, debe ser atractiva, tanto para empresarios y productores como para las instituciones y dependencias que participen. Con esto cada empresa decidirá en función de lo que requiere y necesita para asociarse.

4. FIRA, Boletín Mensual, México, 1993.

ANALISIS DE CASOS

ESTADO	TIPO DE ASOCIACION	PROBLEMATICA	LOGROS OBTENIDOS	FINANCIAMIENTO	PROYECTOS
1) AGUASCALIENTES					
<p>Se ubica en la parte central del país. El clima es templado semise-co.</p> <p>En la actividad económica se centra en la textil e incluye además a la agricultura, industria artesanal y minera, ganadería y vitivinícola.</p>	Asociación de Empresario de la Cámara del Vestido.	<ul style="list-style-type: none"> - Contracción del mercado por disminución en el poder adquisitivo. - Ausencia de un buen diseño, baja calidad y precios no competitivos impiden la exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de Plaza Vestir, empresa integradora de comercialización. - Participación en una exposición en Miami. - Visita de técnicos especialistas en diseño de España. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cámara del Vestido en Aguascalientes. - Apoyo de NAFIN y de la Agencia Española de Cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de marcas en común para exportar y comercializar productos en común. - Creación de un centro de diseño. - Formación de una empresa integradora con financiamiento de NAFIN para aportar el capital inicial.

ESTADO	TIPO DE ASOCIACION	PROBLEMATICA	LOGROS OBTENIDOS	FINANCIAMIENTO
2) CHIAPAS				
<p>Se ubica en la parte sur de México. Cuenta con un clima tropical y templado. La actividad económica se centra en la agricultura y ganadería.</p>	Asociacionismo solidario en Tuxtla Gutiérrez.	<ul style="list-style-type: none"> - La Unión de Comerciantes Independientes del Centro Comercial Chapultepec, no contaba con una infraestructura comercial adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> - La construcción del Centro Comercial Chapultepec. - Este mismo esquema se ha aplicado a: Pescadores de tiburón en Puerto Madero y a Taxistas de Cacahuatán. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se creó el Fondo Estatal de Fomento Industrial. - Participan: Gobierno del Estado a través de fomento económico, NAFIN, Honorable Concejo Municipal y la Unión de Comerciantes Independientes, en la construcción del Centro Comercial.

ESTADO	TIPO DE ASOCIACION	PROBLEMATICA	LOGROS OBTENIDOS	FINANCIAMIENTO	PROYECTOS
3) GUANAJUATO					
Se ubica en la parte central del país. Ocupa el 1er. lugar en la producción de oro, el 3ro. en fluorita y el 5to. en plata a nivel nacional. El crecimiento económico se centra en: León, Irapuato, Celaya, Guanajuato y Salamanca.	<ul style="list-style-type: none"> -Asoc. Nales. de: Fabricantes de ropa y art. de piel, Curtidores de León. - Uniones de Crédito: Ind. y Com. de Moroleón, de la Ind. del calzado, Ind. de Celaya, Agrícola e Ind. de Irapuato. - Coinversión: Italo-mexicana, México-España. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un espacio para los talleres. - Capacidad para competir con empresas extranjeras por la firma del TLC. - Altos costos de producción, falta de capacitación técnica y admva. que resta competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación, compras en común, diseño y crédito. - Exposición permanente para promover su producto. - Construcción de un inmueble especializado en calzado. - Creó centro de desarrollo empresarial. - Establecimiento de un rastro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de un Fideicomiso en efectivo y apoyo de Nafin. - Creación de un fideicomiso con un convenio de Nafin. - Asociación con una empresa italiana para los proyectos. - Nafin y Bancrecer. - Fondos propios (socios) 	<ul style="list-style-type: none"> - Una planta de tratamiento de aguas residuales. - Creación de un centro de adquisición de materia prima. - Construcción de un parque industrial. - Creación de un centro de Diseño y Capacitación. Exportación de insumos para el calzado.

ESTADO	TIPO DE ASOCIACION	PROBLEMATICA	LOGROS OBTENIDOS	FINANCIAMIENTO	PROYECTOS
4) JALISCO					
Se ubica al suroeste del país. Es un estado industrial, agrícola, turístico y altamente comercial.	<ul style="list-style-type: none"> Uniones de Crédito: de la Cámara de la Ind. del Vestido, Ganadera, del Mercado de Abastos, de los Empresarios de Muebles. Unión de Productores Lecheros de los Altos de Jalisco. Asociación de Pescadores de Puerto Vallarta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere modernizar sus instalaciones. - Falta capacitación en todos los niveles. - La competencia por la apertura comercial. - Baja en las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la más importante exhibición de modas en A.L. - Construcción de un centro comercial en Guadalajara. - Creación de un instituto de capacitación. - Consorcio Vesticomex. - Compra de Liconsa de Ags. 	Nacional Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de un parque industrial. - Una exposición internacional de tecnología e insumos para la industria del vestido.

V. CONCLUSIONES

Para resumir nuestras conclusiones, las hemos dividido en tres puntos:

Problemas.

Soluciones.

Tendencias y Expectativas.

Para hablar de problemas, es necesario separar el individual del colectivo.

En cuanto al particular de cada individuo se encuentra básicamente el económico. No contar con los recursos necesarios y consecuentemente altos costos unitarios y baja posibilidad de competir en el mercado nacional e internacional.

A este problema le han visto una posible solución *vamos a unirnos* y a esta afirmación le ha seguido el conflicto de carácter. En algunos sectores como el artesanal, joyero, irrefutablemente siempre tenen que otra persona que hace lo mismo es su competidor y que sus técnicas de trabajo son de su ingenio y propiedad, por lo tanto no deben compartirse.

El hombre es gregario, se comunica y hace conciencia de la similitud de sus problemas sin tener una figura jurídica, se integran a un grupo y surge necesariamente un emprendedor entusiasta y dinámico que se informa y por cuenta propia se acerca a algunas entidades de fomento, solicitando información, misma que posteriormente informa a su grupo.

Como en todo proceso de decisión existen opiniones encontradas, continúan frecuentándose, hay espacios de silencio y finalmente se toma una decisión.

También como todo proceso administrativo cíclico e ininterrumpido, ya constituidos como Unión de Crédito o cualquiera de las formas de asociación, se presentan nuevos problemas técnicos, administrativos y financieros.

Los problemas técnicos se refieren a la necesidad de capacitación en todos

los órdenes, modernidad de equipo, etc. En cuanto a los problemas administrativos estos surgen debido a que las decisiones en cuanto a compras y financiamiento se deben determinar sobre la base de la asociación y no en forma individual, en consecuencia surgen los problemas financieros pues cada socio tienen un punto de vista diferente en cuanto a prioridades y acceso al crédito.

En otros casos no han sido empresarios aislados los que se han asociado, sino micro, pequeñas y medianas empresas que se han integrado para unir esfuerzos y capitales y así obtener beneficios como: capacitación directa de empresarios, mayores apoyos financieros de NAFIN, BANCOMEXT, FIDEC, FIRA, Fideicomiso del Banco de México, diversos fondos de fomento estatales, regionales o federales y en algunos casos contactos con organismos similares del exterior como la Agencia Española de Cooperación que esta apoyando a la asociación de empresarios de la Cámara del Vestido en Aguascalientes. En Guanajuato, las coinversiones México-España o italo-mexicana para la exportación del calzado, y diseño y comercialización respectivamente.

Las soluciones: informarse, conocer bien, tocar puertas, comparar, no cejar en los objetivos, ser consciente del tiempo y no esperar que como frijol mágico que en la mañana se siembre y por la noche los retoños hayan rebasado la estratosfera. Pero algo fundamental es comprometerse con lo que se ha emprendido.

Las expectativas son halagüeñas, incluso NAFIN pretende que las Uniones de Crédito sean sus "ventanillas de atención". La tendencia es que las asociaciones se extiendan y que las actividades a realizar se amplíen, esto es que si antes eran sólo agrícolas y se presentaban en el centro de la República, ahora

prolifera por el Bajío, Centro, Ciudad de México, noreste, noroeste, norte, occidente, oriente y sureste y abarcando diversos giros como la construcción, flores de papel, vestido, curtiduría, cerámica, etc.

En noviembre pasado se celebró la "Primera Muestra de Asociacionismo Empresarial", auspiciada por el Programa Impulso para el Progreso de la Empresa de México, implementado por NAFIN. Participaron 31 empresas que actualmente disfrutaban de crédito, en su mayoría del PROMYP y algunos del Programa Impulso con modalidad de Cuasicapital; sus plazos son variados que van desde 3 meses a 2 años con gracia de 6 meses; de 1, 3 ó 5 años sin período de gracia y hasta de 15 años. La mayoría de los créditos son contratados en moneda nacional y sólo algunos en dólares, los montos son a partir de 2 mil nuevos pesos (612 dólares) y hasta 30 mil nuevos pesos (9.179 dólares), esto con la finalidad de impulsar la asociación con más empresarios como una solución a sus problemas.

Finalmente, creemos que además de la subcontratación, el asociacionismo es una de las soluciones para poder com-

petir ante los retos que enfrentaremos debido a la apertura comercial.

VI. BIBLIOGRAFIA

Revistas

1. Grupo Editorial Expansión, N° 16, septiembre de 1992.
2. El Mercado de Valores, NAFIN, N° 14, julio de 1989 y años 1992 y 1993.
3. Ejecutivo en Finanzas, Año XXII, Nos. 1 y 2, 1993, editada por el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas.
4. Revista Foro para el Desarrollo Empresarial, enero a diciembre de 1993, NAFIN.

Boletines

1. Boletines FIRA N° 229, Vol. 23, agosto de 1991, N° 292, Vol. 25, septiembre de 1992, México, D.F.
2. Boletín Carta NAFIN, año 2, abril de 1992 México, D.F.
- 3.- Boletines El Empresario, marzo de 1993.

Periódicos

1. Diario Oficial de la Federación, Organismo del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, 17 de mayo de 1993.

Leyes

1. Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, 1993.
2. Ley de Sociedades Mercantiles, Ed. Porrúa, México, 1993.

LA FORMACION DE UNA CULTURA EMPRESARIAL. PROYECTO CDEE- FUNDACION ANTONIO RESTREPO BARCO

RODRIGO VARELA V.

Director CDEE - ICESI

MELQUICEDEC LOZANO P.

Asistente CDEE - ICESI

INTRODUCCION

Desde 1984 cuando surgió la idea de crear en el ICESI el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial - CDEE, se planteó como objetivo fundamental la motivación y la formación en la comunidad bajo su influencia, de una cultura empresarial, que a través de acciones innovadoras llenas de iniciativa y de creatividad, dé más impulso al surgimiento de nuevas organizaciones para que contribuyan a solucionar el problema del desempleo y paralelamente representen una fuente de realización personal para sus propietarios.

No hay ninguna duda que todo el esfuerzo realizado durante estos años ha fructificado de una manera relevante y así lo demuestran las evaluaciones emitidas por los participantes en los diferentes programas que sobre Espíritu Empresarial y sobre el proceso de creación de empresas se han realizado. A medida que hemos avanzado en nuestra acción hacia el logro de una cultura empresarial en el ámbito nacional y continental, más personas se han interesado paulatinamente en nuestros programas y he-

mos tenido que ir creciendo nuestra cobertura.

El Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial del ICESI ha realizado su trabajo en las cuatro áreas tradicionales de la universidad: Docencia, Investigación, Servicios y Extensión. En esta última, el Centro concentró su actividad inicial en los colegios públicos y privados de la ciudad para después llegar a todo el departamento y extender sus programas a profesores de primaria, profesores de bachillerato, profesores normalistas, profesores universitarios, Directores de escuelas de primaria, rectores de colegios, directivos y docentes universitarios, madres de familia, personal próximo a jubilarse, mujeres profesionales, personal militar próximo a terminar su servicio militar.

Todas estas acciones han tenido a través de estos años el apoyo económico del Center for International Enterprise (CIPE), del Fondo Universitario Permanente Eveready - FES, de la Fundación Antonio Restrepo Barco y de la Fundación para la Educación Superior - FES.

En este trabajo queremos destacar muy particularmente la labor que hemos

podido realizar gracias a los convenios efectuados con la Fundación Antonio Restrepo Barco, los cuales permitieron fortalecer nuestros programas y su difusión a partir de enero de 1989.

Inicialmente plantearemos, fundamentados en las teorías más importantes sobre Espíritu Empresarial, el marco teórico que nos ha servido de base para realizar nuestro trabajo de fomento de una cultura empresarial, a continuación presentaremos el proceso que hemos seguido durante los últimos 18 meses a través del convenio con la Fundación Antonio Restrepo Barco, después haremos un breve comentario de la experiencia y de los resultados obtenidos y, finalmente, emitiremos algunas conclusiones que habrán de servir como directrices para el futuro. Un resumen de los principales seminarios y el número de participantes se muestra en el anexo final.

1. MARCO TEORICO

1.1. El evento empresarial según Shapero

Hemos tomado de Shapero su análisis histórico de por qué ciertos grupos, ciertos tipos de cultura, ciertas sociedades de alguna forma u otra tienen unas características empresariales más altas que otras. En sus estudios encuentra claramente que el fenómeno de la formación del empresario o el porqué una comunidad presenta cierta orientación empresarial, es un fenómeno mucho más complejo que el tratar de explicarlos por un solo factor: raza, religión, situación, características personales, etc.

Shapero manifiesta que la toma de iniciativa como empresario depende fundamentalmente de la toma de una decisión que tiene que ver con un cambio en el estilo de vida, en la forma de ser, en la forma de pensar y de actuar. Según Shapero el individuo que va a ser empresario está sujeto a una serie de circunstancias internas y externas que

de alguna manera actúan sobre él y hacen que tome la decisión de cambio de estilo de vida. Shapero dice que mientras estas fuerzas positivas, negativas o neutras no logren generar una composición de fuerzas tal que produzca en la persona un "desplazamiento", ella no llegará a ser un empresario. Encuentra en su investigación que los fenómenos positivos son fenómenos que vienen del exterior, de personas externas a nosotros, y que todo mensaje que le entregamos a los niños y jóvenes en un momento determinado, origina en ellos una serie de expectativas y reflexiones que pueden determinar un cambio en su estilo de vida, en su forma de ver las cosas, en su manera de afrontar los hechos.

De acuerdo con Shapero, lo que hay que encontrar es cómo producir el desplazamiento hacia el evento empresarial, y, por supuesto, lo ideal es que ese desplazamiento no sea gestado por fuerzas negativas (como el hecho de haber sido expulsado de la empresa, por ejemplo). Lo que se debe tratar de hacer es buscar un desplazamiento ordenado en el que la gente se vaya preparando a lo largo de su vida, para que encuentre el momento adecuado en el cual tome la decisión de ser empresario. El "salto" como empresario no deber ser un "salto" improvisado, sino fruto de un proceso ordenado que lo vaya preparando poco a poco a uno para esa nueva etapa de la vida.

Shapero dice que para que esto se dé, se debe lograr en las personas cuatro variables: a) *variable situacional*: todas aquellas fuerzas que hacen que el naciente empresario tome la decisión de cambiar su estilo de vida, su forma de ser, su manera de producir ingresos. b) *Variable psicología individual*: es la disposición a actuar producida por los desplazamientos. Una proporción muy baja de las personas que vivencian estos desplazamientos, reacciona positivamente

a ellos y pone a prueba su iniciativa para convencerse que realmente es posible modificar e incidir sobre los eventos que a diario lo rodean. Esta percepción forma a las personas autónomas, con gran capacidad de independencia y con altas probabilidades de realizar acciones empresariales. c) *Variable socio-psicológica*: tiene que ver con la credibilidad y la confianza que tenga el empresario en términos de que podrá comenzar su empresa y darle la orientación adecuada para que se desarrolle y crezca. Es el convencimiento de que se tiene la capacidad para involucrarse en la organización y vivenciar todos sus movimientos. Esta creencia está profundamente influenciada por los ejemplos de empresarios que a pesar de las dificultades pudieron salir adelante. Estos modelos juegan un rol muy significativo en la credibilidad de la gente en el evento empresarial y en la acción que puedan acometer para involucrarse en él. d) *Variable económica*: trata de los recursos que el proceso empresarial requiere y que el futuro empresario tiene que identificar, conseguir, integrar, transformar y distribuir de una manera creativa e inteligente para hacer realidad el evento empresarial. Esta creatividad e inteligencia de la persona en la consecución y el manejo de los recursos es un ingrediente de capital importancia para el éxito de la empresa, pues de esto depende fundamentalmente su desarrollo y consolidación en el mercado.

1.2. La relación empresario-motivación al logro, según McClelland

Por el lado de McClelland ha sido importante para nosotros sus planteamientos acerca de que las comunidades actúan según los niveles de motivación que tengan, los países actúan según los niveles de motivación que tengan. Su formulación teórica indica que existen tres tipos básicos de motivación: la mo-

tivación al logro, la motivación a la afiliación y la motivación al poder.

En sus estudios McClelland encontró que hay una muy alta relación entre la gente que manifiesta alto nivel de logro y la gente que desempeña acciones empresariales. Cuando la gente tiene dentro de sus características un marcado nivel de logro, se encuentra fundamentalmente en el sector empresarial.

En el proceso de su investigación McClelland manifiesta: "Si queremos producir empresarios lo que tenemos que entender es cómo es el proceso de motivación al logro. Tenemos que entender cómo es que ese proceso se da, cómo es que ese proceso funciona". Impulsado por este interés estudia las personas con un índice alto de motivación al logro y encuentra para estas personas una serie de características:

- * Personas con confianza en sí mismas, en su capacidad; personas que se entusiasman enormemente cuando logran algo por sí mismas y no como consecuencia de la casualidad.

- * Personas que se establecen metas moderadas. No se lanzan a buscar algo muy difícil de alcanzar. Se establecen metas y a medida que llegan a ellas se van trazando otras un poco más difíciles y las van alcanzando.

- * Personas que enfrentan riesgos moderados, riesgos medidos. No son amantes de enfrentarse a situaciones que no impliquen desafíos pero tampoco les gusta afrontar situaciones donde los niveles de riesgo son desmedidos o exagerados. Examinan el escenario antes que meterse como locos sin conocer el tipo de riesgo que deben asumir.

- * Personas que necesitan retroalimentación. Son muy inclinadas a llevar a cabo acciones y a saber rápidamente cuál ha sido el resultado. Les gusta saber rápidamente cómo les fue, qué han

producido, a dónde han llegado, cuál ha sido el efecto de su esfuerzo.

David MacClelland realizó una investigación más extensa. Examinó las zonas de desarrollo de varios países e intentó determinar qué fue lo que aconteció en esos países antes de que se evidenciara en ellos desarrollo económico. Con gran interés y dedicación estudió la historia y el proceso de desarrollo de países como Inglaterra, Francia, España, Grecia, Estados Unidos, etc., y detectó que los niveles de desarrollo alcanzados en ciertos períodos de la historia tenían alguna relación con la educación recibida por la comunidad, y con base en esto lanzó una hipótesis: "Si a un niño lo entrenamos y lo formamos para que desarrolle una alta motivación al logro, ese niño tendrá una alta probabilidad de que cuando sea adulto, sea empresario", y claro, dijo McClelland, si en una región, en un país o en una comunidad llegamos a tener una cantidad significativa de empresarios, entonces esa región, ese país, o esa comunidad se desarrollan.

Este gran estudioso determinó que era indispensable mirar con mayor profundidad el tipo de educación recibida en la niñez por aquellas personas que estaban propiciando desarrollo para un país determinado y se dio a la tarea de investigar cuáles fueron los tipos de lecturas infantiles y los temarios en general que eran utilizados en esos países 30 ó 40 años antes de que se presentara desarrollo económico. Y encontró un aspecto inmensamente interesante, y es que cuando los niveles de coeficiente de logro de las lecturas y los temarios eran altos, 30 ó 40 años después el respectivo país presentaba altos niveles de desarrollo.

El citado autor le hizo a este trabajo todas las pruebas que requiere una investigación y demostró que se cumplía

para un gran número de culturas en diferentes lugares del mundo.

Este trabajo de McClelland y sus valiosos hallazgos nos estaría planteando a todos que si queremos tener un alto nivel de desarrollo económico y bienestar social para la comunidad, sólo lo vamos a tener en la medida en que seleccionemos para la educación de nuestros niños y jóvenes unos contenidos académicos y formativos que involucren un alto coeficiente de logro, de tal manera que se desarrolle en ellos, desde temprana edad, una muy elevada motivación al logro y tengan más posibilidades de ser futuros empresarios.

1.3. La cultura empresarial, según Allan Gibb

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial ha adoptado también algunos de los conceptos de Allan Gibb, para quien la cultura empresarial es un conjunto de habilidades personales que todo el mundo tiene. Todas las personas tienen un puntaje específico de esas habilidades, sin embargo, unos tienen un potencial mayor que otros, pues la mezcla de esas características o habilidades varía entre los individuos, unos pueden ser más autónomos, otros serán más creativos, otros tendrán mayor capacidad de iniciativa, otros tendrán mayor poder de persuasión, etc., es decir, se obtienen diferentes puntajes al calificar estas características.

Dice Gibb que cuando se examinan las personas que administran sus propios negocios, ellas tienden a obtener un puntaje mayor que la población en su totalidad. Aunque algunos propietarios de empresas no son muy emprendedores, las circunstancias que enfrentan exigen que den una respuesta más emprendedora que si estuvieran como empleados. Algunas empresas, dice Gibb, exigirán más personal emprendedor que otras. Las empresas complejas lo requerirán más que aquellas que no

lo sean. Dicho de otra forma, la cultura empresarial es orientada por la estructura de tareas, por las circunstancias, por los procesos y por la disposición de la persona; la cultura empresarial se puede aprender.

Los estudios de Gibb manifiestan que la gente puede ser emprendedora en todas las situaciones de la vida siempre y cuando se presenten ciertas condiciones que el citado autor llama las esencias de la Cultura Empresarial. Ellas son: Independencia, libertad, capacidad de tener control sobre las decisiones que se toman, el sentimiento de compromiso y de responsabilidad.

Gibb manifiesta que para lograr esta cultura empresarial hay que trabajar para que los niños tengan la propiedad del aprendizaje, la libertad de cometer errores, la capacidad de autocontrol. Hay que tratar de hacer que se comprometan a través del tiempo, que estén frente a situaciones en las que tienen que tomar decisiones y en las que tienen que enfrentarse a incertidumbres. Que estén en situaciones donde haya flexibilidad y el ambiente sea bastante informal. Que cometan errores como ellos deseen, sin castigarlos. Así van a sentir que ellos son dueños del proceso de educación.

Gibb considera que los sistemas educativos actuales en general no inculcan el Espíritu Empresarial, pues es una educación donde se considera que hay un expositor que es el experto y los demás escuchan y deben asumir las cosas tal cual como se las presentan. No se pueden salir de allí ni cometer errores porque pierden la materia. Todo este tipo de enfoque es de no emprendedores porque le recortan a la gente el autocontrol, no permite que se cometan errores y no ayuda a que se desarrolle un compromiso. Es una situación inflexible. Se opera en un sistema donde se tiene la idea de propiedad de la infor-

mación, donde existe un desmesurado control, donde las recompensas son fijas, donde hay muchas limitaciones.

Una cultura empresarial es entonces, según Gibb, un conjunto de valores creencias y aptitudes que fortalecen la convicción en la virtud de la gente de ser independiente, de hacer lo que ellos desean hasta cierto punto, de incrementar la capacidad de la gente de controlar su propia vida. Sin embargo, el trabajo que debemos hacer no debe quedarse tan sólo en el desarrollo de las mencionadas esencias de la cultura empresarial, pues también debemos desarrollar las oportunidades para que los jóvenes conozcan el papel del Espíritu Empresarial y puedan hacer un verdadero contacto con las características que él involucra.

1.4. La perspectiva empresarial de Robert Ronstadt

Por otro lado, las percepciones de Ronstadt han contribuido a fortalecer la filosofía y el trabajo del CDEE, pues ha complementado nuestro esquema teórico con argumentaciones como las siguientes:

a) El proceso empresarial es dinámico y como tal involucra pensamientos y acciones que a lo largo del tiempo son influenciados y definidos por varios eventos y situaciones y no por efectos de la suerte. Es un proceso en el que el empresario y su actividad están en permanente modificación, lo que, a su vez, afecta continuamente su entorno.

b) La perspectiva empresarial implica la capacidad de apreciar y reconocer los elementos relevantes de nuestras experiencias empresariales, y las de otros empresarios, y evaluar con seriedad el efecto que el proyecto podría tener en el futuro sobre nuestras vidas y nuestras carreras.

c) La unidad de análisis es la "carrera empresarial" en la que actúan muchos

negocios, empresarios y ambientes.

d) La perspectiva empresarial ha de permitir evaluar varios tópicos en niveles diferentes. Esta evaluación es la que habrá de relacionarse con los objetivos de la "carrera empresarial" para proyectar el futuro.

e) Los empresarios han de evaluar su posición para tomar las decisiones que han de permitir llevar a cabo las acciones requeridas.

f) El análisis de la empresa debe ir más allá de su connotación inicial para crecerla y desarrollarla.

g) El examen y análisis del empresario no debe limitarse únicamente a determinar el cumplimiento del perfil psicológico específico, ya que por ser el empresario formable, las características psicológicas son susceptibles de cambiar con el tiempo.

h) Debe reconocerse que un ambiente desfavorable para un empresario puede ser favorable para otro, ya que cada situación empresarial y cada empresario es único y define un caso que lo diferencia de otro.

i) La gran diferencia entre empresarios exitosos y no exitosos se encuentra en el manejo de las decisiones estratégicas, pues la decisión empresarial requiere determinar el momento, la cantidad y la finalidad de cada recurso asignado a las distintas áreas del proyecto.

j) La evaluación ética implica entender las capacidades de los aspectos éticos personales, del proyecto y del ambiente en relación con la vida empresarial que ha previsto para sí. Es la identificación de una directriz con base en la cual se llevan a cabo las acciones de acuerdo con los matices que se presentan en los negocios.

Estos planteamientos de Ronstadt, respecto de la perspectiva empresarial, nos sitúan en un plano en el cual como educadores debemos orientar hacia un

pensamiento y una forma de proceder flexibles y creativos que lleven a nuestros discípulos, y a la comunidad en general, a desempeñarse con gran capacidad en un ambiente cada vez más dinámico y cambiante, donde la identificación de factores tiene que darse de manera continua y profundamente acelerada, donde los efectos de esos factores sobre los proyectos personales o empresariales desafían hacia un ritmo de toma de decisiones muy veloz, pero exigentemente acertado. La carrera empresarial debe ser la razón de ser de muchas de las actividades de la comunidad y en torno de ella tenemos que lograr las evaluaciones respectivas, tanto en lo personal como en lo institucional, pues ellas ayudan a conformar la base sobre la cual han de apoyarse las decisiones estratégicas acertadas.

2. EL PROYECTO

El manejo de los estudiantes universitarios y las distintas dificultades que encontrábamos en ellos, para que asimilaran con facilidad un proceso de cambio de su mentalidad de estudiar para emplearse, a otra donde se tuviera como alternativa la preparación para ser empresario, nos llevó a reconsiderar nuestro grupo de estudiantes objetivo y a detectar la necesidad de extender nuestras acciones a estudiantes de secundaria, de tal manera que estos pudieran llegar al nivel de educación superior más dispuestos a recibir una orientación distinta a la tradicional y pudieran terminar de refinar ciertas destrezas, comportamientos y valores estimulados, despertados y desarrollados durante su bachillerato.

Iniciamos entonces una intensa labor en los colegios del departamento tomando estudiantes de 10 y 11 grados de secundaria y algunos pocos casos de 9º grado, realizando con ellos seminarios de Espíritu Empresarial y Creación de Empresas. Sin embargo, el trabajo

inicial con estos estudiantes de secundaria también nos permitió descubrir que ciertos valores, creencias y actitudes son muy fuertes en esa etapa de la vida y que muchos de ellos están tan arraigados en la persona que gran parte del esfuerzo que se hacía para modificarlos resultaba en muchas ocasiones inútil o demasiado dispendioso.

Esto nos llevó a mirar más abajo y a fijarnos la creencia, apoyados en la base teórica presentada, que teníamos que realizar algunas actividades importantes en el nivel de educación primaria. No obstante, reconocimos que no teníamos habilidades para trabajar directamente con los niños, por lo cual, decidimos preparar a los maestros de primaria para que, a su vez, transfirieran luego el mensaje a aquellos.

Tenemos que aceptar que en un principio teníamos mucha expectativa por la manera como los maestros de primaria recibirían nuestros programas, pues este grupo de personas no es fácil de manejar, debido, tanto al gremio bajo el cual están amparadas, como a un generalizado comportamiento tendiente a mantener los esquemas y las reglas tradicionales de enseñanza. Pero nos encontramos la grata sorpresa de ser bien aceptados desde el principio con nuestros programas de primaria, lo cual hizo que los maestros participantes empezaran a involucrar en los contenidos temáticos del currículo y en su actividad docente, los elementos vitales dentro del proceso de formación de valores empresariales en los niños.

Palpamos que seguir actuando con los grupos mencionados no era suficiente y, con el apoyo de la Fundación Restrepo Barco, entre otras, llegamos a los profesores de escuelas normales y a los profesores de Facultades de Educación, pero hacia finales del año 91 decidimos solicitar a la Fundación Antonio Restrepo Barco la aprobación de un

proyecto más ambicioso que diera un poco más de cobertura a los principales actores que actúan en nuestro modelo de formación de una cultura empresarial. Para ello hicimos contacto además con funcionarios de la Secretaría de Educación Municipal, y la Secretaría de Educación Departamental, con el fin de que a través de ellos se facilitara la convocatoria de los diferentes estamentos. Esta labor no fue difícil, pues se hizo a través del programa "Educación para el trabajo" de la gobernación del departamento.

El proyecto fue aprobado e iniciado hacia finales del año 92 con los siguientes objetivos generales:

1) Motivar y capacitar al sector educativo del Valle del Cauca en los procesos de enseñanza y formación requeridos para el desarrollo de una cultura empresarial.

2) Lograr en los estudiantes la noción clara de que, a través de esa cultura, pueden generar nuevos negocios y mejorar su nivel de vida y el de la sociedad.

Los objetivos fijados fueron los siguientes:

a) Involucrar los estamentos directivos del sector educativo público (jefes de núcleos, rectores de colegios, directores de escuelas) en el proceso de formación de jóvenes empresarios.

b) Capacitar un grupo de maestros del Valle del Cauca en el conocimiento de los principios básicos del Espíritu Empresarial, y la importancia que su actividad docente tiene en el desarrollo de los valores que lo favorecen.

c) Capacitar un grupo de profesores de secundaria en la comprensión general del sistema de libre empresa y el proceso de formación y realización de nuevos negocios.

d) Proveer a un buen número de estudiantes de secundaria de los elemen-

tos básicos sobre Espíritu Empresarial y formación de negocios.

e) Orientar a un grupo de profesores de Facultades de Educación sobre los aspectos vitales que deben manejar en su enseñanza, para que a su vez los futuros educadores contribuyan notablemente en el desarrollo de una cultura empresarial.

f) Ampliar el proceso de Educación Empresarial al núcleo familiar mediante la capacitación de padres de familia, para que desempeñen un papel importante en la generación y desarrollo de valores.

Como es notable, el alcance de estos objetivos implicaba acciones muy particulares en el sector educativo a nivel universitario, nivel secundario y nivel primario y, además, en el núcleo familiar, lo que a la postre se hizo en la forma como se muestra en los gráficos 1, 2, 3 y 4 del anexo, logrando un sistema de interrelación que se expone en el Gráfico 5 donde se puede determinar fácilmente que los principales actores son: la Fundación Antonio Restrepo Barco, el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-CDEE-, la Secretaría de Gobierno, la Secretaría Municipal, los profesores y estudiantes de primaria, los profesores y estudiantes universitarios, las madres de familia y los profesores de Facultades de Educación.

Este sistema de interrelación de los agentes mencionados plantea un efecto multiplicador cuya pretensión ha sido incidir notablemente en la formación de una cultura mucho más empresarial. Nótese que el único grupo al cual no llega directamente el CDEE es el conformado por los estudiantes de primaria, pues las personas más indicadas para hacerlo son, por un lado, los maestros de primaria por su preparación pedagógica orientada fundamentalmente a educar y formar niños y, por otro, las madres de familia que con su tacto y su

dedicación tienen una importancia capital en la formación de los pequeños.

3. EXPERIENCIA Y RESULTADOS

El objetivo fundamental del proyecto con la Fundación Antonio Restrepo Barco ha sido motivar y capacitar al sector social vinculado a la educación pública del Valle del Cauca en el proceso de generación de nuevas empresas, y que vean en esta acción una manera relevante de mejorar su nivel de vida y el de la sociedad en general.

Es muy placentero hablar inicialmente del programa de empresarios juveniles que se inició en los colegios del departamento del Valle del Cauca hacia mediados de 1986. A diciembre de 1993 el número de estudiantes participantes en este programa estaba muy cerca de dos mil, una cifra considerablemente importante si tenemos en cuenta, por un lado, que ICESI es la única universidad que tiene acciones serias de extensión en Espíritu Empresarial en el sector de secundaria y, por otro, que las limitaciones presupuestales limitan la extensión del programa a muchos colegios. No obstante, hemos cubierto instituciones tanto en el sector público como en el privado, mixtos, femeninos y de varones, con formación técnica y formación académica. El número de peticiones por parte de coordinadores y rectores crece inexorablemente motivándonos a elevar el nivel y a introducir factores adicionales que den mayor impulso a los estudiantes. Precisamente este programa fue uno de los trece escogidos por el proyecto INTERMAN de la OIT, para ser replicado a nivel mundial. Y entre finales de 1993 y principios de 1994 se hizo la primera transferencia de nuestro programa de empresarios jóvenes a la Escuela Superior de Administración de Negocios para Graduados —ESAN— con sede en Lima, Perú.

En 1990 se recibió mención de honor al trabajo "Desarrollo del Espíritu

Empresarial en los Colegios Públicos del Valle del Cauca" por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Servicio Nacional de Aprendizaje —SENA— organizadores del III Encuentro Universidad - Empresa para el fomento del Espíritu Empresarial.

En el anexo final se muestran los colegios participantes y el número de alumnos acogidos.

La aceptación que se ha tenido de nuestros programas y las numerosas solicitudes que hemos recibido para continuar con ellos, nos han permitido llegar a varias ciudades del departamento y atender un buen número de colegios. Desafortunadamente, el cubrimiento no ha tenido la cobertura que nosotros hubiéramos querido, pues esta labor requiere la remoción de una gran cantidad de recursos de diversa índole.

Se debe resaltar que gracias a los desarrollos y experiencias adquiridos a lo largo del proyecto, se lograron realizar actividades adicionales que inicialmente no estaban contempladas: dos seminarios dictados en la ciudad de Riohacha para la Universidad de la Guajira y FUNDICAR, con el patrocinio de INTERCOR y la consultoría contratada con las Naciones Unidas, para dictar ocho seminarios en Honduras.

Fruto de todo este proceso logramos concebir en 1993 el texto *Crear empresas: misión de todos*, dirigido fundamentalmente a estudiantes de últimos años de secundaria, estudiantes de primeros semestres en la universidad y personas con conocimientos vagos en la conceptualización básica del Espíritu Empresarial.

El apoyo de la Fundación Antonio Restrepo Barco permitió también por varios años la realización del concurso "Mejor negocio estudiantil", tanto para estudiantes de bachillerato como para estudiantes universitarios. Estos

concursos han tenido el objetivo de estimular a los jóvenes que tienen su propio negocio para que ellos perciban claramente que su actividad empresarial origina un gran beneficio no sólo personal sino también social. Adicionalmente, se persigue, con este tipo de concursos, fomentar el desarrollo de una cultura empresarial al convertir estos jóvenes empresarios en modelos para los demás, originando en ellos un sentimiento de mayor credibilidad hacia la vida empresarial. Este concurso tuvo mucha acogida y contó en sus diferentes versiones con un nutrido grupo de jóvenes participantes pertenecientes al sector educativo público y privado del departamento.

Por otro lado, el diseño inicial del programa dirigido a maestros de primaria se hizo a comienzos de 1989 y desde entonces ha tenido paulatinos cambios en contenido, metodología y orientación dadas las continuas modificaciones socioeconómicas del país en los últimos años y su efecto sobre las políticas educativas a nivel nacional y regional. La aceptación y el interés de los maestros en este sector han sido muy profundos, tanto del lado privado como del lado público, lo que ha originado experiencias tan gratas como la presentación de testimonios de ex-participantes que han tomado muy en serio su condición de formadores.

Por otro lado, en ocasiones anteriores se ha solicitado a la Secretaría Departamental, a través del Centro Experimental Piloto, la obtención de créditos en el escalafón nacional docente con el fin de darle otro elemento de motivación al seminario, elevando de esa manera las posibilidades de aceptación del mismo. El Centro Experimental Piloto ha aceptado estas peticiones y varios de los seminarios ofrecidos a los maestros de primaria han contado con este crédito.

Una de las dificultades que en principio debimos superar fue el deficiente apoyo que encontraban los docentes por parte de los directivos de las escuelas y colegios. Este hecho nos llevó a invitar a rectores de colegios, directores de escuelas, jefes de distritos, directores de núcleos, coordinadores, para darles a conocer el mensaje que queríamos transmitir en términos de educar para lograr una cultura empresarial. Los resultados fueron muy halagadores, pues no sólo facilitaron la inscripción y asistencia de varios de sus profesores sino que, además, el número de directivos participantes en los seminarios futuros se incrementó.

Análogamente, en el sector universitario, se han organizado conferencias con rectores, vicerrectores y decanos y ésto ha favorecido enormemente los seminarios que hemos dirigido a docentes de Facultades de Educación. Las cuatro universidades del Departamento del Valle que tienen Facultades de Educación, han hecho presencia en estos eventos y han enriquecido con su intervención el desarrollo de los mismos.

En cuanto al seminario ofrecido a estudiantes universitarios de la región se ha llegado al punto de realizarlo semestralmente para darles a conocer las teorías existentes sobre desarrollo socio-económico basado en el Espíritu Empresarial, y, así mismo, hacerles conocer las principales variables que influyen en la formación de una cultura empresarial, de tal manera que esto ayude a identificar las oportunidades que el medio brinda.

Las últimas cuatro versiones han marcado un evidente incremento de participantes de otras universidades, lo que deja entrever una importante difusión hacia otros ámbitos de los conceptos y la temática tratada por el CDEE.

Desde julio de 1989 se realiza anualmente el *Campo de Verano*, dirigido a

estudiantes de diferentes colegios del departamento, en edades entre 14 y 17 años. El número de inscritos se ha ido elevando año tras año, hasta el punto de tener que dividir el grupo en dos para poder atender apropiadamente a los participantes, realizando actividades paralelas. Esta experiencia nos ha permitido comprobar cada vez más que los jóvenes encuentran en el fomento del Espíritu Empresarial un complemento importante de sus otras actividades académicas de interés como son: el estudio, el deporte, la integración, la participación en grupos culturales o artísticos, etc.

El continuo intercambio de conceptos y vivencias con los participantes en los distintos programas nos llevó a diseñar, como lo dijimos anteriormente, los dirigidos a mujeres ejecutivas y madres de familia, pues consideramos que el seno familiar juega un papel fundamental en la formación de valores culturales vitales en la marcha hacia la superación personal y social. Las mujeres, tal como lo habíamos manifestado antes, son quizá el medio a través del cual es más efectiva la transmisión de esos valores y características en el ámbito familiar, por su tacto, su sensibilidad y su mayor cercanía a los hijos.

Aunque nuestra labor con el proyecto de la Fundación Antonio Restrepo Barco ha tenido más énfasis en el sector popular, también hemos encontrado una gran receptividad en sectores de nivel educativo y económico más acomodado. La reflexión de los participantes y el examen minucioso que realizan de las situaciones que se les presentan, ha enriquecido notablemente el programa y ha incrementado el número de situaciones que se pueden manejar como ejemplos en los futuros seminarios que han de orientarse a este segmento tan peculiar e importante.

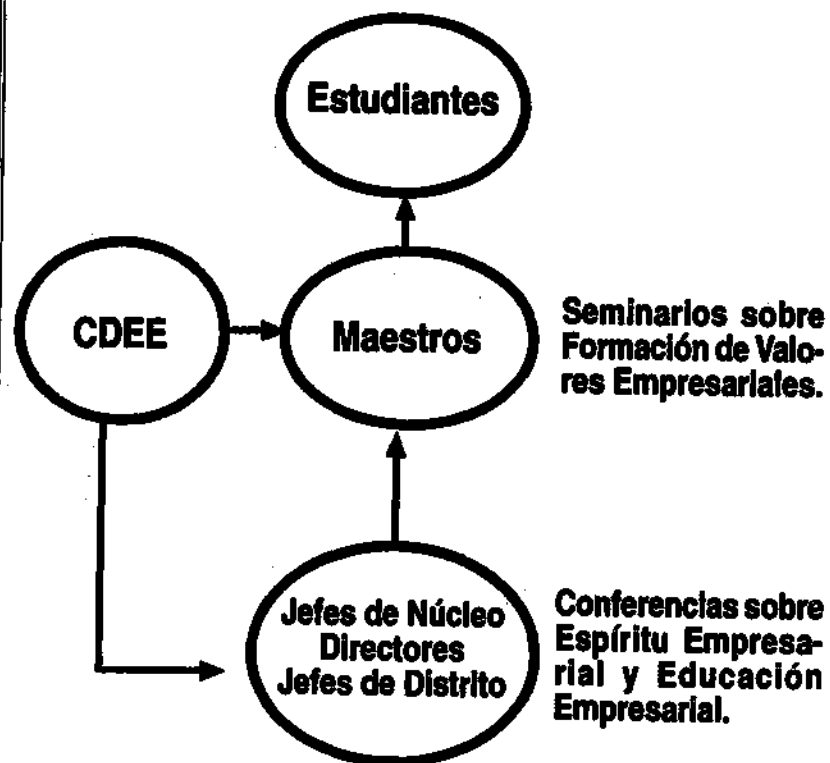
Una de las actividades que frecuentemente hemos hecho a través de todo este proceso de formación de una cultura empresarial es el relacionado con los contactos a nivel nacional e internacional, pues el intercambio continuo de información y conocimientos ha dado una gran fuerza a la temática de nuestros programas y ha contribuido a mantenernos actualizados. Son varias las entidades del país y del exterior con las cuales mantenemos contacto, frecuentemente, en español, francés e inglés.

Paralelamente a todo este acervo de actividades hemos realizado desde 1988 el Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, que, aunque no ha tenido el apoyo directo de la Fundación Antonio Restrepo Barco, sí ha recibido a través de estos años alguna contribución importante desde el punto de vista del manejo académico del proyecto, pues varios de los programas efectuados con el apoyo de la Fundación se han presentado en los respectivos Congresos logrando con ello una mayor difusión de los elementos inherentes a la formación de una cultura empresarial y un despliegue de las diversas modalidades que instituciones de varios países del mundo están aplicando en los procesos de formación empresarial. Se han realizado hasta el momento ocho

congresos, tres de ellos en el exterior en asocio con importantes universidades latinoamericanas con lo cual hemos podido llegar a unas cuatro mil personas entre estudiantes, profesores, directivos universitarios, funcionarios de entidades públicas y privadas, funcionarios de organizaciones no gubernamentales, empresarios, produciendo cambios sustanciales en muchas universidades y entidades de Latinoamérica.

El apoyo de la Fundación Antonio Restrepo Barco ha contribuido también con nuestra producción intelectual, y por lo tanto a engrosar el número de publicaciones del CDEE y a fortalecer nuestros lazos de integración con otras instituciones que trabajan en temas afines o complementarios, con quienes intercambiamos nuestros trabajos e investigaciones. Estas últimas están orientadas a elaborar diagnósticos de potencial empresarial y a proponer esquemas de motivación y formación de nuevos empresarios. De igual manera, estas acciones dan cada vez más cuerpo a nuestro Centro de Documentación, especializado en Espíritu Empresarial y Creación de Empresas, pues se ha dado lugar a la producción de varias investigaciones, artículos, ponencias y a dos libros: *Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo* y *Crear empresas: misión de todos*.

**Gráfico 1
NIVEL PRIMARIO**



**Gráfico 2
NIVEL SECUNDARIO**

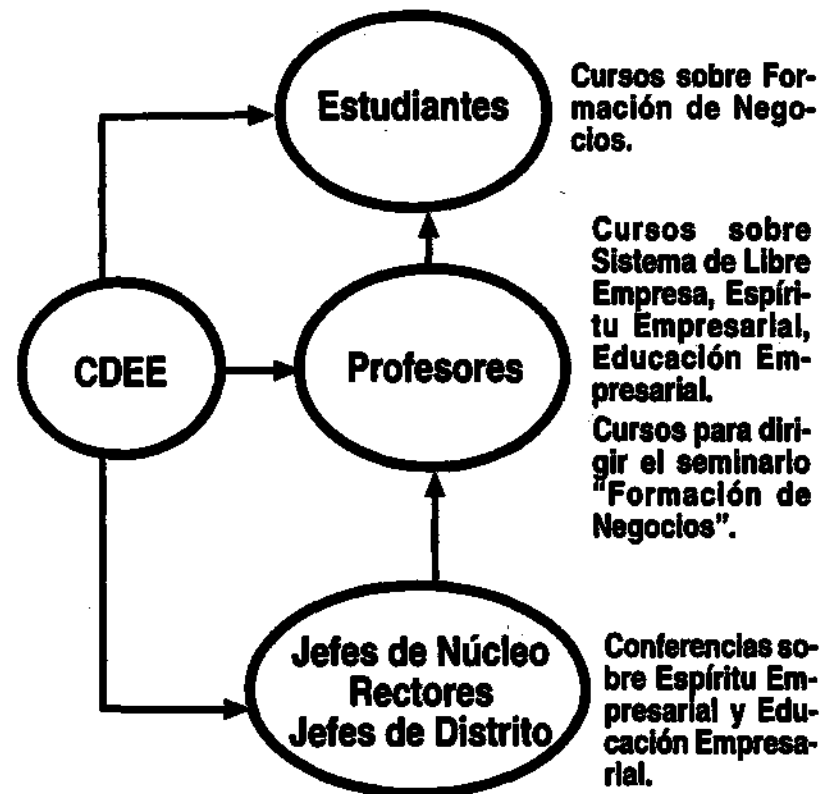


Gráfico 3
NIVEL UNIVERSITARIO

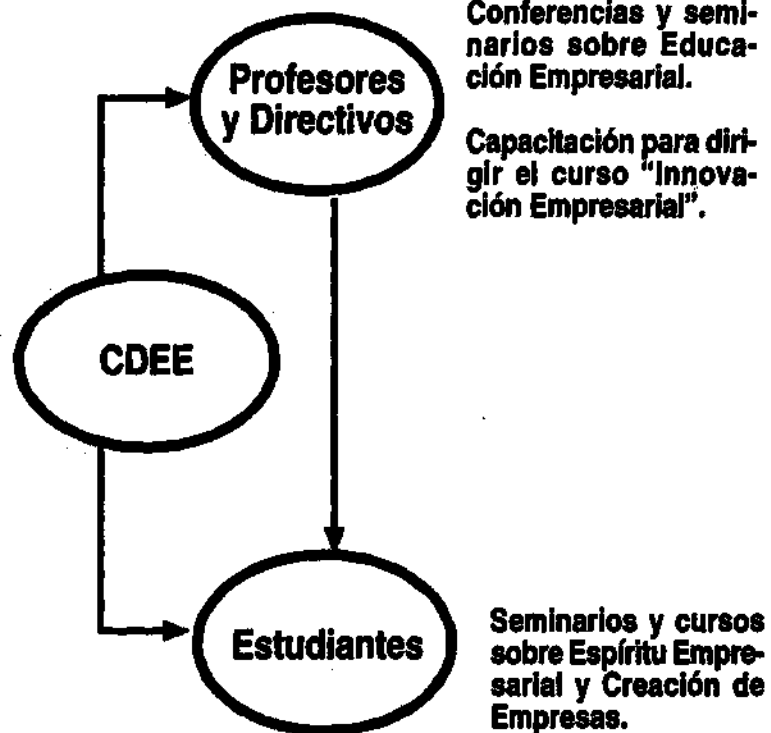


Gráfico 4
NIVEL FAMILIAR

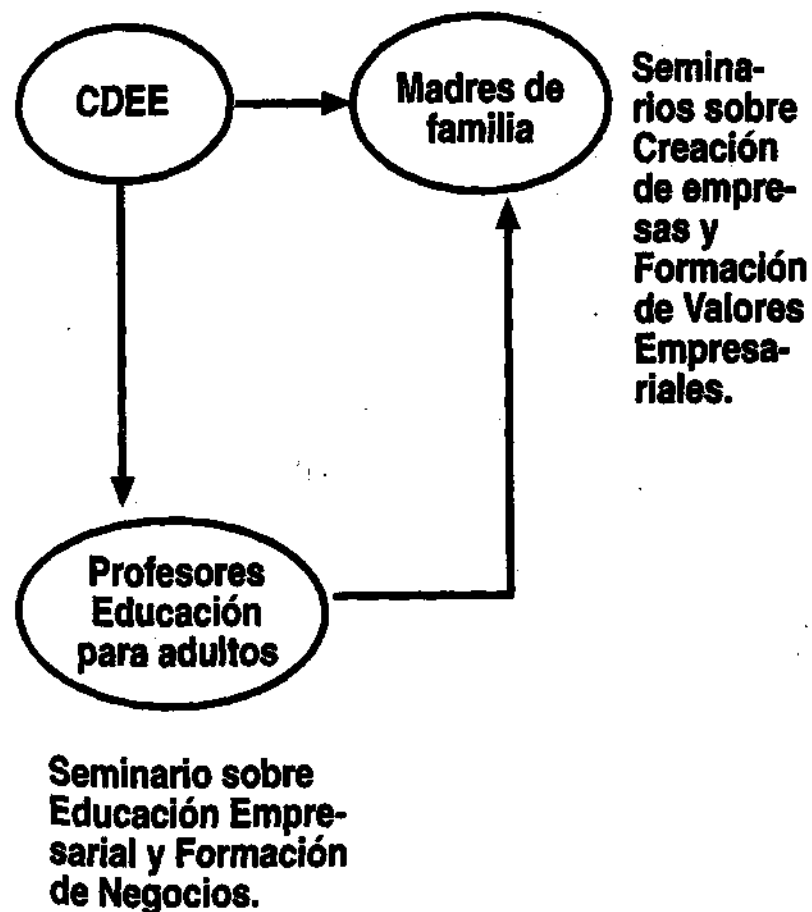
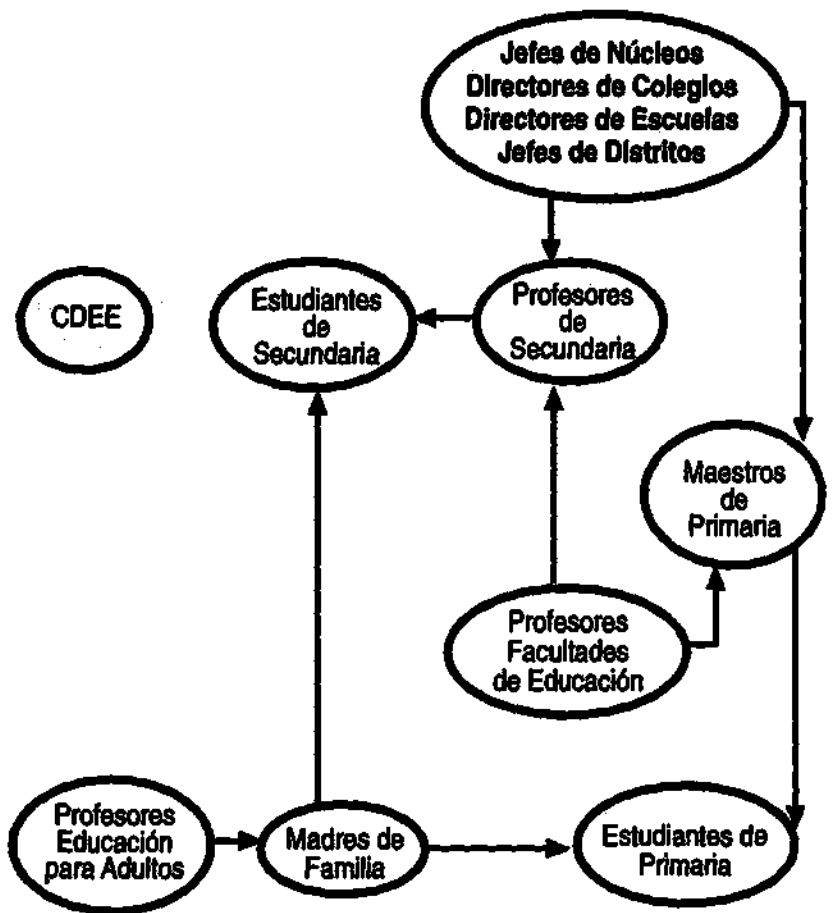
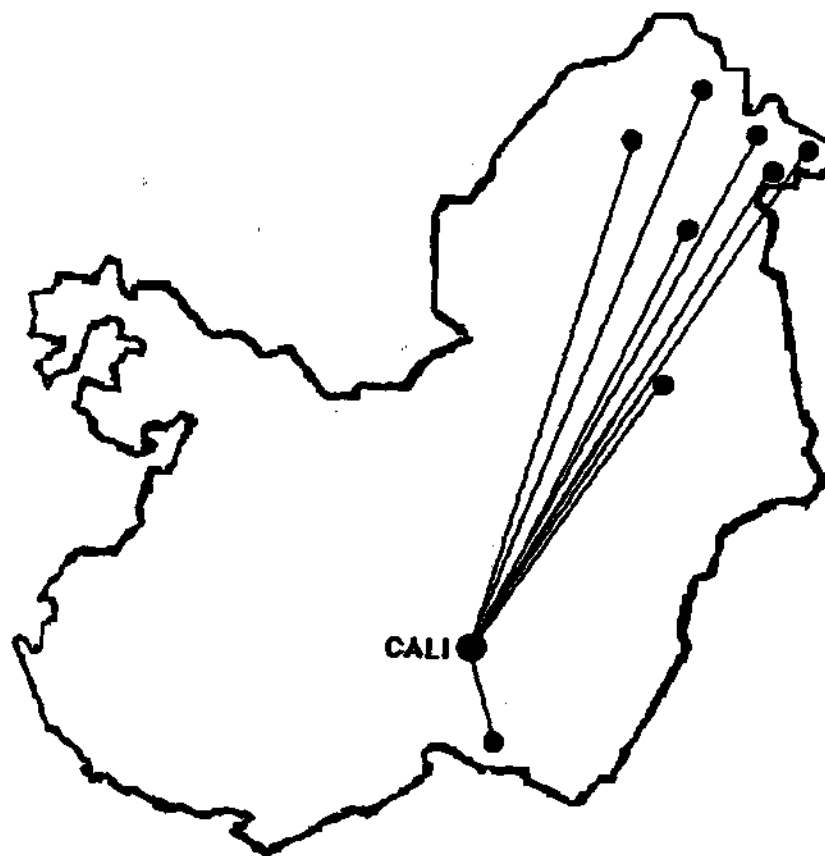


Gráfico 5
SISTEMA DE INTERRELACION



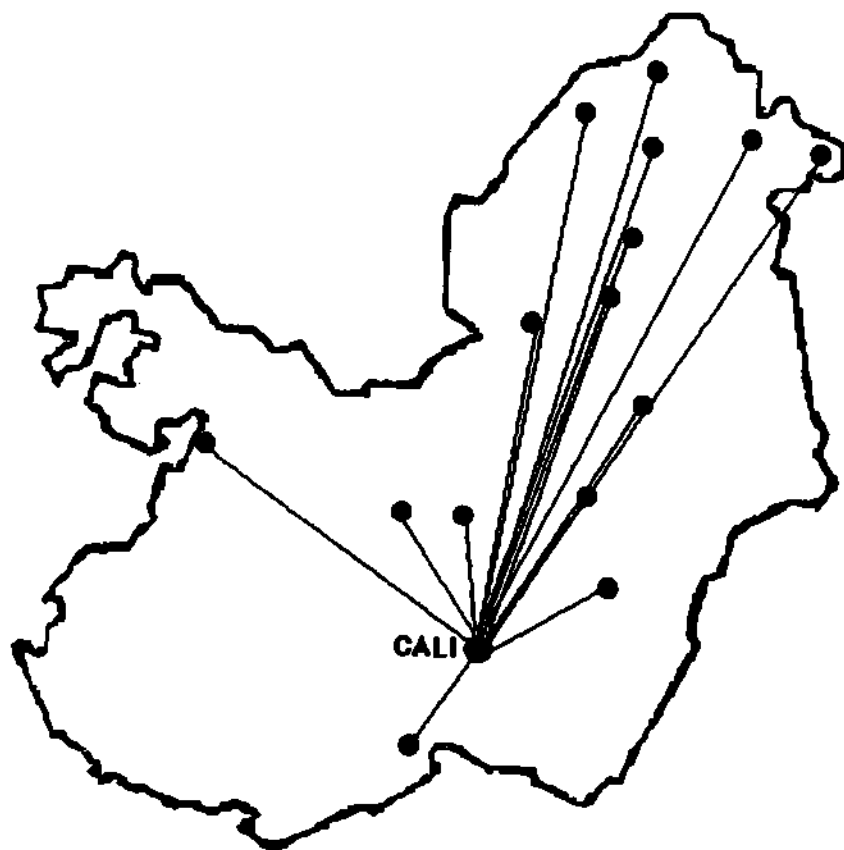
SEMINARIOS A PROFESORES DE SECUNDARIA Y NORMALES
PROCEDENCIA DE LOS PARTICIPANTES

CALI	TULUA	DAGUA	ULLOA	BOLIVAR
POPAYAN	JAMUNDI	CARTAGO	ARGELIA	ANSERMA
EL CAIRO	ZARAGOZA	TRUJILLO	EL AGUILA	LA CUMBRE
B/VENTURA	PALMIRA	EL CERRITO	BUGALAGRANDE	



SEMINARIOS A PROFESORES DE PRIMARIA
PROCEDENCIA DE LOS PARTICIPANTES

CALI	TULUA	ULLOA	ALCALA
CARTAGO	ARGELIA	ANSERMA	LA VICTORIA
ANSERMA NUEVO		PUERTO TEJADA	



EL DIRIGENTE DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL AREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MEXICO

MARÍA LUISA DOMÍNGUEZ H.

Profesora del Instituto Politécnico Nacional.CIIDIR-IPN-OAXACA.

JOSE DE LA PAZ HERNÁNDEZ G.

Profesor del Instituto Politécnico Nacional.CIIDIR-IPN-OAXACA.

Resumen: Este artículo analiza la relación que existe entre las características y atributos del dirigente, de la pequeña y mediana empresa —PME— manufacturera y, su relación con los resultados de la misma.

La teoría sobre PME nos dice que las repercusiones que provoca el fracaso de las PME manufacturera son fuertes, representa pérdida monetaria al empresario, el impacto psicológico que esta derrota significa afecta a la sociedad en general, al contribuir al desempleo, al cese de una fuente de contribución fiscal y deja un hueco en la producción de artículos básicos, en los bienes de capital y en los servicios que produce.

Este trabajo se realizó en 72 de las PME manufactureras del área metropolitana de la Ciudad de México, la información se obtuvo a través de encuestas. Las características sobresalientes de los dirigentes son: una formación profesional alta, predomina el sexo masculino como personal dirigente, la mayoría son jóvenes, utilizan un estilo de liderazgo democrático y su perfil de personalidad es ligeramente diferente al de la población.

La personalidad de los dirigentes de las PME seleccionadas, es significativamente superior al de la población, en fuerza del yo, dominancia e impulsividad. Aunque la sutileza, lealtad grupal e inteligencia son superiores a la media de la población sus diferencias no son significativas. Las PME están manejadas por dirigentes cuyo estilo de liderazgo es democrático participativo y democrático consultivo.

La formación profesional de los dirigentes afecta la productividad pero no la rentabilidad de la empresa. La capacitación y experiencia del dirigente influyen en la productividad de la empresa, pero la educación formal no tiene un efecto significativo en los resultados de las PME manufactureras.

La fuerza del yo de los dirigentes, afecta la rentabilidad sobre ventas y la impulsividad está asociada con los estilos de liderazgo.

La edad, sexo, formación profesional, personalidad y estilos de liderazgo del dirigente, no afectan la productividad ni la rentabilidad de la PME.

Objetivos del estudio

El propósito de este trabajo es presentar las características y atributos del dirigente, de la Pequeña y Mediana Empresa (PME), en su actuación frente a los negocios y explicar cómo esos atributos se relacionan con los resultados de las empresas que dirigen.

Como complemento y con los resultados de este trabajo, se espera proporcionar, a los emprendedores y empresarios, elementos de evaluación para la creación de nuevas empresas o modificar las expectativas para mejorar los resultados de las empresas que ya existen.

Marco contextual

La importancia de la PME para México se puede observar en las Tablas No. 1 y 2. Las PME hacen grandes contribuciones a la economía nacional. Existen 172,599 empresas manufactureras, de las cuales el 1.4% son empresas grandes; el 15.3% son empresas rurales; el 83.3% corresponde al conjunto de PME. Las empresas grandes contribuyen con el 52.27% de los empleos que generan las manufactureras en el país; el 2.28% lo generan las empresas rurales; mientras que la PME contribuye con el 45.45%. En cuanto al valor de la producción las PME contribuyen con el 41.76%; las rurales con el 0.65%, y las grandes contribuyen con el 57.59%.

Tabla 1. La Industria Manufacturera de México

Tamaño	Establecimientos		Personal ocupado		Valor producción	
	No.	%	No.	%	(Millones de pesos)	%
Rurales	26.347	15.26	75.963	2.28	1.572.478	0.65
Micro	124.614	72.20	398.103	11.95	12.623.014	5.21
Pequeña	12.161	7.05	341.883	10.26	26.609.119	10.98
Mediana	7.134	4.13	774.196	23.24	61.986.753	25.57
Grande	2.343	1.36	1.741.693	52.27	139.582.742	57.59
Total	172 599	100.00	3.331.838	100.00	242.374.106	100.00

Fuente: INEGI (1989), XIII Censo Industrial 1989, México.

En la Tabla 2 se nota que las industrias grandes son las que le dan mayor valor agregado a sus productos, pero

existe mucha similitud con el comportamiento de las PME.

Tabla 2. Valor Agregado de la Empresa

Tamaño	Costo de la Producción	Valor Agregado	Valor de la Producción
Micro	66.33	33.67	100
Pequeña	67.21	32.79	100
Mediana	63.82	36.18	100
Grande	54.49	45.51	100
Total	58.92	41.08	100

Fuente: INEGI (1989), XIII Censo Industrial 1989, México.

En la Tabla 3 se presenta la productividad laboral, la productividad del capital y la productividad total. La productividad se calculó tomando en cuenta la desviación respecto a la media nacional. Las empresas grandes tienen más valor agregado por trabajador (1.21) que las PME, tienen una productividad por trabajador de (0.35, 0.84 y 0.95) respec-

tivamente. Sin embargo, en la utilización de activos totales cuando más grande es la empresa el rendimiento es menor. Si tomamos ambos factores, se puede notar que las PME hacen una combinación más óptima que las empresas grandes, pero su fragilidad justifica los estudios que tiendan a mejorar la estabilidad y permanencia de las PME.

Tabla 3. Indicadores de Desempeño Industrial en México

Tamaño	Productividad			Capital*	Total**
	Laboral				
	A	B	C		
Micro	0.35	1.30	0.46	2.16	0.99
Pequeña	0.84	1.42	1.19	1.82	2.17
Mediana	0.95	1.20	1.14	1.47	1.68
Grande	1.21	0.90	1.08	0.83	0.89
Total	3.35	4.82	3.87	6.28	5.73

A. Valor agregado por trabajador

B. Valor agregado por remuneraciones

C. Factor de desempeño del trabajo (producto de A * B)

* Valor agregado por inversión en Activos

** Compuesto por el producto de C * Capital

Fuente: INEGI (1989), "XIII Censo Industrial 1989, México.

En México se vive una relativa facilidad para crear una empresa, aunque su dueño no esté capacitado para ello. Esta facilidad contribuye al surgimiento de un alto número de empresas y como consecuencia la mayoría de ellas se encamina al fracaso. Estudios hechos por FOGAIN (1981), especifican que cada año se inician 10,000 empresas, el 30% de esas empresas no sobrevive el primer año, un 50% de ellas no llegan al quinto año y sólo el 30% rebasan el sexto año.

Cuando las PME inician sus operaciones el fundador es un hombre orquesta; de él depende el éxito o fracaso, sus deficiencias conducen a la muerte de la empresa (Gómez 1981).

Se ha demostrado que la quiebra de 9 de cada 10 empresas fue provocada por la incompetencia y falta de experiencia de su director (Hal 1982, p.p. 25, 26).

Comúnmente las escasas habilidades gerenciales se han asociado con el fracaso de las empresas. Weitzel y Johnsson (1991) describen la crisis gerencial y la falta de planeación como uno de los estados últimos antes del fracaso. Haswell y Holmes (1989) reportan pobreza administrativa como un tema común en la literatura sobre el fracaso de las pequeñas empresas y, Gaskill, Van Auken y Manning (1993, p.p. 20) reportan muchos otros estudios que proveen evidencias similares.

También Rodríguez (1980, p.p. 40) asegura que generalmente el fracaso final de la empresa, se atribuye a aspectos de personalidad y estilos de liderazgo del dueño o dirigente, lo que se ve reflejado en la forma de negociar con clientes, proveedores y subordinados. La falta de experiencia y escasos conocimientos, que tienen los dirigentes de la PME, sobre las tareas administrativas básicas, como mercadotecnia, finanzas y manejo de los recursos humanos, provoca serias deficiencias en el proceso de vida de las empresas.

La habilidad de los dirigentes de la PME está relacionada directamente con el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos y materiales de la empresa. Entonces los resultados y el manejo de los recursos de la empresa, dependen de las habilidades y características personales que tienen los dirigentes de esas empresas. Según Ruiz y Kagami (1993, p.p. 30) en México, el 38% de los empresarios funge como Gerente General, el 32% aparece como propietario y el 20% es el Director General. Nuestro interés en este trabajo es determinar

hasta qué grado las características personales del dirigente de la PME influyen en los resultados de la empresa.

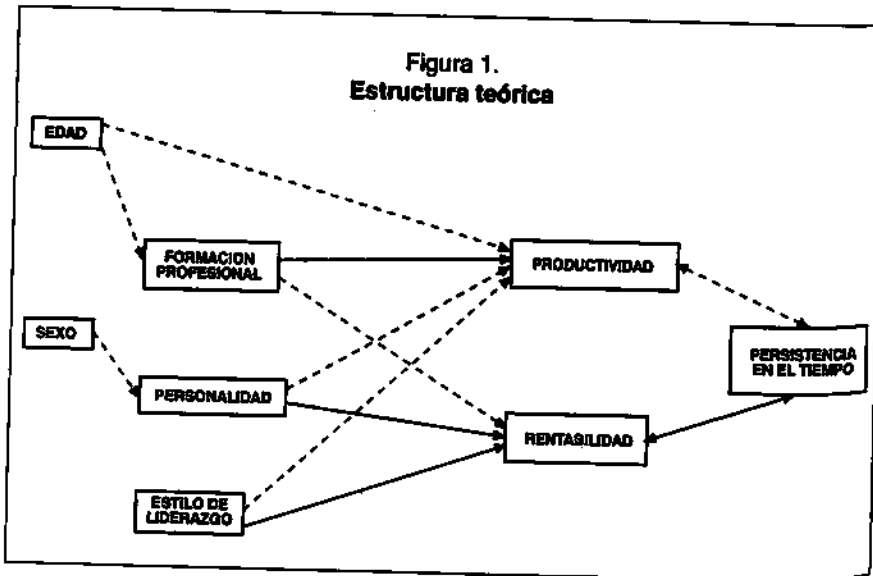
Para lograr nuestros propósitos seleccionamos la edad, sexo, formación profesional, características de personalidad y los estilos de liderazgo del dirigente de la PME, como variables inherentes a los directores de empresa. Y para contrastarlos con los resultados de la empresa se eligieron como resultados la productividad, la rentabilidad y la antigüedad de esas empresas.

Hipótesis:

De acuerdo con el marco conceptual anterior, se estableció la gran hipótesis de trabajo: Las características del dirigente de la PME (la edad, sexo, formación profesional, personalidad y estilos de liderazgo) están asociadas positivamente con los resultados de la empresa (Rentabilidad, productividad y la sobrevivencia de la empresa manifestada en su antigüedad).

El diagrama sagital que se presenta en la figura 1, muestra la estructura teórica que se pone a prueba con el desarrollo de este trabajo.

Figura 1.
Estructura teórica



Conceptualización:

Edad. Es el número de años que ha vivido una persona, en este caso el dirigente de la PME, desde su nacimiento hasta una fecha dada, para nuestros fines hasta la fecha de la encuesta. En su trabajo Ruiz y Kagami (1993, p.p. 31) manifiestan que el prototipo de empresario tiene una edad promedio de 46 años. Teóricamente y relativo a este trabajo, la edad está relacionada con la

memoria (Gilberth 1941, p.p. 73-86), con las condiciones físicas, actividades fatigosas y arriesgadas, tensión en el trabajo y adaptación emocional (Brozek en Anastasi 1971, p.p. 235), con la inteligencia específicamente con la de los directores de negocios (Bents 1953, p.p. 319-320). Con relación a la productividad Lehman (en Hilgard 1981, p.p. 180-182) encontró que la edad más productiva está entre los 30 y 40 años.

Tabla 4. Frecuencia según edad de los dirigentes

Años	Encuestados	%
de 20 a 30	16	22
de 31 a 40	38	53
de 41 a 50	13	18
de 51 a 60	3	4
de 61 en adelante	2	3
Total	72	100

Sexo. Las diferencias físicas entre el hombre y la mujer sirven para distinguirlos. Según Ruiz y Kagami (1993, p.p. 30) sólo el 8% de los empresarios mexicanos son mujeres. La cultura juega un papel importante para determinar el rol social del hombre y de la mujer. Anastasi (1971, p.p. 445-446) dice que en la cultura americana las características de la

personalidad y los intereses de cada sexo son muy diferentes: las mujeres son menos agresivas y dominantes que los hombres, los hombres muestran mayor preferencia que las mujeres por las actividades que requieren fuerza y destreza muscular.

Tabla 5. Frecuencia según el sexo de los dirigentes

Sexo	Encuestados	%
Masculino	66	92
Femenino	6	8
Total	72	100

Formación Profesional. Es la integración de la educación formal, la experiencia y la capacitación, en nuestro caso del dirigente de la PME. Según Finkel (1981, p.p. 266-292) la educación es un factor que contribuye al incremento de la productividad de los individuos en el área de la producción. La teoría del capital humano supone que la educación es la fuente directa del crecimiento económico tanto del individuo como de las instituciones. Las personas adquieren conocimientos y habilidades que tienen un valor económico y constituyen una inversión tanto para el individuo como para el Estado (Schultz en Blaug 1972, p.p. 17). Ruiz y Kagami (1983, p.p. 31) determinan que el 49.2% de los empresarios en México tiene una formación universitaria, y sólo la quinta parte de ellos

primaria y secundaria.

Para esta variable operacionalmente se determinaron tres dimensiones: la educación formal, la experiencia y la capacitación.

La educación formal fue medida de acuerdo con el número de años cursados en una institución reconocida por la SEP (Secretaría de Educación Pública).

La experiencia fue medida de acuerdo con el número de años que un dirigente trabajó dentro de la empresa encuestada o fuera de la empresa, se tomó como factor de multiplicación las áreas que están relacionadas con ventas, mercadotecnia, producción, contabilidad, finanzas o puestos directivos.

La capacitación fue medida de acuerdo con el número de horas de cada curso recibido por el dirigente.

Tabla 6. Frecuencia según la formación profesional

Nivel	Encuestados	%
Muy bajo	0	0
Bajo	8	11
Regular	22	31
Alto	41	57
Muy alto	1	1
Total	72	100

Estilos de Liderazgo. El liderazgo tiene diferentes acepciones: como proceso, como capacidad, como un rol, como comportamiento y como posición dentro de una organización. En la empresa se considera una posición organizacional, con autoridad y capacidad para aumentar la productividad de sus subordinados y lograr que estén satisfechos con su trabajo. En este sentido existen muchas teorías y otros tantos

enfoques, como la teoría de los rasgos, la de la contingencia y, teorías conductuales, donde se han desarrollado formas de medir y detectar esa capacidad. Likert (Huse y Bowditch 1980, p.p. 137) propone cuatro sistemas de dirección que van del estilo autoritario hasta el participativo, pasando por el explotador, el benevolente, el democrático y el consultivo, haciendo las respectivas combinaciones entre ellos. En el medio mexi-

cano se han realizado estudios que presentan la relación entre los estilos de liderazgo y la productividad de las empresas (Resenos 1980, Frías 1981, Olivares 1982).

Para medir los estilos de liderazgo del dirigente, se pidió la opinión de los subordinados o de las personas que tenían más contacto laboral con él, utilizando un cuestionario. En este caso se les explicó el motivo de la encuesta, y se omitió el nombre del encuestado, con el fin de evitar sesgos en la información.

Para determinar el estilo de liderazgo de un dirigente, se consideró la opi-

nión de cuatro personas en promedio por empresa, o sea que 308 personas contestaron este tipo de cuestionario. El puntaje obtenido de todos los que contestaron el mismo cuestionario en una empresa, se promedió y de esta manera se determinó el estilo de liderazgo del dirigente. Cuando alguna persona se desviaba mucho de las tres opiniones, se pidió el concepto de otra persona.

Para medir estilos de liderazgo se utilizó la escala en forma parcial de Rensis Likert. La escala mide cuatro sistemas de liderazgo dentro de un continuo de 75 puntos.

15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75
SISTEMA 1				SISTEMA 2			SISTEMA 3			SISTEMA 4		
Autoritario explotador				Autoritario benevolente			Democrático consultivo			Democrático participativo		

Tabla 7. Frecuencia según estilos de liderazgo

Estilos	Encuestados	%
Autoritario explotador	0	0
Autoritario benevolente	0	0
Democrático consultivo	35	49
Democrático participativo	37	51
Total	72	100

Personalidad. Es el conjunto de los rasgos o factores (resultado de un análisis factorial) que afectan la conducta del individuo. Los rasgos de personalidad se han considerado un factor que contribuye al éxito de los negocios pequeños (Pickle-Royce 1982, Jun 1980), la personalidad es un factor decisivo en el éxito o fracaso en el empleo, y afecta la productividad de los equipos de trabajo (Siegel 1962, Hollander 1967).

Para medir la personalidad de los dirigentes, se validaron y seleccionaron 6 factores de la escala 16 factores de personalidad de Cattell (1980). La escala se validó con una prueba piloto aplicada a 315 mexicanos de diferentes medios sociales y económicos, con una escolaridad de secundaria o más, y siempre mayores de 18 años. Los 6 factores de personalidad utilizados fueron: fuerza del yo,

Dominancia, Sutileza, Impulsividad, Lealtad grupal e inteligencia.

Fuerza del yo. (Factor 1). Este factor lo entenderemos como un conjunto de rasgos que se manifiestan en la conducta, es el ajuste del individuo a fuerzas exteriores. La estabilidad emocional, la madurez, su adaptabilidad, y la persistencia y el control son los rasgos de carácter conductual que tipifican este factor. Las puntuaciones se asignaron de acuerdo con una escala de 8 unidades, representan un continuo cuyas desviaciones fuertes 1-2 y 7-8 corresponden a tendencias extremas de sus rasgos, así, las calificaciones más bajas (1-2) corresponden a personas que son fácilmente perturbables o alterables emocionalmente, que evaden responsabilidades, tienen tendencia a desistir, son recatados tímidos, se mantienen alejados, son indiferentes, se gulan por sus impulsos. Mientras que las personas que tienen las calificaciones más altas (7-8) corresponden a individuos con alta estabilidad emocional, maduros, adaptables, estrictos en su proceder, controlados y poseen firme fuerza de voluntad.

Dominancia. (Factor 2). Este factor incluye los rasgos de competitividad, autosuficiencia, tensión, frustración y agresión. Es un factor que se pone de manifiesto cuando los individuos están en relación con los demás. Las puntuaciones más bajas corresponden a personas sumisas, dóciles, serviciales, dependientes socialmente, es la personalidad típica de un seguidor ejemplar, no frustrado, sereno, mientras que las personas que obtienen calificaciones altas son competitivas, agresivas, autosuficientes, prefieren sus propias decisiones, y por tanto son tensos, frustrados, su principal característica es tener una alta posición en el grupo.

Sutileza. (Factor 3). Es el conjunto de rasgos que manifiestan la capacidad del individuo para enfrentarse a la reali-

dad, sobresaliendo la astucia, la convencionalidad, su actitud frente a la opinión de los demás y la seguridad en su actuación. Las personas que obtienen las puntuaciones más bajas se caracterizan por ser modestas, ingenuas, prácticas, convencionales, guiados por realidades objetivas, inseguras, sensibles a la aprobación o desaprobación de la gente, en el otro extremo se colocan las personas astutas, mundanas, calculadoras, imaginativas, no convencionales, oportunas, insensibles a la aprobación o desaprobación de la gente, seguras de sí mismas y sin temores.

Impulsividad. (Factor 4). Este factor incluye los rasgos que evidencian la actitud de las personas al manifestarse en el medio ambiente con retraimiento, sensibilidad emocional e interés por las personas. Las puntuaciones más bajas las obtienen individuos taciturnos, serios, llenos de preocupaciones, los que rechazan las ilusiones, no son sentimentales, son cautos y apegados a los valores internos, mientras que las calificaciones más altas las obtienen los individuos entusiastas, precipitados, alegres, expresivos, afectuosos, despreocupados, inclinados a tener más interés de orden intelectual y activos.

Lealtad grupal. (Factor 5). Este factor lo definen los rasgos que muestran el comportamiento del individuo en sociedad, haciendo énfasis en valores morales e intelectuales como: responsabilidad, aceptación a las reglas, seguimiento a las normas del grupo, confianza, perseverancia y reacción a los cambios. Las puntuaciones más bajas identifican individuos desobligados, frívolos, que no acatan las normas, que no aceptan las reglas, flexibles a los cambios, inconstantes, son cuidadosos; mientras que en el otro extremo están los individuos responsables, dominados por el sentido de obligación, preocupados por estándares morales y reglas

perseverantes, emocionalmente disciplinados y dogmáticos.

Inteligencia. (Factor 6). Es la capacidad mental del individuo para resolver problemas abstractos, así, los que obtienen puntuaciones más bajas, tendrán baja capacidad para resolver problemas abstractos, mientras que en el otro extremo se encuentran los individuos con una alta capacidad mental e inteligencia adaptable.

Para la escala de personalidad se hizo un diseño de puntuación bruta a escala de ocho unidades. Para poder comparar las calificaciones de cualquiera de los dirigentes u otra persona en particular, se tomó como elemento de comparación las calificaciones de la prueba exploratoria de personalidad mediante la estandarización normalizada de los datos en 8 unidades.

Esta escala tiene cuatro intervalos a cada lado de la media y tiene 3/4 de desviación estándar de amplitud, ex-

cepto en los extremos 1 y 8 que son abiertos. Como se puede apreciar en la figura No. 2, las unidades de medición son 8, colocadas siguiendo la distribución normal, en donde la puntuación 4 y 5 corresponden a la media de la población, son consideradas puntuaciones normales; la 3 y 6 representan débiles desviaciones, la 2 y 7 son desviaciones significativas y, los extremos 1 y 8 son desviaciones muy fuertes.

Rentabilidad. Utilizando el método Dupont determinamos que la rentabilidad es el producto que se obtiene de multiplicar el cociente Utilidad Neta/Ventas por Ventas/Valor de los Activos, de lo que resulta Utilidad Neta/Valor de los Activos, donde el Valor de los Activos representa la Inversión Total. La rentabilidad de una empresa se considera un factor esencial para la sobrevivencia de la empresa (Gitman 1978, p.p. 62, Van Horne 1979, p.p. 40-43).

Tabla 8. Frecuencia Según la Rentabilidad de la Empresa

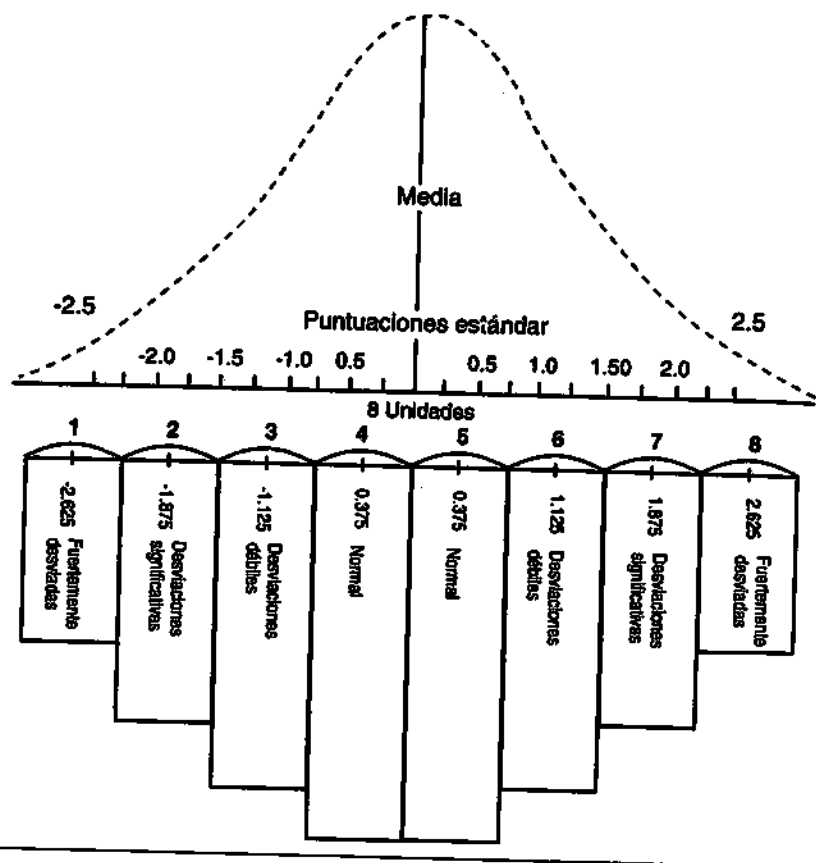
Nivel	Empresas	%
Muy baja	18	25
Baja	32	44
Regular	15	21
Alta	3	4
Muy alta	4	6
Total	72	100

Productividad. La O.I.T. (Oficina Internacional del Trabajo), define la productividad como la relación entre producción e insumos. Además considera que la responsabilidad del incremento de la productividad recae sobre los di-

rectivos de las empresas, lo justifica porque ellos tienen que proyectar, dirigir, inspeccionar y motivar todos los recursos de la empresa.

La productividad de la empresa se midió con la escala utilizada por Rese-

Figura 2.
Conversión de 8 unidades de medición a puntuaciones estándar



nos (1980). Esta escala mide la forma en que las personas realizan su tarea, las desviaciones de lo programado con

lo realizado y el aprovechamiento de la capacidad instalada.

Tabla 9. Frecuencia Según la Productividad de la Empresa

Nivel	Empresas	%
Muy baja	0	0
Baja	2	3
Regular	16	22
Alta	43	60
Muy alta	11	15
Total	72	100

Antigüedad de la Empresa. La permanencia de la empresa en el tiempo

se midió en relación con los años de vida de la empresa.

Tabla 10. Frecuencia Según la Antigüedad de la Empresa

Años	Empresas	%
Menos de uno	2	3
de 1 a 3	6	8
de 4 a 5	6	8
de 6 a 10	16	22
Más de 10	42	59
Total	72	100

La antigüedad de la empresa es el tiempo transcurrido desde el inicio de las operaciones de la empresa hasta el momento de la realización de la encuesta.

Tamaño de la empresa. Según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) considera que: empresa pequeña es la que tiene hasta 100 empleados, empresa mediana es la que tiene de 101 a 250 empleados.

Metodología

Muestra. La muestra quedó integrada por 72 dirigentes de pequeñas y medianas empresas, entendiéndose por

dirigente, los dueños o gerentes de la empresa, es decir, la persona que encabeza la pirámide organizacional. Para la realización de la encuesta se acudió personalmente a las plantas, se les informó que los datos que nos proporcionarían serían usados en forma confidencial y únicamente se emplearían para fines de esta investigación. Se le pidió la colaboración directamente al dirigente, quedando a su juicio la decisión de colaboración.

La muestra, finalmente, quedó integrada tal como se presenta en las tablas 11, 12 y 13.

Tabla 11. Frecuencia Según el Tamaño de la Empresa

Empresa	Encuestados	%
Pequeña	39	54
Mediana	33	46
Total	72	100

En el diseño muestral se intentó satisfacer diferentes criterios, buscamos una estratificación que cumpliera con muchos de los requisitos muestrales, se

logró una muestra representativa en un 80% a requisitos de tamaño, tipo de empresa, el giro de la empresa, sexo de los dirigentes y su edad.

Tabla 12. Frecuencia Según el Tipo de Empresa

Empresa	Encuestados	%
Manufacturera	54	75
Servicios	12	17
Comerciales	6	8
Total	72	100

Tabla 13. Frecuencia según el giro de la Empresa

Empresa	Encuestados	%
Alimentos, bebidas y tabaco	7	10
Textil, vestido y calzado	15	21
Madera, papel e imprenta	7	10
Química	5	7
Accesorios y art. eléctricos	4	5
Metálicas básicas	10	14
Maquinaria y equipo	3	4
Autopartes y servicios	5	7
Hule y plásticos	4	5
Comunicaciones y transporte	2	3
Materiales para construcción	3	4
Otros	7	10
Total	72	100

Resultados

De todas las relaciones propuestas en el modelo de investigación (ver Figura 1) sólo son significativas las que se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14. Correlación Bivariada significativa

	Productividad	Sobrevivencia
Formación Profesional	.30 **	
Rentabilidad		.24 *

* Nivel de significancia = .05

** Nivel de significancia = .01

La formación profesional modifica de manera significativa la productividad (ver Tabla 14, $r=.30$). La experiencia, la capacitación y la educación formal de los dirigentes de la PME contribuye a aumentar la productividad de la empresa. El desempeño de la función del dirigente exige que se utilicen todos los conocimientos y habilidades adquiridos con la experiencia y en la escuela. Esto ratifica parte de la teoría del capital humano, la educación es fuente de crecimiento económico, tanto para el individuo como para los grupos sociales.

En la Tabla 15 se muestra cómo la educación formal, no contribuye de manera significativa al incremento de la productividad. La capacitación y la experiencia de los dirigentes son las dimensiones que explican más los cambios en la productividad de las empresas. Esto demuestra una vez más la falta de vinculación entre universidad y aparato productivo. "Es evidente que el sistema de educación será un mecanismo creador de factores en el momento

que sea exigente y de alta calidad, que quienes dirigen y planean la educación, conozcan más de cerca las necesidades de la industria local y, se interesen por la participación de la iniciativa privada en las tareas de planeación a largo plazo" (Hernández y Domínguez 1992, p.p. 157). La experiencia y la capacitación tienen mayor peso en la PME porque los dirigentes, en ausencia de una educación específica a sus propósitos, se preocupan por una preparación rápida y directa, que sin descuidar las operaciones de la empresa les permita obtener mejores resultados (Nava 1972). Estos resultados reafirman lo que Ruiz y Kagami (1993, p.p. 32) encontraron: que las habilidades tecnológicas del empresario provenían del autoaprendizaje y del trabajo anterior, con lo que la capacitación en el trabajo es más relevante para el desarrollo de capacidades tecnológica y, que las capacidades administrativas se obtenían en el sistema escolarizado.

Tabla 15. Correlación significativa entre dimensiones y variables

	Productividad	Rentabilidad	Est. de Liderazgo
Experiencia	.25 *		
Capacitación	.24 *		
Factor 1			
Fuerza del yo		.24 *	
Factor 4			
Impulsividad			.23 *

* Nivel de significancia = .05.

En este estudio se muestra que la rentabilidad tiene mayor peso para modificar la permanencia de las empresas (Tabla 14, con una $r=.24$). Se justifica cuando el aumento de la producción por sí misma no incrementa el margen de utilidad de las empresas, cuando no existe un impacto de la productividad en la rentabilidad. Encontramos otra justifi-

cación en el paradigma de la situación fiscal mexicana, los informes y declaraciones de impuestos de las empresas a Hacienda no reflejan los resultados reales, existe una práctica común entre las PME al reportar elevados salarios, gratificaciones y prestaciones especiales para el dueño y familiares. Se dificulta hacer inferencias con datos reportados

en declaraciones anuales del impuesto sobre la renta de las PME. Otra inferencia a partir de estos resultados es que las PME no tienen un control adecuado de sus operaciones, tal es que muchos de los dueños de empresas no sabían cuánto ganaban realmente y, se tomaron los datos de sus declaraciones anuales, más recientes, reportadas a Hacienda.

Los resultados más relevantes y que no esperábamos se muestran al confirmar lo que manifiesta Cattell (1980), existe un perfil de personalidad diferente entre los dirigentes de la PME y la población, (ver Figura 3) las diferencias en el factor 1, fuerza del yo, son significativas con una $t = 2.83$, en el factor 2, dominancia, con una $t = 2.42$ y en el factor 4, impulsividad, con una $t = 2.42$. Entre hombres y mujeres las diferencias son débiles, pero en el factor impulsividad existen las desviaciones más fuertes, se nota cómo las mujeres que son dirigentes de la PME tienen mayor interés intelectual y son más activas que la población femenil normal.

La asociación positiva entre los estilos de liderazgo e impulsividad nos muestra cómo los dirigentes de la PME con estilos de liderazgo participativo son más entusiastas, precipitados, alegres, expresivos, afectuosos, despreocupados, inclinados a tener más interés de orden intelectual y activos que los dirigentes con estilos más autoritarios.

También notamos cómo las empresas que cuentan con dirigentes con mayor fuerza del yo tienen mayor rentabilidad sobre ventas. Esto caracteriza a empresarios y dirigentes con mayor estabilidad emocional, madurez, adaptabilidad, control y con mayor firmeza en su fuerza de voluntad, que la normalidad de la población.

Conclusiones

Estos resultados no son significativos para sugerir que los empresarios tienen

personalidades completamente únicas y relacionadas con quien desempeña un trabajo gerencial. Pero sí es importante en el avance de la explicación del por qué el trabajo empresarial y gerencial es diferente, por qué los empresarios de las PME, de una misma rama industrial, se ven como un grupo homogéneo que percibe un conjunto de problemas comunes, le dan diferentes soluciones y, los consideran diferentes en importancia y urgencia.

En este sentido los resultados de este trabajo reafirman las conclusiones de Bird (1988) y Kao (1989) retomadas por Taylor y Banks (1992, p.p. 24-40). Ellos concluyen que las características de personalidad tal como la necesidad de logro y la necesidad de control, así como también las capacidades tales como la promoción de ideas, crea una predisposición en los individuos hacia intenciones empresariales. Estos tipos de rasgos actitudinales no sólo aumentan la atracción hacia el trabajo empresarial, sino que también actúan como filtros que dan color a la forma como los individuos perciben los eventos a su alrededor. Como consecuencia, la gente tiende a ver el mismo fenómeno de diferentes formas. Algunos empresarios ven ciertos sucesos como oportunidades, cuando otros no lo creen así.

Nosotros consideramos que las características y factores de personalidad están relacionadas directamente con el fracaso de las PME. El factor fuerza del yo afecta directamente la rentabilidad, que es un indicador financiero del éxito que tiene un negocio, y que en el fin último le proporciona la vida a la PME. De manera indirecta, en este trabajo encontramos que la impulsividad afecta la dirección de la empresa, al modificar el estilo de dirección que utiliza su dirigente máximo.

Figura 3.
Perfil de los administradores

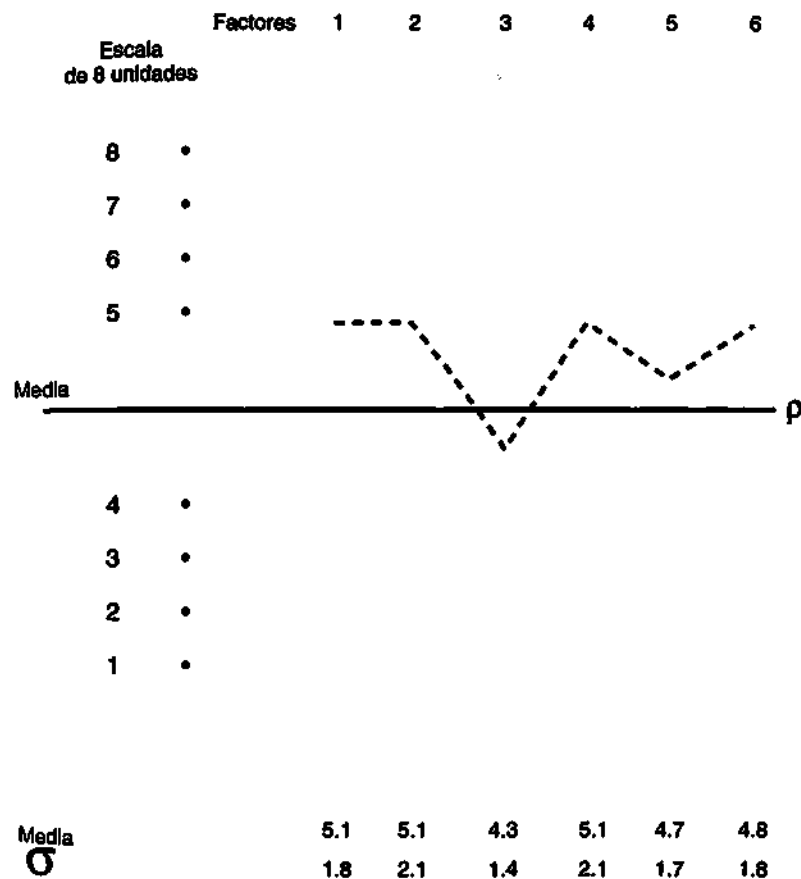
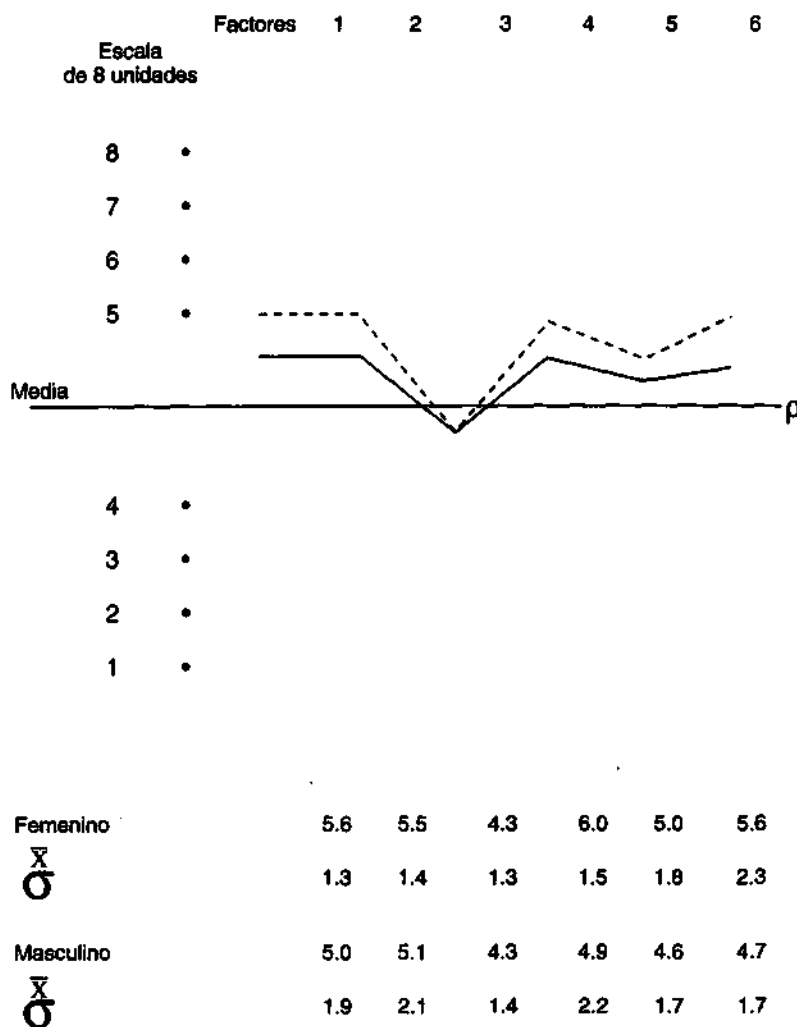


Figura 4.
Perfil de los administradores por sexo



Bibliografía

- ANASTASI, Anne 1971, *Psicología Diferencial*, 2a. edición, Ed. Aguilar, España.
- BENTZ, V.J. 1953, *A test-retest experiment on relationship between age and mental ability*, *American Psychologist*, N° 8.
- BLAUG, 1972, *Economía de la educación*, Ed. Tecnos, Madrid.
- CATTEL, R. B. 1980, *Cuestionario de 16 factores de la personalidad parte 1*, Ed. Manual Moderno S.A., México.
- CATTEL, R. B. 1980, *Cuestionario de 16 factores de la personalidad parte 2*, Ed. Manual Moderno S.A., México.
- FOGAIN, 1981, *Estudio sobre nacimiento y muerte de las empresas industriales en México*, Ed. Fogain, México.
- FINKEL, Sara 1981, *La educación Burguesa 4ª edición*, Ed. Nueva Imagen, México.
- FRÍAS, E. Benjamín 1981, *Algunas variables que inciden en la predicción de la eficiencia laboral en las organizaciones industriales*. Tesis doctoral ESCA-IPN México.
- GASKILL LUANN, Ricketts, Howard E. Van Auken and Ronald A. Manning 1993, *A factor analytic study of the perceived causes of small business failure*, *Journal of Small Business Management*, vol 31, No. 4 october.
- GILBERT, Jean G. 1941, *Memory loss insenscence*, *Journal of Abnormal and Social Psychology* N° 2.
- GITMAN, L. J. 1978, *Fundamentos de administración financiera*, Ed. Harla, México.
- GÓMEZ, Haro O. 1980, *Breviario sobre la teoría moderna de la administración de empresas*, Ed. ESCA, México.
- GÓMEZ, Haro O. 1981, *Administración de la pequeña y mediana empresa*, documento 1, inédito, México.
- HALL B., Pickler 1982, *Administración de empresas pequeñas y medianas*, Ed. Limusa, México.
- HERNÁNDEZ, José de la Paz y Ma. Luisa Domínguez H. 1992, *El desarrollo regional*

y su vinculación con el posgrado. Una perspectiva para Oaxaca, OMNIA, número especial, año 8.

- HILGARD, E. R. 1981, *Introducción a la psicología*, Ediciones Morata S.A., sexta edición, tomo 1, España.
- HOLLANDER, Edwin 1967, *Principios y métodos de Psicología Social*, Ed Amarrortes, Buenos Aires.
- HUSE, y Bowditch 1980, *El comportamiento humano en la organización*, Ed. Interamericana, México.
- NAVA, Juan 1972, *Adiestramiento y capacitación a diferentes niveles para incrementar la productividad de la industria mueblera*. Pedagogía para el Adiestramiento, vol 1 N° 9.
- OLIVARES LEAL, Carlos 1982, *Análisis de algunas variables que inciden en la productividad en las instituciones que se dedican a la asesoría en el sector agropecuario*, tesis doctoral, ESCA-IPN, México.
- RESENOS DÍAZ, Edmundo 1980, *Observaciones acerca de la conducta de los administradores en lo relativo a los estilos de liderazgo, satisfacción en el trabajo y productividad*, CICA N° 1, ESCA-IPN, México.
- RODRÍGUEZ, L. 1980, *Planeación, organización y dirección de la pequeña empresa*. Ed. South-Western Publishing Co. USA.
- RUIZ DURÁN, Clemente y Mitsuhiro Kagami 1993, *Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México*, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa N° 5, Nacional Financiera SNC. México.
- SIEGEL, Laurence 1962, *Psicología industrial*, ed CECSA, 3ª edición, México.
- TAYLOR G., Stephen and McRae C. Banks 1992, *Entrepreneurs, small business executives, and large business executives: a comparison of the perceived importance of current business issues*. *Journal of Small Business Management*, vol 30, N° 4 october.
- VAN HORNE, James C. 1979, *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Internacional, México.

PANORAMA EUROPEO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS

CHRISTOPHE POUPART

Esta mañana quisiera hacerles una presentación del panorama europeo de la creación de empresas y de las acciones que se han llevado a cabo en Europa alrededor de este concepto. Al final les voy a presentar, de una forma más sistemática, lo que hacemos en Francia.

Esta tarde tendré la oportunidad de presentarles casos más concretos de lo que es un proyecto de empresa de innovación en Francia y en Europa. Esta mañana les voy a explicar más bien qué es la creación de empresas en Francia o en Europa, cómo se lleva a cabo, cuáles son los actos que los gobiernos ponen en marcha y cuáles son los resultados concretos de estas acciones gubernamentales. Ustedes verán algunos datos sorprendentes y analizando todas estas empresas que representan la fuerza viva de la economía europea en este momento; puesto que para darles algunas cifras, en Francia un 70% de los asalariados trabajan en empresas de menos de 10 personas, y cada 5 años la red económica de estas empresas se renueva en un 50% gracias a la creación de nuevas empresas. El desem-

pleo, que es un problema absolutamente fundamental puesto que tenemos tres millones de desempleados, entre 11 y 12 % de la población activa, se ha atacado por este mecanismo, pues la creación de empresas representa una tercera parte del saldo neto de creación de empleo. Esto les da entonces una idea de la importancia que se le da a la creación de nuevas empresas, y del porqué las políticas gubernamentales para desarrollar empresas son muy fuertes. Bueno, vamos entonces a hablar de la situación de los 12 países de la Unión Europea, tomando ocho grupos objetivo que han sido escogidos por los gobiernos para llevar a cabo acciones: **los desempleados, las mujeres, los jóvenes, la industria, los servicios, la innovación tecnológica, la exportación y el acondicionamiento de territorios.**

Tenemos entonces ocho grupos objetivo, vamos a analizarlos y a identificar en cada país cuáles son las acciones que han emprendido los diferentes gobiernos. En la segunda etapa de esta conferencia vamos a sacar los grupos objetivo principales y vamos a cuantificar los resultados de las acciones gu-

bernamentales dentro del mapa europeo.

Bueno, vamos a empezar por Francia, donde los progresos son muy rápidos. ¿Cuáles son los grupos preferidos o escogidos en Francia?: El ordenamiento de territorios, la ayuda o asistencia a la industria, la innovación y la industria. (Ver Gráfico 1 en el anexo)

Un programa muy especial es la ayuda para los desempleados: un desempleado que quiere crear empresas, recibe un subsidio de desempleo, son unos seis millones de pesos colombianos. En el año de 1992, cincuenta mil desempleados fueron ayudados en esta forma y sus empresas han sido soporte no sólo de su ingreso sino que han generado empleo para otros.

En cuanto al apoyo a la industria se hace bajo la forma de ayudas generales y esto funciona bastante bien en cuanto a la innovación y a la tecnología. Las empresas interesadas son muy pocas puesto que en Francia sólo un 4.5 % de la creación de empresas es de base tecnológica; pero los financiamientos al mismo tiempo son muy altos, por ejemplo, de participación en programas de investigación, financiamientos para los laboratorios de investigación, etc. Finalmente, el ordenamiento de territorios. Consideramos que la creación de empresas es un fenómeno, una acción que permite poblar regiones que tienen un potencial económico bajo, o sea, se crean empresas para que vayan a instalarse en regiones que se consideran desfavorecidas; no sé si ustedes conocen Francia pero cuando hablamos del centro o de regiones un poco desérticas hay mucho dinero que se debe invertir en esos sitios a nivel del Estado, de las regiones o de los departamentos.

¿Qué ocurre en Grecia?: El esfuerzo realizado es más sectorial, sobre todo en industria y servicios; la filosofía es diferente a la de Francia y se trata ante

todo de ayuda europea. Grecia es uno de los países más pobres de la Comunidad Europea, con Portugal y toda la infraestructura o la ayuda para la industria proviene de la Comunidad Europea. Si ustedes van a Grecia, cualquier sitio, en las carreteras, o cerca de las empresas o fábricas verán estos avisos que dicen Comunidad Europea, Comisión Europea, etc.

Otro esfuerzo se hace a nivel social, pues el desempleo es bastante grande en Grecia y entonces se debe financiarlo y se trata más de una acción social que económica. (Gráfico 1)

Ultimo punto, la promoción de la innovación y de la exportación, como ustedes verán se trata de un punto bastante secundario, se encuentra únicamente en la escala 1 puesto que el medio de la innovación y de la exportación en Grecia realmente no es muy grande y hay muy pocas acciones que han sido emprendidas en este campo. Portugal funciona en una forma diferente, por blancos y no por sectores de actividades; tenemos aquí la industria pero se trata de blancos específicos más bien: desarrollo regional, los jóvenes y el desempleo. En cuanto a los jóvenes, se trata de una acción social. La industria es el centro de la política emprendida por el gobierno portugués, que trata de darle más dinamismo a la industria puesto que con relación a los países del norte de Europa la mano de obra no es cara, o sea, es una ventaja desde el punto de vista del costo de la mano de obra y tratan de inundar los mercados europeos con esta mano de obra que es barata pero la calidad no siempre es la misma y hay una muy baja selección de proyectos en cuanto a la ayuda gubernamental para la industria y la continuidad de las empresas es baja y de corto alcance. La ayuda a las regiones no es muy importante en Portugal. (Gráfico 2).

Por otra parte, en cuanto a la ayuda para el sector tecnológico y la innovación en el sector industrial es muy importante pero únicamente tiene en cuenta una parte de las empresas. En cuanto a las mujeres, las exportaciones y los servicios me temo que sean tres sectores totalmente desfavorecidos.

Los ingleses trabajan mucho en los jóvenes, en los servicios, la industria y las innovaciones. La ayuda para los jóvenes concierne la innovación tecnológica, financiaciones, formación, consejería y asistencia. Entonces también trabajan mucho en la industria y los servicios, es un enfoque bastante sectorial y en cuanto a la ayuda regional es bastante limitada puesto que como ustedes saben, Inglaterra tiene una centralización histórica de la industria alrededor de Manchester, Birmingham y Liverpool que son las zonas industriales. Desempleo: no se ayuda mucho a los desempleados, a las exportaciones tampoco, ya que las exportaciones no son un sector que les interese mucho. (Gráfico 2).

En Luxemburgo y los Países Bajos, el perfil es totalmente diferente, pues hay mucho más acceso hacia la parte baja, debemos saber que Luxemburgo es un país muy pequeño, el alcance es bastante limitado y de la ausencia casi total de dimensión social: jóvenes, desempleados, mujeres. Es sobre todo un enfoque totalmente sectorial. En cuanto a los Países Bajos: trabajan mucho en la innovación, son un país con un liberalismo económico muy marcado; desarrollo regional puesto que el problema es que la población cuya actividad económica es importante está concentrada en una región muy pequeña alrededor de Rotterdam y Amsterdam y el gobierno trata a través de la participación financiera de luchar en contra de este desequilibrio regional tan marcado. En cuanto a las exportaciones el gobierno

intenta asumir algunos de los riesgos financieros. (Gráfico 3).

En Irlanda, la innovación y los servicios a la industria son bastante privilegiados, sobre todo los proyectos industriales y tecnológicos, puesto que en Irlanda la industria es muy pobre y se trata de darle más dinamismo a la innovación tecnológica dentro de la industria. El perfil buscado es empresas con gran valor agregado y que tengan proyección internacional. Irlanda se encuentra muy encerrada, puesto que se trata de una isla al lado de Inglaterra bastante alejada, las comunicaciones son muy difíciles con el resto de Europa y entonces están intentando desarrollar las acciones a nivel internacional, usando mucha financiación por parte de la Unión Europea. (Gráfico 4).

En Italia el blanco son los jóvenes; lo que llama la atención es la acción para el desempleo y para los proyectos tecnológicos. En cuanto a las innovaciones, hay acciones que se han emprendido pero no hay resultados muy concretos, y en cuanto a los desempleados, ellos están sujetos a todos los tipos de financiación o de ayuda. (Gráfico 4).

En Dinamarca hay cuatro objetivos: desempleados, industria, innovación tecnológica y desarrollo del territorio. En cuanto al desempleo los resultados son buenos. A través de la gran industria se trata de aumentar las pequeñas y medianas empresas. Consideran que la innovación y la financiación de los proyectos tecnológicos, es una necesidad para Dinamarca. (Gráfico 5).

Dinamarca es el único país de la Comunidad Europea que dispone de ayuda específica para las mujeres que quieran crear una empresa.

En España, el énfasis está en innovación y desarrollo regional. Se trata de promover el desarrollo industrial español en todas las regiones. La innovación está funcionando bastante bien. Los jó-

venes, las mujeres y los desempleados desafortunadamente no son unos blancos privilegiados y hay una tasa de desempleo muy alta, sobre todo de jóvenes. Las exportaciones no se tienen en cuenta, está más bien tratando de atraer capitales extranjeros hacia España, o sea, trabajan a la inversa que en otros países. (Gráfico 5).

Alemania se centra en: innovación, desarrollo regional y las mujeres. Alemania ya no está mirando hacia la parte occidental de Europa sino hacia la parte oriental con la reunificación y entonces los alemanes han desaparecido un poquito de los mercados europeos occidentales. A causa de la reunificación están tratando de crear industrias o trasladarlas a Alemania del Este, lo mismo ocurre con el desempleo puesto que los desempleados vienen sobre todo de la antigua Alemania del Este y están tratando entonces de modificar la situación con unas financiaciones y unas ayudas muy importantes. (Gráfico 6).

Bélgica es un país pequeño, también con una tasa de desempleo muy grande y por ello la creación de empresas es ante todo una herramienta para detener el aumento del desempleo. En cuanto a la innovación hay mucha ayuda, hay muchos conocimientos técnicos en Bélgica, los blancos que son más secundarios como la industria, por ejemplo, son objeto de medidas específicas. Por otra parte las tres cuartas partes de las empresas belgas no desean exportar, entonces no hay mucha ayuda a la exportación. (Gráfico 6).

Bueno, eso era lo que yo quería mostrarles sobre el conjunto de estos blancos elegidos dentro de la Europa comunitaria para la creación de empresas.

En cuanto a las ayudas por cada uno de estos blancos vamos a hablar de algunos de estos elementos y vamos a intentar ver cuál es el impacto de estas ayudas en Europa. ¿Cuáles son los

blancos que hemos elegido? Desempleados, jóvenes, ordenamiento de territorios y la ayuda para las empresas innovadoras. Estos son los blancos más importantes que llamaron más la atención, entonces los analizamos, cuantificamos las ayudas y pudimos entonces ver cuál era el impacto de estas ayudas en cada uno de los países. Vamos a hacer un análisis por esfuerzo teórico para empezar. (Mapa Nº 1).

Esto es el reflejo de la mentalidad que ha llevado a dar estas ayudas para la innovación dentro de los países de la Europa de los doce. Este es el resultado de los cálculos tenemos un promedio o una nota, digamos, sobre veinte.

Vemos que hay un país que sobresale sobre todos y es España. España representa el esfuerzo más grande en cuanto a la creación de Empresas.

Luego tenemos a los países del norte de la comunidad europea o sea Inglaterra, Dinamarca e Irlanda que tienen una ayuda muy específica a favor de los proyectos en la industria y proyectos innovadores.

Cuarto grupo, Francia y los países del Benelux o de Bélgica, Luxemburgo y Países Bajos, estos tres países que estoy indicando acá arriba se trata de un esfuerzo teórico muy importante y muy sectorial, sin embargo, se trata de un esfuerzo amplio, vasto pero que no se concentra en una acción específica, o sea, que se trata un poquito de una división o subdivisión en todos los blancos elegidos.

Y luego tenemos un último grupo, que no es muy homogéneo, Italia, Alemania y Grecia en donde todo está muy mezclado. No hay una verdadera política.

En cuanto a la madurez de la creación de empresas en cada uno de estos países, tenemos un primer grupo: Francia y el Reino Unido, luego Alemania, los Países Bajos, Benelux, Irlanda y Portugal, en los cuales el creador de una

empresa tiene una buena calidad de financiación. Luego tenemos el último grupo: España, Italia y Grecia y ahí tenemos una calidad de acceso a la ayuda que es muy desigual y muy baja. (Mapa Nº 2).

Ahora vamos a pasar al grado de selección que condiciona la perennidad de las estructuras en función o con relación al número de empresas creadas en cada país por año. No vamos a hacer un análisis global. Ustedes ven, tenemos Inglaterra, Irlanda, Alemania, Grecia donde la perennidad es bastante buena, luego tenemos una sección que es menos importante: Francia, Portugal y Bélgica. Y luego tenemos al resto con unas notas que son bastante bajas. Es una ayuda que no es totalmente eficaz y una selección que no es para nada eficaz puesto que casi todas las personas que solicitan una ayuda la obtienen. (Mapa 3).

En cuanto a los resultados de esta política de ayuda para la creación de empresas, por una parte tenemos el Reino Unido y los Países Bajos que muestran cómo la optimización de la eficacia de las medidas es real. Tendremos un segundo grupo: Alemania, Dinamarca, España e Irlanda, en donde la situación es bastante variable pero el alcance de las medidas y del esfuerzo teórico son bastante buenos; luego tenemos a Francia con Bélgica, Luxemburgo, Grecia, etc., en donde el alcance de las medidas es muy bajo, o sea que se toman medidas pero la realidad no esta acorde con las medidas o sea, se invierte mucho dinero, pero las utilidades para el Estado son muy bajas. La perdurabilidad es muy baja de éstas empresas en el último grupo de países, entre el cual se encuentra Francia. (Mapa 4).

Mirando un análisis global de estas medidas de apoyo a la creación de empresas vemos que Inglaterra está sola

en la delantera, puesto que en Inglaterra el desarrollo económico y el desarrollo de las empresas tiene de cinco a diez años de ventaja con el resto de Europa. Por ejemplo, si lo comparamos con Francia, tienen esa famosa flema británica, y cuando emprenden este esfuerzo económico (y lo hicieron diez años antes que nosotros), obtuvieron un consenso alrededor de este problema, el consenso de la población y todos los miembros o los protagonistas del sector económico se reunieron y crearon estructuras para poder elaborar un proyecto global de tal forma que este proyecto luchara contra la crisis, mientras que en Francia la situación es totalmente diferente: las autoridades locales, regionales, departamentales y otras autoridades que tratarán de sacar la mayor cantidad de dinero posible cada una de ellas pero no hay esfuerzo global, entonces en Francia hoy en día cada quien trata de sacar ventaja. Y con relación a este gráfico vemos que Inglaterra es eficaz. (Mapa 5).

Un último punto que quisiera tratar ahora es el nivel de los fracasos, puesto que hablamos de los países en donde la política de intervención por parte del Estado es muy grande y tenemos que ver ahora cuáles son los países en donde los fracasos o los éxitos son más grandes. Existen países que tienen un nivel de fracaso grande Francia, Portugal, Luxemburgo, en donde tenemos un 50% de las empresas creadas que desaparecen al cabo de tres años. Ustedes verán que tenemos un nivel de fracasos bastante grande y esto quiere decir que la tensión es muy importante en tiempos de crisis y en Francia tenemos en este momento una crisis importante, y esta crisis hace que sea muy difícil superar este límite de tres años y las políticas de ayuda se consideran insuficientes. (Mapa 6).

Para las jóvenes empresas en Francia hay pocos clientes y por otra

parte también están sometidas a graves problemas financieros puesto que encontrar financiaciones para crear empresas en Francia es un reto bastante difícil de superar; los bancos no subsidian a estas jóvenes empresas y no hay capital de riesgo en Francia. Entonces cuando un joven creador que tenga un proyecto tecnológico solicita una financiación para un proyecto industrial si no posee fondos propios personales le será muy difícil, tendrá que recurrir a la ayuda de los amigos, de la familia o ir a los bancos, pero no será muy fácil su situación.

El único país que se encuentra en el medio es Irlanda; el problema de Irlanda es que tiene una situación económica muy grave, peor que la de los demás países de Europa, que el mercado está muy encerrado y no tiene muchas salidas hacia afuera y que hay poca creación de empresas. En cuanto a la financiación tenemos unas tablas que indican que la situación es bastante mala y hay muchos fondos europeos distribuidos en ese país.

Otro grupo de países cuyos resultados son relativamente buenos: Alemania, Países Bajos y Dinamarca, países del norte de Europa; la tasa de fracasos se sitúa entre un 30 y un 35% y se trata de economías más bien liberales, no hay selección o selectividad de las ayudas, no hay intervencionismo como en Francia por, ejemplo.

Y un último país en donde la tasa de supervivencia es muy alta es Italia que creó un sistema de protección a las empresas gracias a una ley que aparentemente fue muy eficaz, por ejemplo en Puyas, en la parte sur de Italia. Sabemos todos que la parte norte de Italia es muy industrializada, pero se está tratando de industrializar la parte sur y muchas acciones han sido emprendidas para la creación de

empresas y los resultados son muy satisfactorios.

Bueno, para concluir vamos a tratar de ver cuáles son las causas más importantes de fallas o fracasos, lo cual va a permitirnos tener una mejor óptica sobre cómo se pueden desarrollar mejor las empresas para que puedan sobrevivir más tiempo. La causa más frecuente es la financiación. Este problema plantea que hay una brecha muy importante entre las empresas que son subsidiadas y aquellas que no lo son, o sea, las que son subsidiadas tomarán todo el dinero y el resto de las empresas no tendrán nada y esto se hace con relación a los blancos que vimos que cada país había desarrollado; por ejemplo, si quieren poner en marcha un desarrollo industrial en un país en donde no hay este tipo de financiación será muy difícil, llevarlo a cabo. Hoy en Europa se está desarrollando mucho el aspecto social, puesto que allí el desempleo es un problema muy grave en este momento y esta aumentando y los gobiernos tratan de establecer políticas para ayudar a los desempleados a crear sus propias empresas y por ello hay muchos fondos disponibles para esto. Por otra parte, en sectores en donde la inversión es muy grande, ustedes verán que siempre hay que enfrentarse a unos problemas de financiación. La segunda causa de fallas es la falta de preparación de los proyectos; 30 % de los creadores de proyectos tienen que solicitar ayuda en Francia y si el proyecto no está bien elaborado será un fracaso. (Mapa 6).

Otro problema es que cuando se crea la tecnología dentro de la industria el Ingeniero que crea no tiene ninguna cultura de gestión, hay que desarrollar la industria, la tecnología, pero el aspecto del mercadeo no es tenido en cuenta muy frecuentemente por estos creadores

de proyectos tecnológicos y es una falla muy grave que lleva al fracaso.

Para concluir entonces, tenemos dos tipos de países: Por un lado los países en donde la intervención es muy importante para resolver el problema del desempleo y allí la duda es la siguiente: ¿Son los desempleados emprendedores o no? En Francia no lo son, puesto que como hemos visto entre más dinero se da a los desempleados para crear empresas, la tasa de perdurabilidad sigue siendo la misma, o sea que no parece que los desempleados puedan desarrollar empresas muy fácilmente. En Francia la política ha cambiado, puesto que la ayuda para la creación de estos desempleados que era de cinco a seis millones de pesos por persona ha sido dividida en dos, o sea que disminuyó en un 50%.

Un segundo grupo es el de los países más bien liberales en donde la selección se hace por mercados o por la ley de la oferta y la demanda, la perdurabilidad de las empresas es más grande puesto que sólo se crean si están seguros de que van a perdurar y de que serán buenas. El Estado casi no interviene, las personas están invirtiendo su propio dinero y considerando que están invirtiendo su dinero pues tendrán mucho más cuidado y estarán muy interesadas de que la empresa perdure en el tiempo.

Para terminar, cinco recomendaciones en cuanto al apoyo para la creación de empresas :

1. Un verdadero procedimiento de seguimiento de la financiación, puesto que un 30 % de seguimiento es totalmente insuficiente y por ello desaparece mucho después de los tres años, con pérdidas inmensas para el Estado.

2. La integración de los mecanismos de apoyo es muy importante. La existencia de un proyecto global, por ejem-

plo el apoyo de los incubadores, es de gran importancia.

3. Hay que personalizar el seguimiento de los creadores de empresas, puesto que se trata de personas que generalmente tienen una mentalidad un poco distinta, no son conformistas, no son convencionales; y por ello no caben dentro de los esquemas tradicionales.

4. Hay que adaptar las ayudas a la situación local y descentralizar las estructuras de apoyo.

5. Hay que vencer las inercias locales, y por ello hay que obtener un consenso antes de emprender esta acción, puesto que si no hay consenso, cada quien tratará de tomar los fondos, de trabajar aisladamente y no se podrá hacer nada, puesto que no habrá un proyecto global y el jefe de la empresa no logrará obtener ningún resultado.

Muchas gracias

Preguntas:

—Parecería que en Europa se apoya más a los hombres, ¿no cree que debiera empezarse a apoyar más a las mujeres?

—Bueno, personalmente yo no veo porqué se debería ayudar más a las mujeres que a los hombres para crear empresas, creo que las posibilidades de éxito son prácticamente las mismas; tengo ejemplos en mi incubador de mujeres que crearon empresas y que lograron mucho éxito tanto como los hombres, si hoy hablamos de igualdad de sexos, y tienen las mismas capacidades, la misma capacitación o formación no veo porqué deberíamos ayudar más a las mujeres que a los hombres.

—¿Qué papel ha jugado el universitario en los programas de gestión empresarial en Europa?

—Tenemos dos puntos ante todo. Tenemos una Universidad más bien de creación, de administración de empresas etc, y otra más técnica. En este mo-

mento en Francia se están haciendo seminarios de formación para los universitarios para sensibilizar a los futuros ingenieros hacia una buena gestión para obtener utilidades. No solamente crear la empresa sino manejar estos servicios puesto que normalmente en Francia los ingenieros deben ser rentables, ahora ya los ingenieros no llegan a las nueve y se van a las seis, tienen que trabajar, tienen que saber cuánto costaron y cuáles son las utilidades que produjeron, entonces se está tratando de poner en ejecución en las universidades estas políticas de formación para el manejo de las utilidades. En cuanto al resto de Facultades, digamos Administración de Empresas, Economía, etc., se habla más bien de las utilidades puesto que como lo dije anteriormente en una empresa hay que hablar de las utilidades. Entonces habrá cursos de comunicaciones y de finanzas pero habrá que integrar el conjunto de todos estos elementos para poder obtener unos resultados mucho más satisfactorios. Debemos crear una cultura para la universidad, pues, las universidades en mi opinión están demasiado alejadas de las empresas, una empresa es demasiado diferente de una Universidad y eso no es bueno.

—¿Qué oportunidades brinda la Comunidad Económica Europea para la creación de empresas por personas que no pertenecen a ellas, son aceptadas bajo las mismas condiciones de ustedes?

—Es muy técnica esta pregunta. Bueno, todo depende de en dónde quieran crear su empresa. Si es un colombiano que quiere crearla en Colombia no tendrá ayuda de Europa, pero si quiere exportar a Europa, sí podrá obtener financiamientos. Pero no van a tener financiamientos específicos para la creación de la empresa puesto que en Europa una persona que quiera crear una empresa

no tiene una ayuda directa sino que la Comunidad Europea interviene sobre las estructuras para la creación de las empresas. Ustedes tendrán por ejemplo ayudas para la exportación pero será el Estado el que recibirá los fondos europeos y los va a distribuir; una empresa extranjera que se encuentre fuera de Europa, para exportación de sus productos a Europa, tendrá que pasar por todas las etapas si quiere exportar a Francia. Tendrá que dirigirse al Estado Francés y obtener ayuda del Estado Francés aunque sea comunitaria. Europa trabaja en algunos países de América Latina, en programas globales, por ejemplo con Brasil, para crear incubadoras de empresas, en México también ocurre lo mismo y vamos a ver qué podemos hacer en Colombia. Se trata de ayudas de un Estado a otro y ustedes podrán obtener tal vez en forma indirecta la ayuda comunitaria pero a través del Estado colombiano.

—En su exposición no se habló del sector agrícola. ¿Qué importancia se le está dando a este sector en Europa?

—Este es un punto bastante importante, puesto que la agricultura está en crisis, sobre todo después de la firma del GATT. Hay ayudas muy grandes por parte del Estado, pero se trata de ayudas más bien coyunturales o sea no estructurales, como para la creación de empresas. La agricultura no se sitúa dentro del contexto de la creación de empresas, no conozco muy bien este contexto pero en la política europea podemos decir que se trata de una ayuda global para los agricultores, para la exportación por ejemplo, de sus productos. A un agricultor francés, por ejemplo, que superó su cuota de producción, Europa le financiará el excedente de ésta cuota cuando lo tenga que destruir puesto que en Francia destruimos la superproducción agrícola. Por ejemplo, en Francia hubo una crisis muy grave con los pescadores hace poco, enton-

ces los precios del pescado bajaron y la Comunidad Europea inyectó fondos para que estos pescadores pudieran ser compensados de la baja del precio del pescado o sea es un enfoque muy global.

—¿Cómo se puede entender el éxito de la política de Inglaterra de no exportar, si se considera en política económica que debe ser al contrario? ¿Por qué dice que Bélgica no desea exportar, cómo debe entenderse esto?

—Bueno, Inglaterra, como lo dije hace un rato, ante todo emprendió unas acciones muy importantes sobre las estructuras públicas que tendían a generar innovación y empresas considerando que Inglaterra se encontraba en una crisis económica terrible: la crisis del sector siderúrgico, minero, etc., El hecho de producir unas estructuras públicas que pudieran ayudar al conjunto de la empresa produjo empleo, produjo financiamientos, pero en el mercado inglés únicamente; el mercado inglés es muy importante en cuanto a las financiamientos, el capital de riesgo en Inglaterra funciona muy bien y entonces se pudieron desarrollar pequeñas empresas que no tenían un mercado internacional sino un mercado nacional. La perdurabilidad de las empresas creadas fue buena pero no especialmente en la exportación; además los ingleses tienen un espíritu muy insular, no les interesa demasiado tratar de exportar a Europa por lo menos, trabajan mucho con los antiguos países de la Mancomunidad Británica o con los Estados Unidos, pero no mucho en el resto de Europa, no son latinos sino anglosajones y no tienen una cultura europea como nosotros, en Europa los llamamos extranjeros y siempre ellos se encuentran a la saga de los proyectos europeos, ellos más bien se interesan por los países de la Commonwealth.

—Cuando habla de pocos clientes en Francia, ¿a qué se refiere exactamente?

—No, tal vez me expresé mal, no es un problema de pocos clientes sino que en Francia hoy en día, la toma de decisiones es muy lenta, voy a darles un ejemplo. Yo comienzo una empresa que desarrolló un producto tecnológico muy importante, (procesador de imágenes) y se demoró un año en poder crear esta empresa, entonces en vista de la crisis económica la decisión fue lenta. Tompson, que es un grupo internacional muy grande, se demoró seis meses en tomar una acción en un proyecto de setenta mil francos. Ustedes ven que hay poca demanda, la demanda es latente pero se demora más en expresarse debido a la crisis y las empresas se demoran mucho más tiempo antes de tomar una decisión aunque fuera sobre una inversión tan baja; existe digamos la demanda pero es mucho más lenta en su incubación.

—¿Qué pasos o puntos metodológicos relevantes puede mencionar concretamente para tener éxito de inicio y sobrevivencia empresarial?

—La preparación o elaboración del proyecto hay que trabajarla por lo menos un año antes de crear la empresa; o sea, no hay que vacilar en demorarse mucho para la elaboración del plan; la financiación también es muy importante, una junta dentro de la empresa que sea competente, no específicamente que traiga dinero sino competencia o sea, obtener una verdadera financiación puesto que no vamos a iniciar una empresa con cincuenta mil francos puesto que sabemos perfectamente que al cabo de tres meses esos cincuenta mil francos habrán desaparecido, hay que saberse asociar, no hay que iniciar nunca solos, hay que hacer un plan muy bueno, el potencial humano, la factibilidad

técnica, económica, financiera, comercial...

—En cuanto a puntos innovadores, metodológicos, estamos hablando de una metodología, una serie de puntos específicos que no se pueden romper, de un esquema, entonces, ¿qué puntos innovadores o diferentes nos puedes indicar para iniciar y consolidar una empresa con base en proyectos? ¿Qué puntos más específicos, más coherentes? a eso me refiero...

—Bueno, aquí vamos a iniciar un debate muy importante, no sé si tengamos el tiempo. Pero debemos saber que en Francia, yo por ejemplo tengo una metodología, cuando hablo con un creador tengo mi propia metodología, en Francia no hay verdadera metodología puesto que únicamente un 30% de los jefes de empresa pasa por este tipo de estructuras, o sea que no hay ni siquiera en Francia una metodología para el creador que sea específica, cada creador de este 30% tiene puntos específicos, pero no vamos a inventar nuevamente la lluvia, o la pólvora. Pero hay un método, un sentido al que debemos añadir unos puntos específicos; esta es la metodología, tenemos que tomar punto por punto y analizarla, pero no hay una metodología de innovación, es un enfoque específico, innovador, no sé si me explico bien, y para Colombia la situación será totalmente diferente. Por ejemplo, hay que adaptarse a las condiciones del país, pensemos que en Francia no hay una metodología específica, además el problema en Francia, el problema de creación de empresas representa ciento setenta mil creadores o sea que cada uno aporta sus ideas, su metodología y hace lo que quiere, entonces las estructuras que participan en el desarrollo tienen su propia metodología.

En conclusión, en el seno de los Estados miembros de la Comunidad se

pueden distinguir países tradicionalmente liberales como Alemania, Dinamarca, Países Bajos y países intervencionistas como España, Francia, Irlanda, entre otros.

Los países con tendencia liberal presentan buenos resultados en cuanto a la duración de las empresas. Para los intervencionistas los resultados son menores: malos resultados para Francia, el Reino Unido y España y resultados regulares para Irlanda e Italia.

Algunos indicadores que permiten comprobar esto son:

—La lógica de contingencia de los países intervencionistas: resolver el problema del desempleo. Una parte no despreciable de las ayudas es destinada a la inserción social y a los grupos fuertemente afectados por el desempleo: las mujeres y los jóvenes. Pero surge una reflexión inquietante: los desempleados; se sabe que son mayoritariamente menos calificados que el promedio de la población activa y, por otro lado, provienen frecuentemente de estratos sociales desfavorecidos. ¿Constituyen verdaderamente el vivero natural de los nuevos creadores? Dos elementos suplementarios tienden a reforzar éste interrogante:

Las tasas de fracaso promedio constatadas para los desempleados creadores están en la media nacional, a pesar de los financiamientos considerables concedidos para su apoyo.

En la mayoría de los países, el número promedio de empleos creados por las empresas ayudadas dentro de este sistema es más débil que la media nacional.

Un nuevo interrogante surge: ¿es realmente eficaz esta ayuda? ¿Debe ser mantenida?

- La noción de selectividad en los países liberales: selectividad del mercado y de las ayudas.

La selectividad del mercado es particularmente fuerte, el libre juego de la competencia es inherente a la lógica del mercado.

Lo duro de la competencia desanima a los creadores más frívolos como a los menos desarmados. Pero aquellos que crean están mejor preparados que el promedio de los creadores europeos y reciben en la mayoría de los casos apoyo para sus proyectos, cuando están preparados sobre bases sólidas.

El sacrificio de un menor dinamismo en término de creaciones netas, los países liberales ganan en calidad y en perennidad de las empresas creadas.

La ausencia relativa de las ayudas y la fuerte selectividad de los dispositivos existentes no permite que a los mejores se les tenga en cuenta.

En efecto, sólo los proyectos más viables son susceptibles de encontrar financiamiento y de pasar los procesos de selección de las instancias de ayuda.

El resultado es idéntico: estas empresas resisten mejor los contratiempos del

mercado y ganan en longevidad con respecto al promedio europeo.

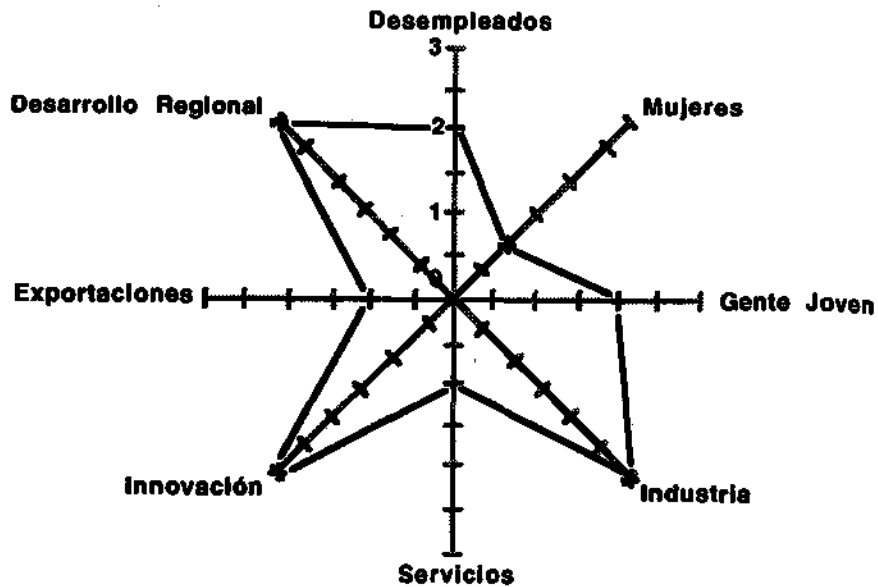
Un razonamiento maniqueo, asociando el éxito y la perennidad de las empresas al modo de gestión liberal, y las tasas de fracaso elevadas al modo intervencionista y a la lucha contra el desempleo, es a la vez parcial y erróneo. Hay que, con frecuencia, adaptar esta lógica al caso de cada país y a las especificidades de cada política.

El análisis conduce a formular cinco grandes recomendaciones en materia de apoyo a la creación de empresas en los diferentes países de Europa.

- La puesta a punto de procedimientos de seguimiento de apoyo.
- La integración del apoyo a un proceso de ayuda completa.
- La personalización del seguimiento de los creadores de empresas.
- La adaptación de ayudas a las necesidades locales para descentralizar las estructuras de apoyo.
- El desarrollo de sinergias locales.

GRAFICO 1

• Tendencias de la ayuda para iniciar en Francia



• Tendencias de la ayuda para iniciar en Grecia

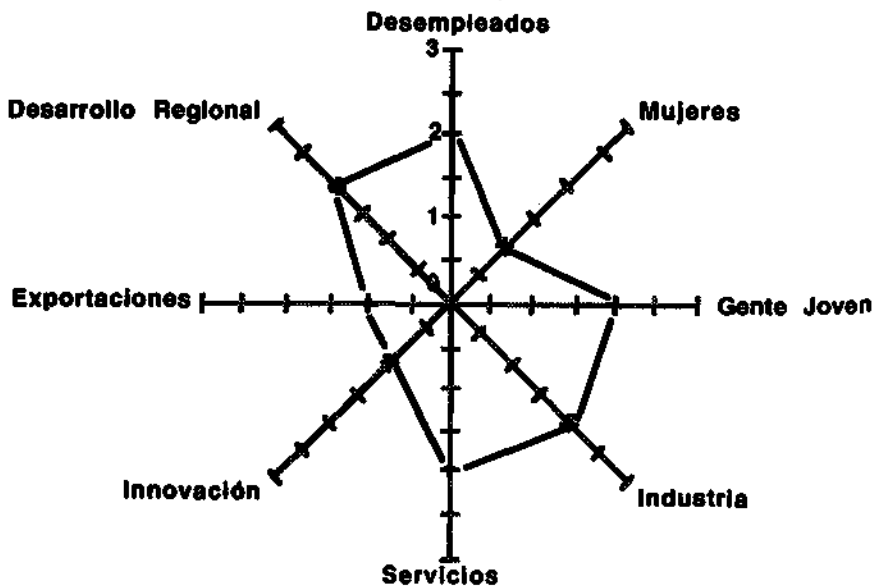
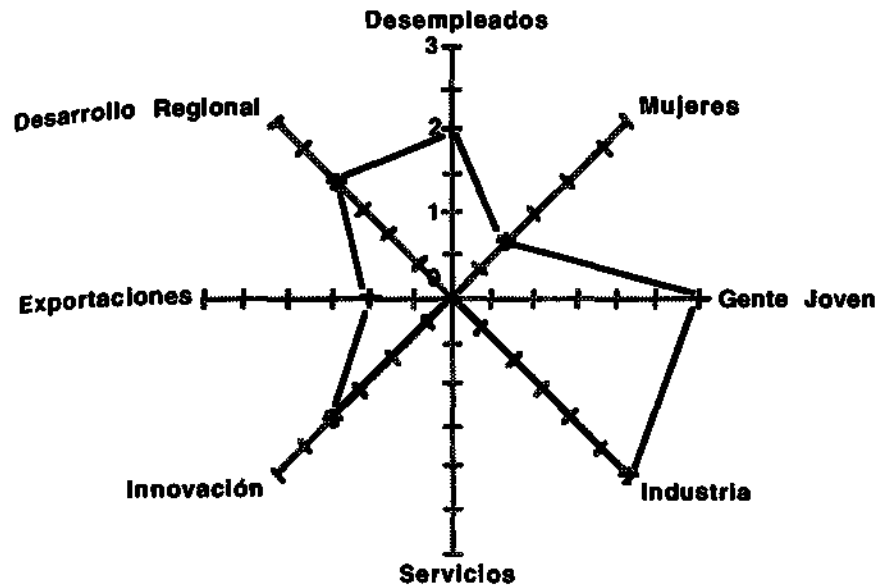


GRAFICO 2

• Tendencias de la ayuda para iniciar en Portugal



• Tendencias de la ayuda para iniciar en Gran Bretaña

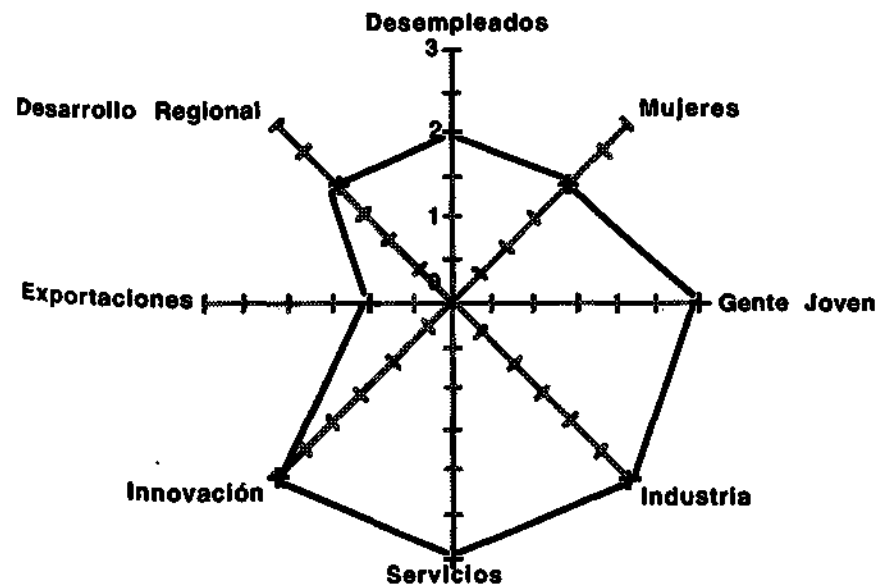


GRAFICO 3

• Tendencias de la ayuda para iniciar en Luxemburgo

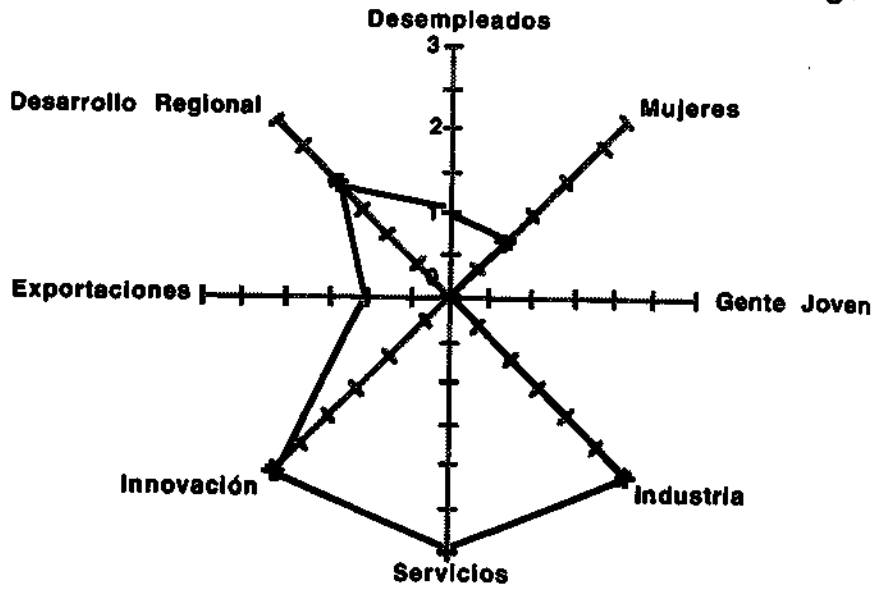
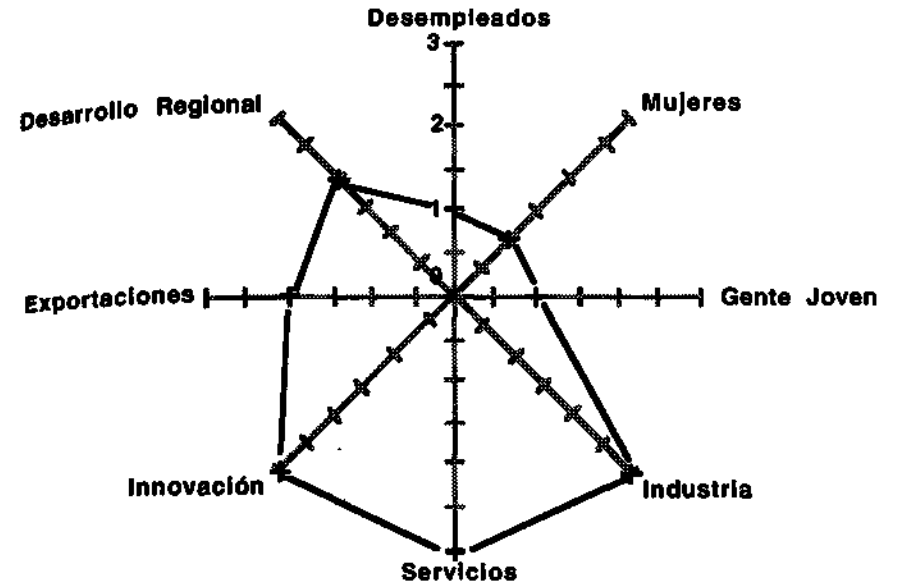
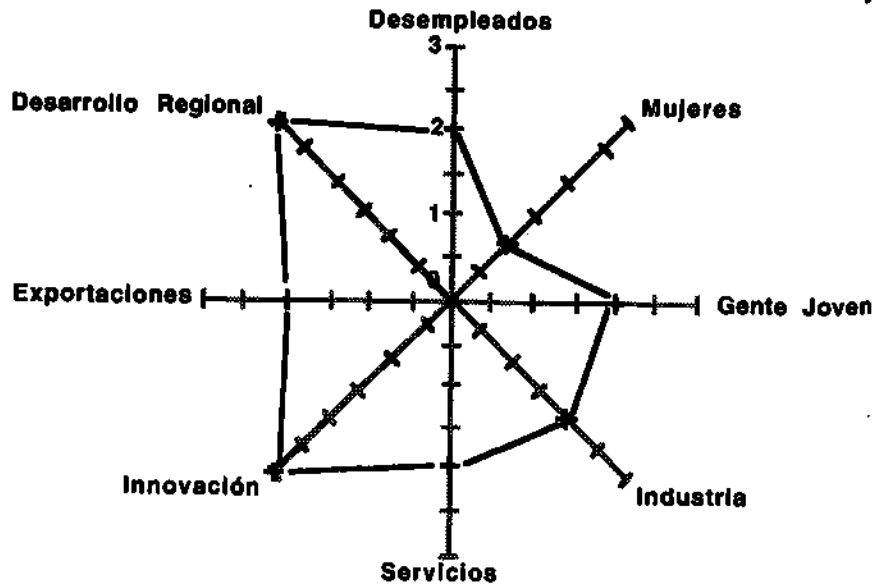


GRAFICO 4

• Tendencias de la ayuda para iniciar en Irlanda



• Tendencias de la ayuda para iniciar en los Países Bajos



• Tendencias de la ayuda para iniciar en Italia

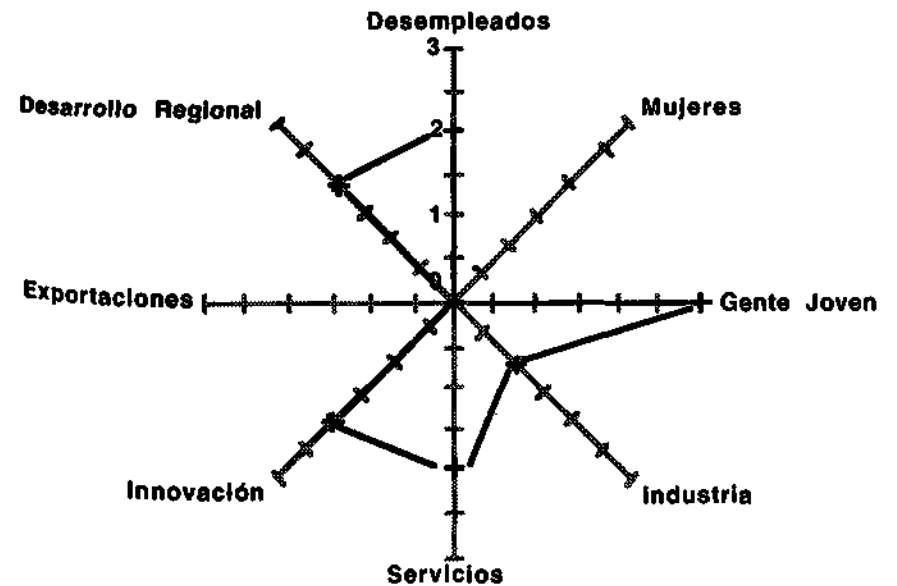


GRAFICO 5

• Tendencias de la ayuda para iniciar en Dinamarca

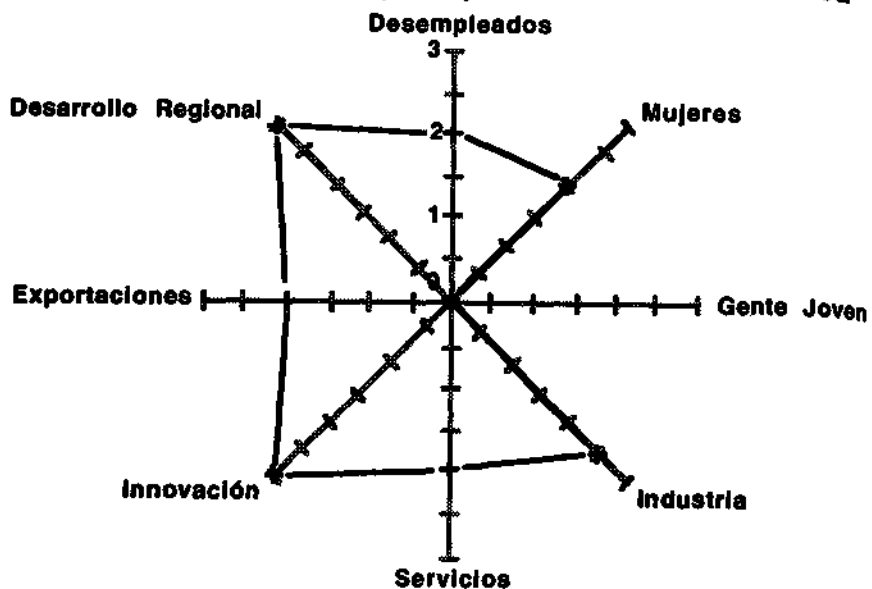
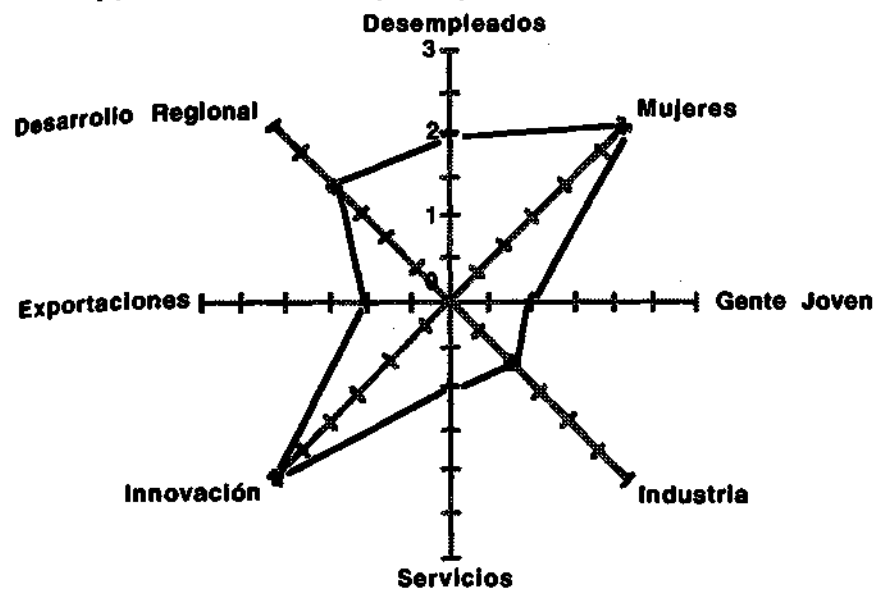
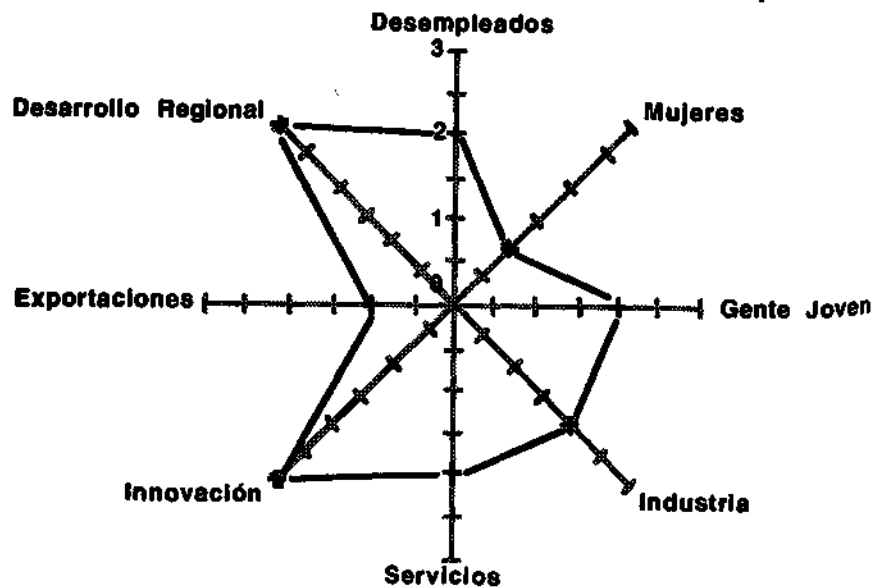


GRAFICO 6

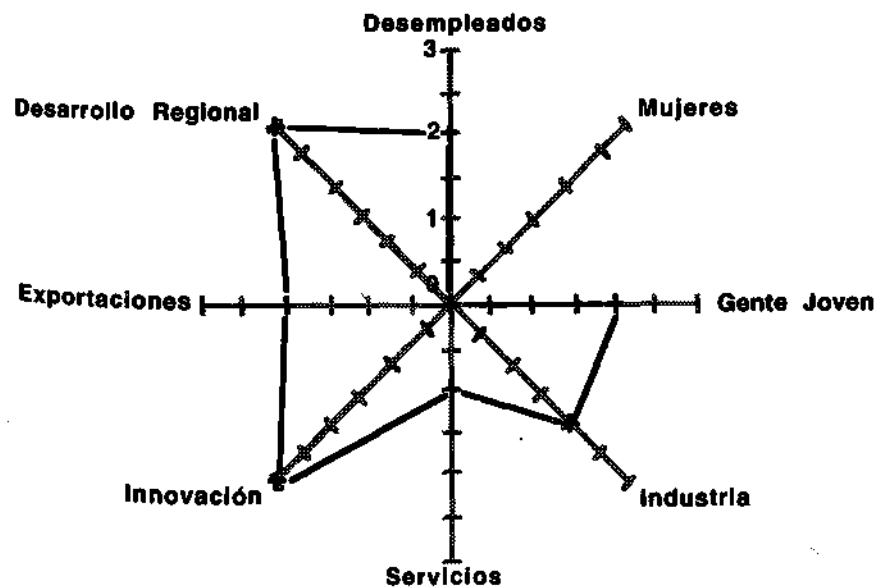
• Tendencias de la ayuda para iniciar en Alemania



• Tendencias de la ayuda para iniciar en España

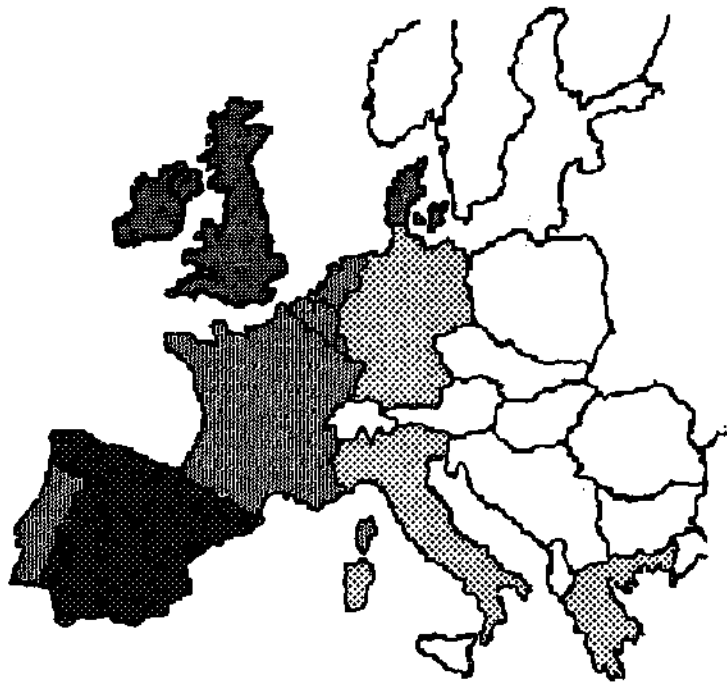


• Tendencias de la ayuda para iniciar en Bélgica



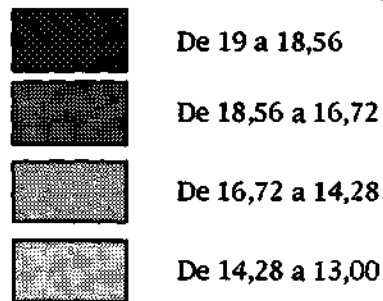
MAPA 1

Clasificación por objetivo: Análisis por esfuerzo teórico



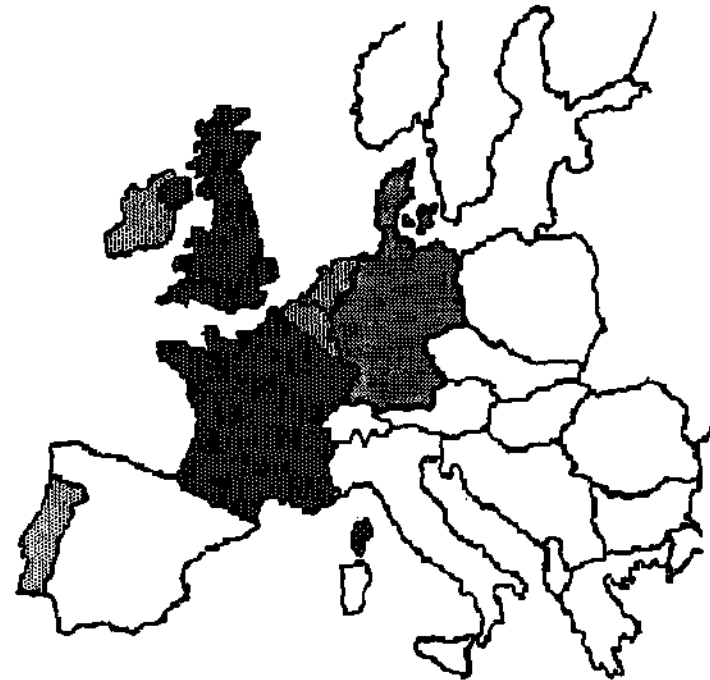
Fracasos con base en las entradas observadas

Promedio: 15,68
Desviación Estándar: 2,20
Mínimo: 13,00
Máximo: 19,00



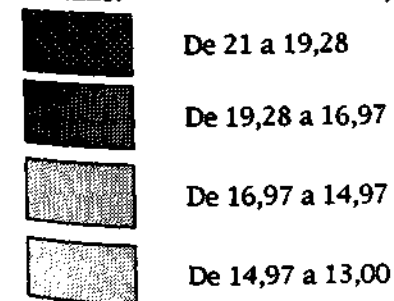
MAPA 2

Clasificación por objetivo: Análisis por calidad de acceso



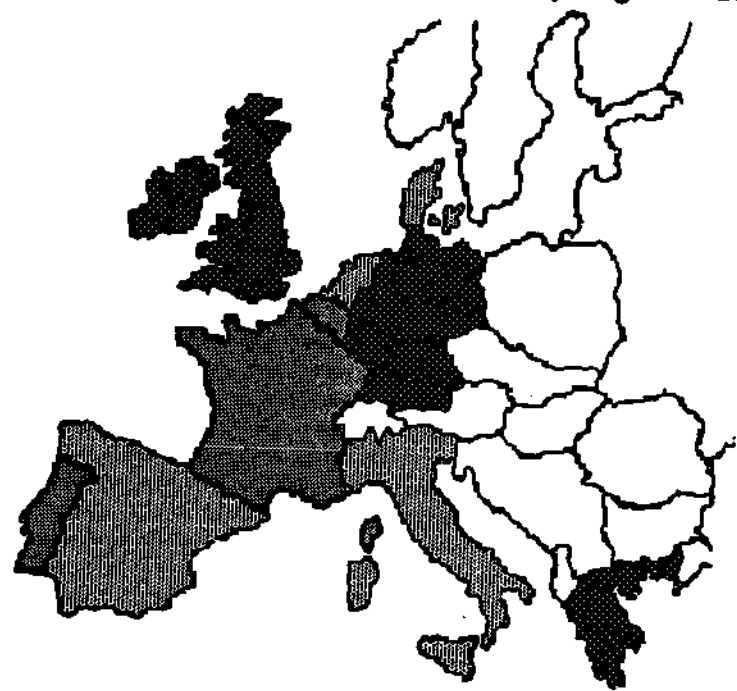
Fracasos con base en las entradas observadas

Promedio: 17,21
Desviación Estándar: 2,69
Mínimo: 13,00
Máximo: 21,00



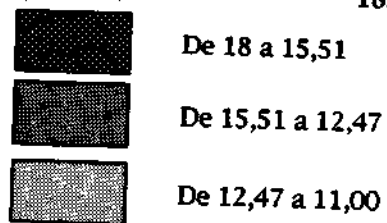
MAPA 3

Clasificación por objetivo: Análisis por grado de selectividad



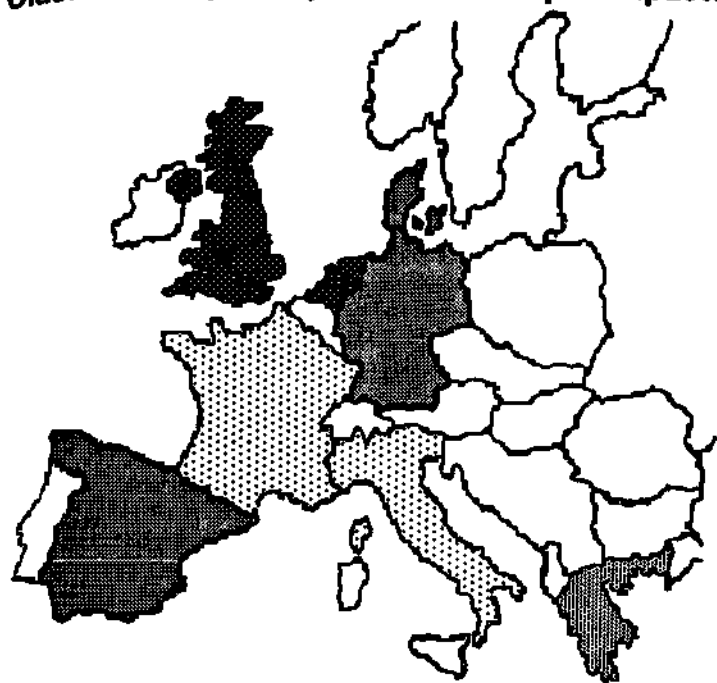
Fracasos con base en las entradas observadas

Promedio: 14,21
Desviación Estándar: 2,24
Mínimo: 11,00
Máximo: 18,00



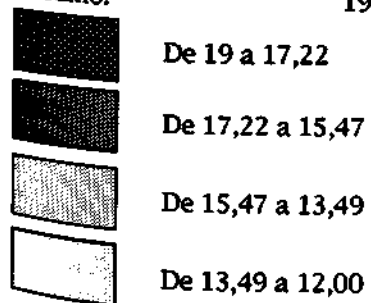
MAPA 4

Clasificación por objetivo: Análisis por impacto estimado



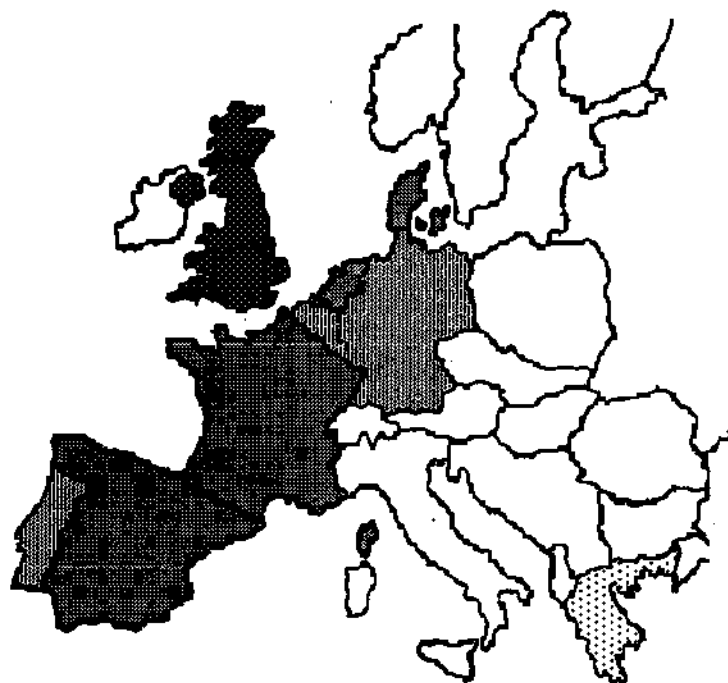
Fracasos con base en las entradas observadas

Promedio: 14,16
Desviación Estándar: 2,28
Mínimo: 12,00
Máximo: 19,00



MAPA 5

Clasificación por objetivo: Análisis global



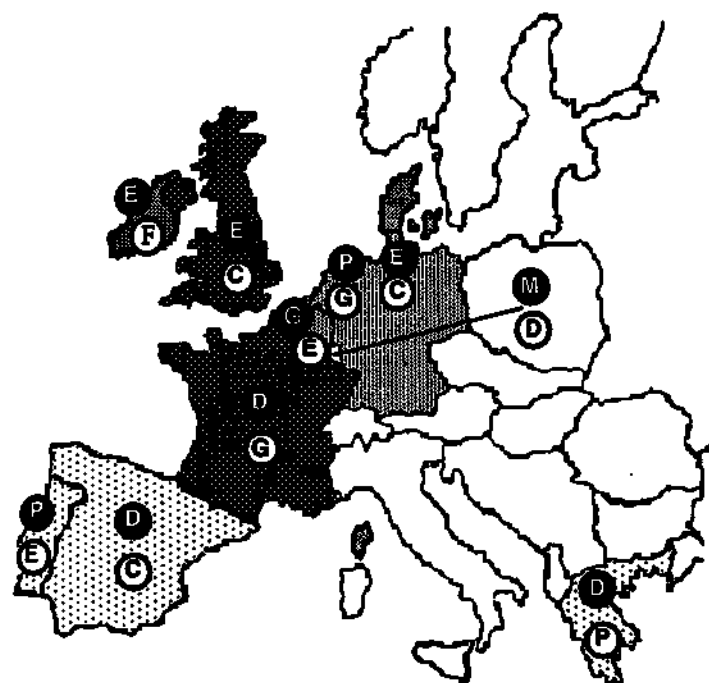
Fracasos con base en las entradas observadas

Promedio: 15,11
 Desviación Estándar: 2,02
 Mínimo: 12,00
 Máximo: 19,00



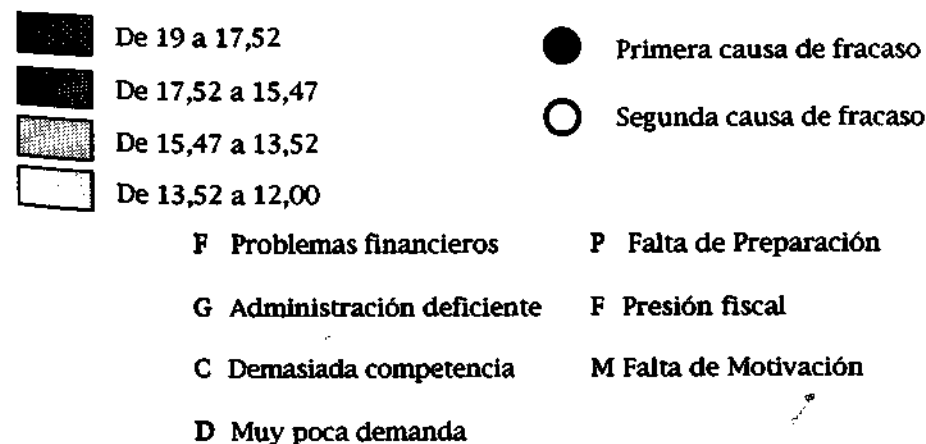
MAPA 6

Tasas de fracaso en la Comunidad Europea



Diferenciación de acuerdo con las entradas observadas

Promedio: 37,8%
 Desviación Estándar: 37,8%
 Mínimo: 18,5%
 Máximo: 18,5%



LA APERTURA ECONOMICA: UNA OPORTUNIDAD PARA COMPETIR

ELSIE L. ECHEVERRI-CARROLL, PH.D.

Graduate School of Business, University of Texas at Austin, Austin, Texas 78712.
Head, Economic Development Department

Introducción

La teoría *tradicional* del comercio internacional identifica como uno de los beneficios principales del libre comercio, la especialización de los países de acuerdo con sus *ventajas comparativas*, o, en otras palabras, a su dotación relativa de recursos económicos como la tierra, el capital, o el trabajo. Dentro de este contexto, los patrones de comercio internacional estarían dominados por el comercio entre productos que incorporen una *proporción diferente* de recursos. Países como Colombia, por ejemplo, con una relativa abundancia de mano de obra y una relativa escasez de capital, se beneficiarían de exportar productos producidos con procesos intensivos en mano de obra con bajos niveles de calificación. No sólo nos convendría especializarnos en actividades productivas caracterizadas por un bajo nivel de capitalización, como por ejemplo la costura y confección del vestido o la producción de frutas tropicales; sino también comercializar con países industrializados, como los Estados Unidos, cuyas ventajas comparativas se basan en procesos económicos altamente

tecnificados como la producción de maquinaria o de productos agrícolas como el algodón, el trigo, y el maíz.

¿Cuáles serían los beneficios de comercializar con países con una dotación de recursos similar a la nuestra, como sería el caso de la mayoría de países latinoamericanos? A finales de los años setenta se popularizó la llamada *nueva* teoría del comercio internacional, que reconoce que si bien las ventajas comparativas son un elemento importante en la especialización internacional, también juegan un papel importante en este proceso, las *ventajas no-comparativas* que surgen de las economías de alcance (la capacidad de producir una variedad de productos con el mismo proceso de producción), las economías de escala (asociadas con una expansión del mercado), y las economías externas (economías de aglomeración). Entre más similares sean las economías de dos países, en términos de su dotación de recursos y los precios de sus factores, es de esperarse que su comercio internacional esté basado no en sus ventajas comparativas, sino en las ventajas competitivas de sus empresas. A través del comercio

estas empresas tienen la oportunidad de incrementar la variedad y el volumen de sus productos y gozar de economías externas; por ejemplo, investigación especializada hacia las empresas concentradas en un área geográfica. Los consumidores, a su vez, se benefician no sólo de precios más bajos, sino también de la mayor satisfacción que les proporciona poder escoger entre una mayor variedad de productos en el mercado. Aunque la importancia de las ventajas no-comparativas, en la especialización entre países, había sido considerada por los primeros teóricos del comercio internacional, incluyendo Bertil Ohlin, no fue sino hasta finales de los años setenta, cuando el concepto de *rendimientos crecientes de escala* pudo codificarse en sofisticados modelos económicos, que el concepto de ventajas no-comparativas alcanzó un papel preponderante en los análisis de comercio internacional (Krugman 1993).

A pesar de la dificultad que conlleva tratar de medir los efectos de las ventajas no-comparativas, muchos economistas creen que estos beneficios del comercio internacional son mucho mayores que los beneficios postulados por la teoría Ricardiana de las ventajas comparativas (McCulloch 1993). Además de los beneficios ya mencionados, la integración de los mercados entre los países con una dotación similar de recursos, también se asocia con los niveles más altos de competitividad a que conlleva una *intensa rivalidad entre los productores* (McCulloch 1993). La posibilidad de una intensa rivalidad entre los productores, fue, de hecho, uno de los puntos más áridos en la negociación del Tratado de Libre Comercio entre Canadá (un país industrializado) y los Estados Unidos. La posibilidad de conflicto, dentro de una política de apertura económica, es mucho más evidente en el caso de un país subdesarrollado, cuyas empresas operan con niveles relativa-

mente más bajos de productividad, como consecuencia, en parte, de funcionar en un mercado que ha sido protegido. La apertura económica representa un proceso de ajuste para la industria nacional, el cual será diferente dependiendo del nivel de competitividad de cada empresa. Ante una reducción de las barreras arancelarias, aquellas empresas con niveles de competitividad similares a los prevalentes en el mercado internacional podrán capturar los beneficios del comercio internacional; por el contrario, aquellas firmas con bajos niveles de productividad se enfrentan a la pregunta crítica: ¿Cómo se puede incrementar el nivel de competitividad?

Ciertas medidas de tipo macroeconómico, como una devaluación de la moneda, pueden hacer más competitivos los productos de un país en el mercado internacional. La continua devaluación del dólar desde los años ochenta, por ejemplo, ha sido un factor determinante en el crecimiento de las ventas de las empresas estadounidenses en los mercados internacionales. Aunque las variables de tipo macroeconómico, pueden mejorar la competitividad de las empresas a través de una reducción relativa en los precios de sus productos en relación con los precios de los productores internacionales, este tipo de variables juegan un papel mínimo en la capacidad de la empresa de producir *productos de alta calidad y con los requerimientos de tiempo que exige la demanda internacional*, que son los parámetros en los cuales se basa el éxito en los mercados internacionales. La competitividad de un producto en la actualidad no está determinada sólo por su precio, sino también por su calidad y por su variedad; factores que se relacionan con medidas de tipo *microeconómico* que tienen que ver con la organización de procesos productivos, más que con medidas de tipo *macroeconómico*.

Si bien durante la mayor parte de nuestro desarrollo industrial, algunas empresas han podido funcionar por debajo de los niveles de competitividad internacional, gracias a la protección que les proporcionó la política de sustitución de importaciones, el proceso de apertura económica significa un reto para incrementar los niveles de eficiencia. De las experiencias de Chile, México, y aun la corta experiencia de Colombia, en la apertura de sus economías, surgen dos preguntas íntimamente relacionadas con la capacidad competitiva de la industria:

- (1) ¿Que condiciones deben desarrollarse en el país para que el proceso de apertura económica revierta en una mayor inversión nacional y no exclusivamente en una invasión de productos importados?
- (2) Reconociendo que la mayor parte de los ajustes se dan en las empresas pequeñas y medianas¹ (así lo indica la experiencia de México), es importante contestar a la siguiente pregunta: ¿qué ha determinado el éxito exportador de las empresas de pequeña escala en la región Emilia-Romagna en Italia?

Ambas preguntas se relacionan con un interrogante fundamental: ¿qué parámetros determinan la competitividad industrial? Con el objetivo de contestar esta pregunta hemos considerado relevante analizar los elementos más importantes que definen los *paradigmas productivos* que han dominado el desarrollo industrial occidental. El trabajo se di-

vide en varias secciones. En la sección que sigue se analizan las ventajas económicas de las empresas grandes dentro del proceso de producción en masa y de la producción flexible. En la tercera sección se discuten las ventajas económicas asociadas con el sistema de *especialización flexible* que caracteriza el sistema de empresas pequeñas y medianas en la región de Emilia-Romagna en Italia. En la cuarta sección se presentan algunas estrategias dirigidas a incrementar la capacidad competitiva de la industria nacional en el contexto de libre comercio. Finalmente en las conclusiones se resumen los puntos más importantes de nuestro análisis y se sugieren futuras áreas de investigación.

Ventajas económicas de las empresas grandes: de la producción en masa a la producción flexible

Con el objetivo de identificar los elementos más importantes que definen la competitividad industrial en esta sección nos proponemos presentar algunas de las características más importantes de dos de los paradigmas productivos que han dominado la historia de la producción industrial: el sistema fordista de producción en masa, y más recientemente el sistema flexible de producción. Piore y Sabel (1984) en su famoso libro, *The Second Industrial Divide*, proponen que la historia del desarrollo industrial de la humanidad está basada en dos cortes fundamentales: el primero se asocia con el cambio de la producción artesanal ("craft production") a la producción en masa; mientras que la segunda división se asocia con el cambio de la producción en masa a la producción flexible.

¹ No existe una definición universal del tamaño de escala que se asocia con el concepto de empresa pequeña. En los Estados Unidos, por ejemplo, una empresa "pequeña" debe tener un máximo de 500 a 1,500 empleados para poder solicitar un préstamo a la Small Business Administration (Piore 1990). En Italia, la definición de empresa pequeña y mediana cambia en los censos económicos a través del tiempo (Becattini 1990). La definición de qué constituye una empresa pequeña, mediana, o grande, va a depender del país, la industria, y el tiempo que se esté analizando. La preocupación por el tamaño de una empresa en un análisis económico tiene validez sólo dentro del contexto de un análisis comparativo (Loveman y Sengenberger 1990).

La producción artesanal se caracteriza por la presencia de mano de obra altamente calificada que utiliza máquinas y herramientas de propósito general (diseñadas para la producción de diferentes productos) en la producción de mercancías que satisfacen los gustos específicos de cada consumidor. Ford, transformó este sistema, desarrollando una organización productiva dirigida a minimizar la variedad de la oferta, y producir un producto estandarizado para las grandes masas. Dentro del sistema de producción en gran escala, los costos bajos de producción se obtienen a través de sacrificar la variedad de los productos (Womack, Jones, y Roos 1990). El sistema además se basa en una continua especialización de las funciones asignadas a la máquina y al trabajador, y en una organización de los procesos productivos de acuerdo con los principios tayloristas. La decisión de participar en un sistema de producción en masa requiere no sólo enormes inversiones en equipo especializado, sino además un mercado caracterizado por incrementos estables en la demanda y muy poca fluctuación en los gustos de los consumidores. Afortunadamente para los productores en gran escala, la demanda desde 1930 a 1965 generalmente proveyó estas condiciones de mercado.

Algunas de las características más importantes del sistema fordista de producción en masa, son:

- (1) Utilización de máquinas de propósito fijo.
- (2) Incorporación de mano de obra con bajos niveles de calificación.

- (3) Relaciones antagónicas y de carácter jerárquico entre gerentes y trabajadores.
- (4) El precio (costo de producción) como la variable determinante en la organización de los procesos productivos dentro de la planta.
- (5) El precio como la variable determinante en las relaciones con los proveedores.

En la medida en que Japón se convirtió en una potencia mundial y Europa occidental se recuperó de los estragos de la guerra, la competencia entre las industrias estadounidenses y las de estas regiones, se intensificó, especialmente en tres sectores económicos, en los cuales las empresas estadounidenses perdieron participación ante las empresas japonesas en el mercado mundial: la industria textil en los años sesenta, la industria de electrodomésticos en los setenta, y la industria automotriz en los ochenta.² La pérdida de competitividad de estas industrias reflejó la inflexibilidad por parte de las compañías estadounidenses para responder a los cambios en la demanda de los consumidores que preferían una variedad de productos. La demanda por productos estandarizados alcanzó sus límites a finales de los años setenta (al menos en los países industrializados, que representan la mayor parte del mercado mundial de productos de consumo durable), en estos años hubo una explosión en la demanda por una variedad de productos diseñados para satisfacer las necesidades de un grupo pequeño de consumidores. Los sistemas de producción en masa fueron incapaces

2 Para un análisis detallado de la pérdida de competitividad de estos sectores, consúltese el trabajo de David H. Staefin et al., "The Decline of U.S. Consumer Electronics Manufacturing: History, Hypotheses, and Remedies," y de James P. Womack, "The U.S. Automobile Industry in an Era of International Competition: Performance and Prospects." Ambos trabajos en *The Working Papers of the MIT Commission on Industrial Productivity*, 2 vols. Cambridge: MIT Press 1989. También el trabajo de Michael L. Dertouzos, Richard K. Lester, y Robert M. Solow, *Made in America*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1989.

de responder a cambios inesperados en la demanda, ellos son estructuralmente sistemas inflexibles, en el sentido de que para producir un nuevo producto hay que rediseñar la máquina en uso o cambiarla por una máquina nueva, lo que significa una pérdida considerable de tiempo.

Un nuevo sistema de organización de los procesos productivos se impuso, el sistema de producción flexible (en muchos casos también llamado método japonés)³ que funciona bajo parámetros opuestos a aquellos que definen la producción en gran escala:

- (1) Tecnología programable o flexible (máquinas de control numérico—CN) que, a través de un cambio de "software", pueden utilizarse para la producción de una variedad de productos.
- (2) Mano de obra flexible que incorpora tres tipos de flexibilidad:⁴ a) flexibilidad funcional: el trabajador es flexible con respecto a las funciones que desempeña y está dispuesto a rotar en equipos de trabajo o círculos de calidad; b) flexibilidad numérica: el trabajador se ajusta a un horario flexible de trabajo c) salarios flexibles: el trabajador acepta aumentos o disminuciones salariales de acuerdo a cambios en la situación competitiva de la empresa.
- (3) Las relaciones entre supervisores y trabajadores son de carácter cooperativo; de hecho, las sugerencias de los trabajadores y la incorporación de las mismas

en el proceso productivo, se consideran variables fundamentales en la organización flexible del proceso productivo.

- (4) La calidad y la variedad de productos (de acuerdo con los cambios en la demanda) son variables tan importantes como el precio en la organización del proceso de producción dentro de la planta.
- (5) La probabilidad de desarrollar relaciones de largo plazo entre los proveedores y la planta matriz, se vuelve el elemento fundamental en la relación entre plantas que se organizan de acuerdo con una estructura piramidal o "alpina".⁵

Así, la pregunta fundamental, en el análisis de la competitividad es: ¿Cómo se pueden "flexibilizar" los procesos productivos para que las empresas puedan responder más rápidamente a los requerimientos del mercado? Muchas de las compañías en los Estados Unidos y Europa están tratando de imitar el sistema de producción japonés, desarrollado principalmente por Toyota. Ellas han hecho inversiones en gran escala en tecnología flexible (Katz 1985; U.S. Department of Commerce 1988; 1990), especialmente en sistemas de manufactura flexible ("flexible manufacturing systems") (Nahmias 1989; Jaikumar 1984; Krouse 1986), células flexibles ("flexible manufacturing cells") (Bessant y Haywood 1985; Haywood y Bessant 1987; Nagarkar y Bennett 1988), y máquinas de control numérico (Edquist y

3 El contraste entre el sistema fordista de producción en masa y el sistema de producción flexible (del cual los japoneses fueron pioneros en su aplicación en la empresa de gran escala), ha sido previamente analizado en los trabajos de Womack, Jones, y Roos (1990); Pine (1993); Aglietta (1979); Lipietz 1982; Etlinger 1992; Linge 1992; Echeverri-Carroll (1994).

4 Véase Atkinson (1986) para un estudio elaborado de estos tipos de flexibilidad laboral.

5 Las características de las relaciones flexibles con los proveedores ha sido extensamente estudiada en el Automobile Vehicle Program en MIT. Algunas de los trabajos más importantes son los de Lamming (1987); Nishiguchi (1988); Krafick y McDuffie (1989); Krafick (1990); Womack et al (1990); Sayer y Walker (1992); Helper (1989; 1990; 1993).

Jacobsson 1988; American Machinist 1989). De acuerdo con los estudios de Edquist y Jacobsson (1988) y Tidd (1991), en 1982, el total de la producción de CN y máquinas de control numérico computarizado (MCNC), en seis países (Estados Unidos, Japón, Alemania, Inglaterra, Italia, y Francia) representó dos tercios del total de la producción de máquinas de cortar metal en estos países.

Los incrementos en la productividad se relacionan, sin embargo, no sólo con un cambio radical en la utilización de las nuevas tecnologías, sino también con un continuo mejoramiento en la manera como estas tecnologías se utilizan (Kelley y Brooks 1991; Dewar y Dutton 1986; Ettlie et al 1984). Muchas empresas, en los países industrializados, están invirtiendo en tecnología flexible, en un esfuerzo por mejorar, lo que son en realidad dificultades en los sistemas de organización de la producción (Tidd 1991; Bessant y Haywood 1985; Jaikumar 1986). Los problemas de la planta Saturn de General Motors en Tennessee (Templin 1990; White y Guiles 1990), nos revelan que los cambios en la tecnología, en lugar de ser una panacea para incrementar la productividad, son un reto a la estructura productiva (Dankbaar 1990; Ettlinger 1992). Schonbeger (1982; 1986, 1990) y Hall (1983) argumentan que la razón de ser de este nuevo sistema de producción es su *simplificidad* (como por ejemplo el sistema *kanbas*), y que este sistema no requiere inversiones en equipo costoso.

Es importante señalar que las compañías grandes son las líderes en el uso de tecnología microelectrónica en los países industrializados, y que ellas tienen mayor probabilidad de incorporar tecnología programable que las empresas pequeñas (Kelley y Brooks 1991). Las empresas grandes han buscado incrementar sus niveles de flexibilidad, no sólo a través de incor-

porar tecnología y mano de obra flexible, sino también a través de hacer más horizontales sus estructuras jerárquicas dentro de la planta y fomentar un grado mayor de independencia, toma de riesgo y competencia entre sus departamentos (Kelley y Brooks 1991), al mismo tiempo que han establecido una mayor coordinación con sus proveedores (Helper 1990, 1993). Estas empresas también han incrementado sus niveles de flexibilidad, a través de una reducción en la escala de producción. Esta reducción en la escala de producción ha sido el resultado de un proceso de especialización o de desintegración vertical, que ha revertido la tendencia hacia la integración horizontal, que caracterizó la industria de los años sesenta y setenta (Carlsson 1989).

A pesar de la fuerte participación de las empresas grandes en la adopción y desarrollo de sistemas flexibles (en tecnología, trabajo, la estructura organizacional, y las relaciones con los proveedores), algunos autores señalan que también existen ventajas para la industria pequeña y mediana. Becattini (1991), por ejemplo, sostiene que los desarrollos tecnológicos, especialmente la invención de tecnología programable o flexible, ha permitido a firmas de menor escala utilizar tecnología moderna sin perder las ventajas asociadas con su tamaño. Los mayores ajustes de la apertura económica los sufren las empresas pequeñas y medianas. Así, en el ambiente de intensa rivalidad que fomenta la apertura económica, se hace aún mucho más apremiante el análisis de la competitividad de las empresas pequeñas dentro del contexto de la producción flexible. La pregunta fundamental es entonces: ¿cómo podemos incrementar la competitividad de la pequeña y mediana industria en el país?

Especialización flexible y la pequeña y mediana empresa en la región Emilia-Romagna en Italia

El caso de la llamada "Tercera Italia", o la región de Emilia-Romagna en Italia, ha sido extensamente estudiado en los países industrializados, en la búsqueda de parámetros que sirvan como guía en el diseño de políticas económicas, dirigidas a favorecer un proceso de desarrollo *endógeno* que se basa en un sistema (*network*) de firmas pequeñas y medianas. Aunque la aglomeración de empresas pequeñas con niveles altos de innovación y un éxito importante en la exportación de sus productos (a este tipo de aglomeraciones espaciales también se les ha llamado distritos industriales) han surgido también en Francia (Adalot 1985; Hansen 1987; 1990); Dinamarca (Hansen 1991a, 1991b); Portugal (Lecoq y Mailat 1990); Alemania (Edersheim 1989); y Suiza (Maillat 1984), el caso italiano ha sido el más estudiado.

En el período 1970-1985, la región Emilia-Romagna surgió como un líder en el desarrollo y la utilización de la capacidad de sus firmas pequeñas. Al final de los años setenta, esta región había alcanzado tasas de crecimiento de la productividad por encima de aquella de las regiones de Lombardy y Piedmont, unos de los centros más importantes de localización de la empresa de gran escala (Fiorello 1990). En 1971, el 67.8 por ciento del empleo manufacturero en la Región de Emilia-Romagna lo proporcionaban empresas con menos de 100 empleados; mientras que para Italia como un todo, este mismo tamaño de empresas generaba sólo el 48 por ciento del empleo del país (Fiorello 1990). Becattini (1990) reporta que en Italia las firmas pequeñas y medianas (con menos de 500 empleados) generaron el 80.3 por ciento del empleo manufacturero en 1981 (fecha del último censo manufacturero). Dentro de este

grupo las firmas "muy pequeñas" (con menos de 20 empleados) generaron el 35 por ciento del empleo manufacturero en ese año. ¿Qué ha determinado el éxito de este sistema de empresas pequeñas y medianas en la región de Emilia-Romagna en Italia?

La competitividad industrial de esta región depende de la *organización social* de sus actividades productivas (Loverman y Sengenberger 1991), algunas de cuyas características son:

- (1) *Sistemas* de empresas pequeñas.
- (2) Especialización local—cada centro urbano incorpora la mayoría de las fases del proceso total de producir una familia de productos.
- (3) Procesos productivos con altos niveles de flexibilidad en el equipo que se usa, la mano de obra y las relaciones entre las empresas.
- (4) El mercado externo como un factor determinante en la vida del distrito industrial.
- (5) El gobierno regional tiene un papel fundamental en la creación de *sistemas* de empresas pequeñas y medianas.

Vale la pena analizar el caso italiano con más detalle, con la perspectiva de entender: a) los beneficios que las empresas pequeñas y medianas obtienen de la organización de los procesos productivos en maneras que se acomodan a las características propias de su tamaño; b) la forma como estas empresas pueden organizar las funciones que no están directamente relacionadas con la producción (que nosotros llamaremos servicios); y, c) el papel preponderante que la situación histórica y la intervención del gobierno puede jugar en la competitividad de estas empresas pequeñas.

Economías de Alcance en los Sistemas de Empresas Pequeñas y Medianas

Desde la discusión de Adam Smith sobre los beneficios de la división del trabajo, se ha reconocido que una de las ventajas económicas más importantes de las empresas grandes, es la capacidad de aprovechar las economías de escala que resultan de distribuir entre un mayor número de productos los costos fijos de producción. Markusen (1991) señala que existen otro tipo de ventajas para la firma grande, las *economías de alcance*, que se relacionan con la capacidad de la firma de desarrollar servicios *comunes* (de investigación y desarrollo, mercadeo, y comercialización) para cada una de las plantas de la compañía o a las actividades productivas de una firma. Esta "comunalidad" significa que, entre mayor sea el número de plantas que posee una compañía o entre mayor sea la variedad de productos que se producen, mayores serán las economías de alcance. Las plantas de gran escala, gozan además de un mayor peso político en las decisiones gubernamentales que afectan el desarrollo de la industria.

El caso de las empresas pequeñas en la región de Emilia-Romagna, nos muestra que estas firmas pueden obtener las mismas economías, si se organizan como un *sistema* de firmas. Funcionando como un grupo, estas firmas pueden no sólo superar su falta de representación política, sino además aprovechar las economías de alcance asociadas con la centralización de los servicios (complementarios a las funciones de producción), en un organismo u organismos, que se especialicen en el desarrollo y distribución de estos servicios entre los miembros del *sistema* de empresas pequeñas.

Especialización Productiva

Una de las características más sobresalientes de los distritos industriales es que cada uno de ellos está especializado en un solo sector económico, o constituye una aglomeración de sub-sectores intrincadamente relacionados. Se da en este sentido una subdivisión de las funciones entre firmas, que se localizan en el mismo territorio, alrededor de la producción de un solo producto; cada firma ejecuta una o unas pocas fases del proceso total de producción de un producto (Becattini 1990). Las firmas que conforman el distrito industrial no son simplemente una colección al azar de firmas concentradas en un área geográfica; estas firmas funcionan como partes de un *sistema*; en esencia, ellas perderían su competitividad si se sacan del sistema. Lo que sostiene a cada firma funcionando como un sistema son las *economías de asociación* ("network economies")—tales como el intercambio mutuo de información y la distribución entre ellas de los costos de los servicios—que son externas a la firma, pero internas al distrito industrial (o sistema de firmas). Bellandi (1986 citado por Becattini 1990) señala que este sistema se alimenta de una interacción dinámica entre una progresiva división del trabajo y una captura progresiva de mercados nuevos para el distrito como un todo. El sistema de firmas de un distrito industrial actúa como una unidad de producción y por ende disfruta de las economías asociadas con las firmas grandes (Becattini 1991). El hecho de que este *sistema* de firmas pequeñas funcione, en esencia, como una empresa grande, no significa que no se dé una fuerte competencia entre ellas; al contrario, la competencia es intensa; sin embargo, existe una constante interacción entre competencia y cooperación (Del Ottati, 1987 citado por Becattini 1991).

Especialización flexible

Las aglomeraciones espaciales de empresas pequeñas en Europa, y especialmente en la región Emilia-Romagna, se caracterizan por la habilidad de cambiar eficientemente de un tipo de producto a otro o de una especificación de un producto a otra. Piore y Sabel (1984), señalan que una de las características más importantes de los distritos industriales es que ellos constantemente están alterando los productos que venden en el mercado internacional, en parte como respuesta a cambios en las preferencias de los consumidores, y en parte como un mecanismo para modificar los gustos de los consumidores, y de esta manera abrirse nuevos mercados. La flexibilidad del distrito industrial proviene de la organización de los procesos productivos que se localizan dentro del mismo, de acuerdo con los parámetros que definen el sistema de producción flexible: utilización creciente de tecnología y trabajo flexible. La tecnología flexible permite el cambio rápido y con un costo mínimo de un producto a otro, además de una amplia variación en el rango de funciones ejecutadas por la máquina y en los materiales utilizados, y de esta manera facilita la transición de la producción de un producto a otro (Piore y Sabel 1984).

Exportaciones

Uno de los rasgos menos estudiado de los distritos industriales es la importancia de la vinculación del distrito con el mercado externo. Becattini (1991) sostiene que en el caso de Italia, el turismo y el comercio internacional, que ya eran actividades económicas importantes antes de que se desarrollaran los distritos industriales, crearon un siste-

ma de conexiones formales e informales con mercados extranjeros, que fue clave para el desarrollo del conglomerado de industrias pequeñas en la región.

El papel del gobierno Regional⁶

El gobierno regional no enfoca sus actividades a tratar de desarrollar la empresa pequeña a través de medidas artificiales como las exenciones de impuestos o los subsidios; su función principal no es la de proveer servicios individuales a las firmas, sino la de desarrollar mecanismos que faciliten el trabajo cooperativo de estas firmas; en otras palabras, su funcionamiento como un sistema. En Emilia-Romagna, por ejemplo, el gobierno regional ha tenido un papel preponderante en el desarrollo de los *centros de servicios* que proveen programas de asistencia a la firmas pequeñas y medianas. Vale la pena destacar dos de las características más importantes de estos centros de servicios. La primera característica se relaciona con la dinámica de la interacción entre ellos y el gobierno regional. La función del gobierno no es la de financiar estos centros de servicios, el objetivo es que estos centros se autofinancien a través de las contribuciones de las firmas miembros. En 1974, por ejemplo, el gobierno regional creó la Entidad Regional para el Desarrollo Económico del Territorio (Ente Regionale per La Valorizzazione Economica Del Territorio—ERVET) cuya estructura organizacional se dividió en dos niveles: servicios dirigidos a las firmas especializadas en un sector determinado (como el de la cerámica), y servicios dirigidos a resolver los problemas relacionados con el sistema de empresas como un todo (Fiorello

⁶ Mucho del análisis de esta sección se basa en el trabajo de Fiorello (1992).

1992).⁷ De acuerdo con Fiorello (1992), el 90 por ciento de los recursos financieros de ERVET fueron contribuciones de sus miembros en 1991.

La segunda característica de estos centros de servicios es el carácter global de su organización y de sus funciones. La Federación Nacional del Artesano (Confederazione Nazionale dell'Artigianato—CNA) está organizada en seis niveles: una oficina internacional en Bruselas, 13 oficinas en Europa, una oficina nacional en Roma, una oficina en cada una de las 20 regiones italianas, una oficina en cada una de las 100 provincias italianas, y más de 3.000 oficinas locales diseminadas entre todas las provincias (Fiorello 1992). En 1991, la oficina de Bruselas ayudó en la formalización de cerca de 100 proyectos de coinversión entre sus miembros y firmas internacionales. Esta oficina también representó un papel muy importante en el incremento del comercio con China y Europa oriental en un 300 por ciento entre 1990 y 1991. La oficina de Bruselas funciona con un staff de 10 profesionales de tiempo completo, y un presupuesto aproximado de \$3.4 millones de dólares. El staff está compuesto por individuos que han sido dueños de empresas pequeñas en Italia y con una gama de experiencia bastante amplia, desde ingenieros que han desarrollado robots industriales, hasta médicos que han trabajado en la industria farmacéutica, así también como artesanos especializados en la producción de cerámica y productos textiles. El trabajo de estos funcionarios es promover los productos de sus miembros y explorar oportunidades para ellos en otros países.

Para el logro de estos objetivos, los funcionarios de CNA trabajan con entidades como el Departamento de Comercio de los Estados Unidos y con organizaciones de comercio como los Productores de Textiles del Oriente Asiático. Otra de sus funciones es distribuir la información disponible en los "networks" internacionales tales como la "Association of Technology Innovation and Industrial Information Transfer (ITT)." Recientemente, una de las funciones más importantes de las oficinas en Europa ha sido la interpretación y difusión de la multitud de regulaciones que el parlamento europeo ha establecido a raíz de la creación de la Comunidad Económica Europea. Estas oficinas también han sido clave en facilitar el acceso de las empresas de Emilia-Romagna al mercado europeo. Mientras que en 1970, sólo el 38 por ciento de las firmas miembros tenían negocios fuera de Italia; en 1987, más del 87 por ciento de los miembros vendían sus productos en un país europeo o compraban un porcentaje de sus insumos de una firma europea de origen no-italiano.

La apertura económica: una oportunidad para competir

¿Qué condiciones deben desarrollarse en Colombia para que el proceso de apertura económica revierta en un incremento en la inversión nacional y no en una invasión de productos extranjeros? Un incremento en la inversión nacional requiere del desarrollo de la *calidad* de nuestros recursos y de nuestra infraestructura de comunicación, dos de los elementos más importantes de la organización flexible de los procesos productivos. El desarrollo de la calidad de nues-

tros recursos exige que se implementen programas de capacitación para el obrero que lo preparen para tomar decisiones con respecto al proceso productivo, manejar tecnología programable, trabajar en equipo, y desempeñar una variedad de funciones dentro del proceso productivo. Como lo señala Brusco (1982), el sistema de producción flexible requiere un trabajador que sea capaz de identificar y resolver problemas de una manera original; en otras palabras, que tenga la capacidad de innovar. La capacitación de la fuerza de trabajo no debe, sin embargo, confinarse sólo al obrero, la continua capacitación de profesionales (ingenieros, administradores, etc) ha sido uno de los pilares fundamentales del éxito de los Cuatro Dragones Asiáticos. Sólo una fuerza de trabajo (obrerros y profesionales) con altos niveles de calificación es capaz de organizar los procesos productivos de acuerdo con las demandas del mercado internacional y adaptarlos a las condiciones culturales e históricas del país. La experiencia de Taiwan nos enseña, que cuando un país capacita su fuerza de trabajo de acuerdo con los requerimientos del sistema de producción dominante, se producen dos beneficios: se atrae nueva inversión extranjera y se expande y desarrolla la inversión existente en el país.

Tradicionalmente los análisis económicos sobre la capacidad productiva de un país se restringen a tres insumos, el capital, el trabajo, y la tierra; sin embargo, los sistemas de producción justo a tiempo, convierten a los sistemas de transporte y de comunicación electrónica en un insumo fundamental en el aparato productivo. El sistema de producción flexible requiere que los insumos sean producidos y enviados dentro de horarios flexibles. Consecuentemente, este sistema depende de una infraestructura de transporte que facilite el envío de mercancías justo a tiempo, y de

sistemas de comunicación electrónica que faciliten la integración y coordinación de los procesos productivos entre plantas. El país tiene en este sentido la obligación de desarrollar la infraestructura necesaria para la comunicación electrónica entre plantas manufactureras y de capacitar la mano de obra que va a manejar estos sistemas. La flexibilización de la fuerza de trabajo y la disponibilidad de infraestructura electrónica y de transporte no sólo incrementará la inversión nueva en el país, sino además el nivel de competitividad de la industria ya existente en el mismo.

¿Cuál es la situación actual de la empresa colombiana en cuanto a la flexibilidad de sus procesos productivos? Weiss de Belalcázar (1993) señala que a nivel organizativo existen en el país dos tendencias que coexisten. Desde los años setenta se ha dado en Colombia una tendencia hacia la burocratización de la estructura empresarial y hacia la organización de los procesos de producción por principios tayloristas, con un régimen estricto de los cálculos y de la división del trabajo. En los años ochenta empieza a tomar fuerza una tendencia hacia la concepción de la empresa como un sistema integrado, con nuevas formas de organización y decisión horizontales y de participación. Así, comienzan a difundirse nuevos conceptos de organización empresarial: planeación estratégica, programas para mejorar y controlar la calidad, programas de participación que apuntan a romper barreras y problemas de comunicación, conceptos del mantenimiento preventivo y, recientemente, programas de calidad total y de justo a tiempo que involucran algunos de los anteriores elementos, pero de manera sistemática (Zerda 1993).

El análisis en este trabajo nos revela que el éxito de nuestras empresas para competir en los mercados internacionales

7 En el primer tipo de servicios se desarrollaron centros (para la industria del zapato, la industria de equipo agrícola industrial (CESMA), la industria textil, y la industria de la construcción) cuyo objetivo es proveer servicios de mercadeo, capacitación, innovación tecnológica, y certificación de productos. El segundo tipo de servicios comprende la Agencia para el Desarrollo Tecnológico de la Región, el Centro de Investigación y Análisis de Metales, el Centro de Análisis de Estándares para la Construcción, el Centro para el Desarrollo de Mercados de Exportación, y el Centro para la Asistencia Financiera y en Inversiones en Tecnología Avanzada.

se basa en la capacidad de responder a tiempo a los cambios en la demanda internacional. Surge entonces la pregunta: ¿cómo puede un sistema manufacturero incrementar sus niveles de flexibilidad? La respuesta es, a través de la organización de los procesos productivos con tecnología y mano de obra con altos niveles de flexibilidad, al mismo tiempo que se fomenta la cooperación y el intercambio de información y de recursos con los proveedores. Este proceso de flexibilización no es una tarea fácil, ya que este proceso debe adaptarse a las condiciones propias de cada región. Becattini (1993), por ejemplo, señala que dos fenómenos históricos crearon las condiciones para que se diera una asociación de empresas pequeñas en Emilia-Romagna. El primer fenómeno fue la desaparición del sistema *metayage* (comunitario) que generó un volumen enorme de mano de obra con bajos niveles de calificación que se necesitaba en la primeras empresas pequeñas que surgieron en el distrito industrial. El segundo elemento fue la importancia del partido comunista que agrupó a muchas de estas empresas. El análisis de la región de Emilia-Romagna en Italia nos enseña que existen formas de organización diferentes para las empresas medianas y pequeñas que aquellas que prevalecen en las empresas de gran escala.

La tendencia de la empresa colombiana de adoptar nuevas formas de organización sin que se dé un incremento en la tecnología programable, podría explicarse por dos razones, primero, el alto costo de las máquinas programables; y segundo, porque es relativamente más fácil transmitir tecnología blanda (activos intangibles) que tecnología dura (activos tangibles). Mientras hay un costo en la transferencia de tecnología incorporada en activos tangibles (como maquinaria y equipo) de una planta a otra, la tecnología incorporada en acti-

vos intangibles (como el conocimiento sobre las estructuras organizacionales) tiene un costo mínimo de transferencia entre plantas. Así, por ejemplo, la transferencia de una máquina de una planta a la otra, significa una disminución de la producción en la planta original; sin embargo, varias plantas pueden tener acceso al mismo "blueprint" para nuevos productos o procesos de producción, sin que se reduzca el valor de la producción en la planta que originalmente los desarrolló. En este sentido, los "blue prints" constituyen un insumo que puede ser consumido *simultáneamente* ("Joint Input") por todas las plantas (Markusen 1991). Muchas de las innovaciones asociadas con los procesos de producción flexible tales como círculos de calidad, programas de participación de la mano de obra, procesos de control estadístico, trabajo en equipo, y distribución física de los procesos productivos ("layouts"), tiene el carácter de activos intangibles. Las innovaciones en las relaciones industriales en este sentido se pueden adoptar en plantas grandes y pequeñas, maduras y de alta tecnología, y sindicalizadas o no sindicalizadas (Kelley y Brooks 1990). Kogut (1993) señala que, la velocidad con la que las firmas adoptan e integran nuevas tecnologías y nuevas formas de organización, sólo puede entenderse en el contexto de la importancia a nivel nacional y regional del *sistema* ("network") de firmas y de las instituciones.

Conclusiones

La apertura económica nos impone el reto de convertirnos en los productores más eficientes del mundo. El modelo de producción en masa está siendo reemplazado por una firma flexible que produce varios productos y que enfatiza la calidad y la respuesta rápida a las condiciones del mercado, al mismo tiempo que usa equipo tecnológicamente avanzado y nuevas formas de organi-

zación (Milgrom y Roberts 1990). El análisis en este trabajo nos indica que independientemente del tamaño de las empresas, una mayor competencia, como consecuencia de la apertura económica, significa una mayor flexibilización en la organización de los procesos productivos, lo que se traduce en producir una variedad de productos con altos niveles de calidad de acuerdo con los cambios en la demanda. Las empresas de gran escala han sido las pioneras en el desarrollo de los dos paradigmas industriales que dominan la organización de los procesos manufactureros: la Ford desarrolló el sistema de producción en masa, y la Toyota el sistema de producción flexible. Es de esperarse en este sentido que las empresas de gran escala gocen de beneficios económicos asociados con ambos modelos de organización industrial.

El caso italiano, sin embargo, nos indica que aunque en términos de la tecnología, las características de la mano de obra, y la calidad y variedad de los productos, las necesidades de las firmas pequeñas se asemejan a aquellas de las firmas grandes; sin embargo, hay una gran diferencia en la forma de organización de las firmas. En la región de Emilia-Romagna, las empresas pequeñas están organizadas como un *sistema*, en el cual, lo que es relevante son las características de la estructura industrial a la cual pertenece la empresa pequeña, no las características de la empresa pequeña per se (Brusco 1982). Este sistema de empresas pequeñas, funciona en esencia, como una empresa grande, y goza de las mismas economías de alcance y de escala que han favorecido a las empresas grandes. El gobierno regional ha jugado un papel fundamental no en el fomento de empresas pequeñas per se, sino en la creación de mecanismos que estimulen el desarrollo de *sistemas de empresas pequeñas* con altos niveles de especialización geográ-

fica. De acuerdo con la International Labour Office en Ginebra, el *aislamiento* constituye el mayor peligro para la firma pequeña (Monthly Labor Review 1992). Esta Oficina organizó una conferencia con la participación de 150 expertos industriales, los cuales se dedicaron a analizar las lecciones que deberíamos aprender del extraordinario éxito de las empresas pequeñas en la "Tercera Italia," así como también de las mismas en Dinamarca, el sur de Alemania, y partes de España. Su conclusión fue que el factor clave en el desarrollo de la empresa pequeña no es el tamaño, sino la habilidad de unirse en sistemas de especialización flexible (Monthly Labor Review 1992).

Aunque en Colombia se ha dado una tendencia a la actualización del equipamiento industrial y las prácticas de administración al estado de la tecnología vigente en el contexto internacional, los nuevos principios se desarrollan de una manera muy selectiva, por ensayo y error (López 1993); se ha desperdiciado de esta manera la oportunidad de aprovechar las economías de alcance que se podrían obtener compartiendo los costos de un centro de investigación dirigido a analizar las condiciones más óptimas para la adopción de nuevos sistemas de organización de la producción en el contexto del país. Una característica común a los países asiáticos, el Valle del Silicon en California, y la región Emilia-Romagna en Italia, es una fuerte interrelación entre la empresa privada y las universidades. Emilia-Romagna tiene la concentración más grande de centros de investigación universitarios por empleado industrial en Italia (Fiorello 1992). Desde mediados de los años setenta la CNA en esta región ha desarrollado un programa de cooperación entre las firmas pequeñas y las universidades con los objetivos de: desarrollar proyectos de aplicación práctica para esta industria, organizar conferencias, y

publicar una "newsletter" que incluye información sobre proyectos de investigación en la región.

Con base en el análisis elaborado en este trabajo se considera que las siguientes áreas de investigación son prioritarias en entender las variables que podrían incrementar el nivel de competitividad de nuestras empresas: 1) analizar la posibilidad que la empresa mediana y pequeña en Colombia tiene de emular el modelo europeo de especialización flexible; y en particular, el modelo de la región Emilia-Romagna en Italia; 2) desarrollar índices en los que de una manera sistemática se compare el desenvolvimiento de la industria nacional con nuestros mayores competidores en los Estados Unidos, Japón, y Alemania, usando como parámetros la calidad, el servicio al cliente, la flexibilidad, el liderazgo tecnológico, el liderazgo en el precio y costo, y la capacidad de expandirse globalmente; 3) llevar a cabo un estudio sobre los niveles de flexibilidad de la industria nacional; 4) crear un centro de investigación que facilite la transición de la industria nacional hacia el nuevo paradigma de producción.

Bibliografía

- Aglieta MA (1979) *A Theory of Capitalist Regulation: The U.S. Experience*. London: New Left Books.
- Atkinson J (1986) *Employment Flexibility in Internal and External Labour Markets*. Institute for Manpower Studies, University of Sussex.
- Becattini G (1990) The marshallian Industrial District. En F Pyke, G Becattini, y Sengenberger W (editores) *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*. International Institute for Labour Studies, Ginebra.
- Becattini G (1991) Italy. En W Sengenberger, GW Loveman y MJ Piore (editores) *The Reemergence of Small Enterprises—Industrial Structuring in Industrialized Countries*. In-

ternational Institute for Labour Studies, Ginebra.

- Bessant J, Haywood B (1985) *The Introduction of Flexible Manufacturing Systems as an Example of Computer Integrated Manufacturing*. Brighton Business School, Brighton.
- Brusco S (1982) *The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration*. Cambridge Journal of Economics 6: 167-184.
- Capecchi V (1990) *A History of Flexible Specialization and Industrial Districts in Emilia-Romagna*. En Pyke F, Becattini G, y Sengenberger. *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*. International Institute for Labor Studies, Ginebra.
- Carlsson B (1989) *The Evolution of Manufacturing Technology and Its Impact on Industrial Structure: An International Study*. Small Business Economics 1: 21-37.
- Dankbaar B (1990) *International Competition and National Institutions: The Case of the Automobile Industry*. In: C Freeman and L Soete (eds.) *New Explanations in the Economics of Technical Change*. Pinter, London.
- Dertouzos ML, Lester RK, y Solow RM. *Made in America*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Dewar RD, Dutton JE (1986) *The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis*. Management Science 12: 1422-1433.
- Echeverri-Carroll EL (1994) *Flexible Manufacturing Systems and Offshore Assembly Facilities*. International Regional Science Review. Forthcoming.
- Edquist C, Jacobsson S (1988) *Flexible Automation: The Global Diffusion of New Technology in the Engineering Industry*. Basil Blackwell Publishers, Oxford.
- Ettlie JE, Bridges WP, O'Keefe RD (1984) *Organization Strategy and Structural Differences for Radical vs. Incremental Innovations*. Management Science 30: 682-695.
- Ettlinger N (1992) *Modes of Corporate Organization and Geography of Development*. Papers in Regional Science: The Journal of the Regional Science Association 2: 107-26.

- Fiorello, JS (1992) *Working to Build a Competitive Firm: Lessons from the Italian Industrial District*. Tesis para el Master de Public Affairs, Lindon B. Johnson School of Public Affairs, the University of Texas at Austin.
- Hall R (1983) *Zero Inventories*. Dow-Jones Irwin, Homewood, Illinois.
- Haywood B, Bessant J (1987) *FMS and the Small to Medium Sized Firm*. Innovation Research Group, Brighton Polytechnic, Brighton.
- Helper S (1989) *Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The Case of the U.S. Automobile Industry*. Department of Operations Management, Boston University, Boston.
- Helper S (1990) *Comparative Supplier Relations in the U.S. and Japanese Auto Industries: An Exit/Voice Approach*. Business and Economic History 19: 153-162.
- Helper S (1993) *Supplier Relations in the U.S. and Canadian Automotive Industries: Results of the 1993 International Motor Vehicle Program Survey*. MIT International Motor Vehicle Program, Cambridge, Massachusetts.
- Jaikumar R (1984) *Flexible Manufacturing Systems: A Managerial Perspective*. Unpublished paper. Harvard School of Business, Boston.
- Katz H (1985) *Shifting Gears*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Kelley MR, Brooks H (1991) *External Learning Opportunities and the Diffusion of Process Innovations to Small Firms: The Case of Programmable Automation*. Technology Forecasting and Social Change 39: 103-125.
- Kogut B (1993) *Country Competitiveness—Technology and Organization of Work*. Oxford University Press, New York.
- Krafcik JF (1990) *The Effect of Design Manufacturability on Productivity and Quality: An Update of the IMVP Assembly Plant Study*. International Motor Vehicle Program Working Paper. MIT, Cambridge.

- Krafcik JF, MacDuffie JP (1989) *Explaining High Performance Manufacturing: The International Automotive Assembly Plant Study*. International Motor Vehicle Program Working Paper. MIT, Cambridge.
- Krouse J (1986) *Flexible Manufacturing Systems begin to Take Hold*. High Technology 6: 26.
- Krugman PR (1993) *The Narrow and Broad Arguments for Free Trade? The American Economic Review* 83: 362-366.
- Lamming RC (1987) *The International Automotive Components Industry: Customer-Supplier Relationships: Past, Present, and Future*. International Motor Vehicle Program Working Paper. MIT, Cambridge.
- Linge GJR (1992) *Just-in-Time: More or Less Flexible? Economic Geography* 67: 316-332.
- Lipietz A (1982) *Toward Global Fordism*. New Left Review 132: 33-47.
- López CM (1993) *Programas de Calidad Total: ¿Un Camino Hacia la Democracia Industrial en Colombia? En R Dombos y CM López (editores) Cambio tecnológico, Empleo y Trabajo en Colombia*. Fundación Friedrich Ebert de Colombia—FESCOL, Bogotá, Colombia.
- Loveman G y Sengenberger W (1991) *Introduction: Economic and Social Reorganization in the Small and Medium-Sized Enterprise Sector*. En W Sengenberger, GW Loveman y MJ Piore (editores) *The Reemergence of Small Enterprises—Industrial Structuring in Industrialized Countries*. International Institute for Labour Studies, Ginebra.
- Markusen JR (1991) *The Theory of the Multinational Enterprise: A Common Analytical Framework*. En ED Ramstetter (ed.) *Direct Foreign Investment in Asia's Developing Economies and Structural Change in the Asia-Pacific Region*. Westview Press, Boulder, United States.
- McCulloch R (1993) *The Optimality of Free Trade: Science or Religion*. The American Economic Review 83: 362-366.
- Monthly Labor Review (Febrero 1992) *Industrial Districts: the Road to Success for Small Businesses*.

- Nagarkar S, Bennett D (1988) Flexible Manufacturing System Lets Small Manufacturer of Mainframes Compete with Giants. *Industrial Engineering* 20: 42-46.
- Nahmias S (1989) *Production and Operations Analysis*. Richard D. Irwin, Inc. Boston.
- Nishiguchi T (1987) *Competing Systems of Automotive Components Supply: An Examination of the Japanese 'Clustered Control' and the 'Alps' Structure*. International Motor Vehicle Program Working Paper. MIT, Cambridge.
- Pine JB (1993) *Mass Customization*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Piore M (1991) *United States of America*. En W Sengenberger, GW Loveman y MJ Piore (editores) *The Re-emergence of Small Enterprises—Industrial Structuring in Industrialized Countries*. International Institute for Labour Studies, Ginebra.
- Piore MJ y Sabel ChE (1984) *The second industrial divide*. Basic books, Inc., publishers, New York.
- Sayer A, Walker R (1992) *The New Social Economy: Reworking the Division of Labor*. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.
- Schonbeger R (1982) *Japanese Manufacturing: Nine Hidden Lessons in Simplicity*. Free Press. New York.
- Schonbeger R (1986) *World Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*. Free Press. New York.
- Schonbeger R (1990) *Building a Chain of Customers: Linking Business Functions to Create a World Class Company*. New York.
- Staelin DH, et al., *The Decline of U.S. Consumer Electronics Manufacturing: History, Hypotheses, and Remedies; En The Working Papers of the MIT Commission on Industrial Productivity*, 2 vols. Cambridge: MIT Press 1989. Massachusetts.
- Templin N (1990) *Introduction of GM Saturn Cars Is Hurt by Output Troubles at Automated Plant*. *Wall Street Journal* December 4: A3, A7.
- Tidd J (1991) *Flexible Manufacturing Technologies and International Competitiveness*. Pinter Publishers, London.
- United States Department of Commerce (1988) *Manufacturing Technology 1988*. Current Industrial Reports, Washington, D.C.
- United States Department of Commerce (1990) *Manufacturing Technology—Statistical Brief, December*, Washington, D.C.
- Weiss de Belalcazar, A (1993) *Relaciones tradicionales, modelos tecnocráticos, y gestión participativa en la industria colombiana*. En R Dombos y CM López (editores) *Cambio tecnológico, empleo y trabajo en Colombia*. Fundación Friedrich Ebert de Colombia—FESCOL, Bogotá, Colombia.
- White JB, Guiles MG (1990) *Rough Launch: GM's Plan for Saturn, to Beat Small Imports, Trails Original Goals*. *Wall Street Journal* July 9: A1, A4.
- Womack J, Jones D, Roos D (1990) *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates, New York.
- Womack JP (1989) *The U.S. Automobile Industry in an Era of International Competition: Performance and Prospects*. En *The Working Papers of the MIT Commission on Industrial Productivity*, 2 vols. Cambridge: MIT Press.
- Zerda A (1993) *Modernización Empresarial y Empleo en la Industria Manufacturera Colombiana*. En R Dombos y CM López (editores) *Cambio tecnológico, empleo y trabajo en Colombia*. Fundación Friedrich Ebert de Colombia—FESCOL, Bogotá, Colombia.

IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

GERMAN FRACICA NARANJO

Estadístico - M.B.A.
Universidad de la Sabana

INTRODUCCION

El presente estudio se efectuó con el objetivo fundamental de diseñar un modelo que permita en forma racional y sistemática, adelantar análisis exploratorios para determinar oportunidades de negocio en la industria manufacturera.

El modelo parte del análisis histórico de la dinámica de los sectores y proporciona los siguientes resultados:

1. Identificación de los sectores industriales en los cuales es posible encontrar espacios para la explotación de nuevos negocios.
2. Clasificación de los sectores según el origen de la demanda: mercado interno o negocios de exportación.
3. La información cuantitativa mínima necesaria, para analizar el tamaño de la empresa que se requeriría montar.

Mediante la aplicación de este modelo se pretende reducir el vacío que generalmente se presenta entre la generación de las ideas de negocio y el enfoque de la oportunidad, que es una de las mayores dificultades que generalmente debe enfrentar el potencial empresario.

Debido a que las oportunidades de negocio pueden surgir por múltiples medios, y a que la efectividad en sus resultados es una variable relativa y dependiente de una serie compleja de factores, es imposible establecer con absoluta seguridad cuál es el camino para llegar al éxito. Bajo estas consideraciones, los resultados de la presente investigación, se deben tomar como una propuesta metodológica que permite explorar en forma coherente y sistemática oportunidades de negocio.

Este modelo es especialmente útil para las personas que no cuentan con tradición familiar, o experiencia como empresarios, o que su actividad laboral no ha sido estimulante para el desarrollo de habilidades empresariales.

1. IDEAS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Es común encontrar que el éxito en el desarrollo de una nueva empresa, es la etapa superior de un proceso racional y sistemático, que se inicia mediante la generación de un buen número de ideas de negocio, prosigue con el enfoque de la oportunidad y continúa con la

definición y desarrollo del plan de negocios hasta llegar a la conformación de la nueva empresa. Dentro de este proceso, le corresponde a la oportunidad de negocio ser el hilo conductor entre los buenos deseos y la acción y por consiguiente, su correcta definición y análisis, son requisitos indispensables para el éxito a que se aspira llegar.

Si bien es relativamente sencillo determinar, descubrir, crear o copiar ideas de negocio, existe una gran dificultad para convertir esas ideas en verdaderas oportunidades y frecuentemente, en el deseo de dimensionar la oportunidad de negocio, termina el entusiasmo del potencial empresario. En otros casos se pretende pasar rápidamente de la idea de negocio a la creación de la empresa, sin detenerse a evaluar la conveniencia o no de adelantar ese proyecto y es este otro de los principales motivos de fracaso de muchas empresas.

Como se puede observar en la práctica, existe un distanciamiento entre idea, oportunidad y éxito. Este distanciamiento se presenta especialmente porque la oportunidad, que es el centro focal de la actividad empresarial, es un concepto difuso y prácticamente perdido entre la relatividad y la temporalidad: Una oportunidad de negocio, no es buena en sí misma. Tan sólo existen oportunidades para determinadas personas, sus conocimientos, recursos y posibilidades, en el momento determinado.

1.1 Ideas de Negocio

Las ideas de negocio son perspectivas de una actividad económica, más o menos definida, que se sustentan fundamentalmente en la motivación del futuro empresario y en sus conocimientos generales sobre el mercado, el producto y los recursos disponibles.

Existe una gran diversidad de métodos para generar ideas de negocio, que comprende desde los puramente subjetivos como la buena suerte o la ilumi-

nación de la Musa de la fortuna, hasta las sofisticadas metodologías como las tablas de Insumo Producto, o los estudios de prospectiva. Todos son igualmente válidos, pero su efectividad, tan sólo se puede medir por la posibilidad que puedan tener las ideas generadas para convertirse en verdaderas oportunidades de negocio. En la bibliografía comúnmente conocida se trata en profundidad sobre estos métodos, por lo tanto solamente voy a señalar algunos de ellos:

1. El criterio de excelencia. Aplicado no solamente a las cualidades físicas de un producto, se puede hacer extensivo a los sistemas de gestión empresarial, distribución, ventas al consumidor final, etc.
2. Intraempresariado.
3. Creatividad, invención e innovación.
4. Desarrollos tecnológicos.
5. Nuevas aplicaciones o nuevos mercados para productos o servicios ya existentes.
6. Exigencias del mercado
7. Cambios en entorno, especialmente en las tenencias demográficas y económicas.
8. Matrices de exploración.
9. Lluvias de ideas, en sus diferentes versiones.
10. Adecuación de tecnologías desarrolladas en el exterior.
11. Análisis de los encadenamientos productivos para un determinado sector.

Es fácil observar que de cada 100 ideas, sólo 5 llegan a convertirse en oportunidades de negocio y de éstas, en el mejor de los casos, una termina por convertirse en un nuevo negocio próspero. Esta baja tasa de éxito nos recomienda partir de un buen número de ideas, no enamorarse con la primera idea, ser muy objetivos y críticos en su

evaluación, y ante todo centrar la búsqueda en ideas que se puedan generar con base en la experiencia empresarial o en la dirección del trabajo que se está realizando.

Con base en las anteriores consideraciones, es importante llamar la atención de algunas instituciones universitarias que en su afán de "crear empresarios", ejercen una verdadera presión sobre sus estudiantes, para que monten empresas, sin tener en cuenta sus antecedentes, preferencias y habilidades. Sería preferible recomendar a los estudiantes que adquieran experiencia laboral, que decanten el gran cúmulo de teoría adquirida durante los 5 años de carrera universitaria y al término de 2 ó 3 años de experiencia laboral, si aún están motivados, pueden considerar con mayor probabilidad de éxito su ingreso planeado a la carrera empresarial.

1.2. La oportunidad de negocio

Una oportunidad de negocio no es otra cosa que una idea de negocio presentada en tres dimensiones: usted, el mercado y la empresa-producto.

1.1.1. El empresario

Las nuevas empresas requieren en sus primeras etapas que las posibilidades de error sean mínimas, además, de una gran dosis de objetividad, perseverancia, tenacidad e imaginación de parte del empresario y una de las claves para evitar errores y adquirir estas cualidades es realizar el trabajo con agrado, mucho amor y muy convencido de lo que se está haciendo, porque tan sólo las actividades que se realizan con gusto y fe conducen a los buenos resultados. Es así como al analizar cualquier idea de negocio, la primera evaluación que se debe efectuar es con respecto al potencial empresario.

En esta primera evaluación, fundamentalmente se busca que el prospectivo empresario, logre determinar con objetividad la relación de la idea de ne-

gocio con lo que él es y lo que le gusta, sus posibilidades y limitaciones. Es importante tener presente que las oportunidades de negocio son relativas y que tan sólo existen si hay una persona capaz de transformarlas en un negocio exitoso.

Los siguientes puntos, sin pretender ser una lista de chequeo, le permitirán reflexionar un poco sobre sus posibilidades personales frente a una idea de negocio. Se recomienda, ante todo, tomarlos como los elementos mínimos de reflexión necesarios que contribuirán para que usted tome la decisión de proseguir con una determinada idea o de abandonarla.

- ¿Qué sé hacer verdaderamente?
 - ¿Cuáles son mis verdaderas cualidades?
 - ¿Los factores claves de éxito en el negocio propuesto están de acuerdo con mis habilidades?
 - ¿Cuáles son mis puntos débiles y qué incidencia pueden tener sobre el negocio?
 - ¿Independientemente de los resultados económicos que se aspira a lograr, las tareas del negocio me permitirán obtener satisfacción al realizarlas personalmente?
 - Creo que es importante el producto o servicio que voy a prestar, ¿su realización qué significado tiene para mí?
 - ¿Qué experiencia y conocimiento tengo sobre el proceso productivo, el producto y el mercado?
 - ¿Con quién voy a trabajar, socios, empleados, proveedores y clientes?
 - ¿Cuánto tiempo puedo esperar para que el negocio produzca un flujo de caja positivo?
 - ¿De qué medios dispongo para llevar adelante mi proyecto?
- Como resultado de esta reflexión se puede descartar un buen número de

ideas, pero también puede permitirnos diseñar una estrategia de mediano plazo, tendiente a suplir las deficiencias encontradas y a mejorar nuestras posibilidades de éxito.

1.2.2. El mercado

Toda oportunidad de negocio se sustenta sobre un mercado en crecimiento y con posibilidades reales para permitir la entrada y desarrollo de nuevos productores. En este análisis la preocupación del potencial empresario se debe centrar sobre estos dos aspectos fundamentalmente.

Para determinar el crecimiento del mercado, como es lógico, se debe caracterizar primero al consumidor. Buena parte de la información aquí requerida se obtiene, si se determina exactamente qué es lo que compra el consumidor, por qué paga. De esta forma es posible conocer al potencial consumidor, saber qué características tiene, qué espera de los productores y si estamos en condición de satisfacerlo.

El segundo aspecto hace referencia a la competencia, y en este campo se debe prestar especial atención en indagar sobre el grado de concentración del sector, ya que de él dependen aspectos tan importantes como la fijación de precios, las estrategias de crecimiento de las empresas establecidas y del líder en el sector. En algunos sectores es relativamente fácil ingresar, porque las barreras de entrada no son muy fuertes, pero el sector generalmente establece rígidas barreras al crecimiento, obligando al nuevo empresario a permanecer indefinidamente como productor marginal, hasta que una caída en la demanda general del sector termine por sacarlo del mercado.

La información mínima requerida que debe contener este análisis es:

- Factores claves en la decisión de compra del consumidor final.

- Tamaño aproximado de su mercado objetivo y tasa de crecimiento.
- Área geográfica que aspira a cubrir.
- Criterios de segmentación del mercado.
- Productos sustitutos y complementarios.
- Ventajas comparativas.
- Precios y margen bruto.
- Estrategias de crecimiento de la competencia.
- Canales de comercialización y sistemas de publicidad de la competencia.
- Grado de control de la competencia para la fijación de precios, proveedores y comercializadores.
- Momento apropiado para montar la nueva empresa

1.2.3. Empresa producto

A este punto se debe llegar si la idea analizada pasó favorablemente los dos análisis previos (usted y el mercado). La información requerida en esta etapa, se debe analizar preferencialmente en comparación con las empresas existentes del sector.

A. Tamaño del negocio

- Inversión inicial requerida
- Valor promedio de los activos de las empresas del sector
- Número de empleados
- Número promedio de empleados para las empresas del sector
- Relación activos-empleados en el sector

B. Factores productivos

- Nivel tecnológico del sector (P.M.T.)
- Eficiencia
- Nivel y origen de la tecnología
- Intensidad de factores: mano de obra, capital, equipo, tecnología,

- información.
- Disponibilidad de materias primas
- Proceso Productivo
- Rentabilidad esperada

Si la idea de negocio pasó favorablemente los tres análisis, usted cuenta con una buena oportunidad de negocio, a la cual vale la pena dedicarle esfuerzos para estructurar y desarrollar el plan de negocio, que, en últimas, le permitirá tomar la decisión de montar o no la empresa, que muy seguramente será parte importante en su realización personal.

2. MODELO PARA DETERMINAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

El presente modelo proporciona una metodología de análisis exploratorio, para determinar ideas de negocio en la industria manufacturera y permite, además, obtener la información necesaria para focalizar estas ideas como una oportunidad de negocio.

La hipótesis subyacente en el modelo plantea que, los sectores Industriales de mayor crecimiento, debido especialmente a la expansión de la demanda, crean espacios para el establecimiento de nuevas empresas, bien como competidores directos o como empresas complementarias.

La entrada de nuevas empresas a estos sectores de rápido crecimiento, se verá especialmente favorecida si las nuevas unidades productivas son de tamaño pequeño o mediano y si esta característica se traduce en eficiencia competitiva.

La estrategia de entrada como nuevo competidor directo a nivel de pequeña empresa, se puede implementar en aquellos sectores en que los avances de la tecnología ha permitido desarrollar procesos productivos eficientes a pequeña escala, como es el caso del sector de cementos, artes

gráficas, procesamiento electrónico de información, etc.

La segunda opción se presenta para pequeñas empresas altamente eficientes y especializadas, que pueden trabajar complementariamente con la gran industria, ubicándose en algún punto del eslabonamiento productivo. Bajo el contexto de la oportunidad de negocio, la complementariedad se puede dar cuando la pequeña empresa cumple funciones de proveedor de la gran industria, caso de las autopartes y las ensambladoras, o la pequeña empresa se encarga de atender nichos de mercado que por su volumen no son rentables para la gran industria, como sucede con algunos sectores de productos químicos industriales.

Para la estructuración del modelo se tomó en cuenta dos requisitos fundamentales:

1. Que la información fuente esté al alcance de cualquier persona que desee reproducirlo o actualizarlo en cualquier momento, es así como la fuente de información en su totalidad, corresponde a los anuarios de Industria Manufacturera del DANE.
2. Que su formulación matemática sea lo más simple posible.

2.1. Estructura del modelo

El modelo comprende las siguientes etapas de análisis:

1. Dinámica de los sectores industriales.
2. Identificación de las oportunidades de negocio.

2.2. Variables del modelo

Las variables de entrada son:

1. Número de establecimientos (N.E.)
2. Número de trabajadores (N.T.)
3. Producción bruta (P.B.)
4. Valor agregado (V.A.)

5. Consumo intermedio (C.I.)
6. Costos laborales (C.L.)
7. Gastos generales (G.G.)
8. Intereses sobre créditos (I.C.)
9. Valor de los activos (A.)

La inversión y el valor de las ventas que son dos variables fundamentales, no se tomaron en cuenta por que se encontró inconsistencia en sus valores.

A partir de estas variables, el modelo genera los siguientes indicadores:

1. Productividad total (P.T.)

Indica la relación entre la producción total y el total de insumos utilizados en la elaboración de dicha producción.

$$P.T. = \frac{P.B.}{C.I. + C.L.}$$

2. Productividad media del trabajo (P.M.T.)

Mide el nivel tecnológico del sector y está conformado por la utilización de la capacidad instalada y la productividad técnica del trabajo.

$$P.M.T. = \frac{V.A.}{N.T.}$$

3. Valor Agregado Promedio.

Es el promedio del valor agregado del sector por establecimiento.

$$\text{Valor Agregado Promedio} = \frac{V.A.}{N.E.}$$

4. Margen económico de ganancia (M.E.G.).

Mide el margen de ganancia de los propietarios del capital (socios y acree-

dores), como proporción de los costos del establecimiento, exceptuando los costos por intereses.

$$M.E.G. = \frac{V.A. - C.L. - (G.G. - I.C.)}{C.I. + C.L. + (G.G. - I.C.)}$$

5. Tasa de beneficios (T.B.).

Es un indicador de la utilidad neta, antes de impuestos, sobre los valores de los activos.

$$T.B. = \frac{V.A. - C.L. - G.G.}{A}$$

Para cada sector industrial, definido según la clasificación C.I.I.U., revisión 2 a 4, dígitos, se efectúa el cálculo de estos indicadores y su análisis se realiza según metodología que se presenta a continuación:

2.3. Dinámica de los sectores industriales

La dinámica de cada sector se analiza según la evolución de su tasa anual de crecimiento, medida para el valor agregado por empresa. Este indicador permite clasificar los sectores en tres grupos:

1. De alto crecimiento, con una tasa promedio anual superior al 35%.
2. De crecimiento normativo, con tasas entre el 26,76% y 35%.
3. De bajo crecimiento, con tasas inferiores al 26,76%.

Esta primera clasificación conduce a seleccionar los sectores objeto de análisis, que están conformados por los del primer grupo.

El crecimiento en el valor agregado de un sector puede deberse a factores de demanda, de concentración-competitividad, o a una combinación de los dos, pero bajo el objetivo de determinar opor-

tunidades de negocio, el análisis se debe centrar en los sectores que expliquen su crecimiento debido a la demanda.

El análisis histórico de los sectores industriales de alto crecimiento, permitió observar que existe un grupo de sectores, en los cuales, la productividad total (P.T.), no es una variable estadísticamente significativa para explicar las variaciones en la evolución del valor agregado promedio del sector. Esta característica marca una diferencia fundamental con un segundo grupo de sectores, en los cuales, la productividad total (P.T.) sí es un factor estadísticamente significativo para explicar el comportamiento del valor agregado promedio.

El comportamiento del primer grupo de sectores, se puede explicar por las diferencias que presentan las empresas en su nivel tecnológico y en la participación de la producción total del sector. Es así como las diferencias en el valor agregado por establecimiento, no se manifiestan en el promedio del valor agregado sectorial, pero sí son importantes para la definición de la productividad total del sector.

Las anteriores características son propias de sectores que deben su crecimiento, más a procesos de concentración-productividad, que a la dinámica de la demanda, situación que se confirma cuando simultáneamente, el margen económico de ganancia (M.E.G.), que mide el poder de la firma en el mercado, está correlacionado con la productividad media del trabajo (P.M.T.), que es una de las características propias de los sectores altamente concentrados.

Es importante tener en cuenta que la productividad media del trabajo (P.M.T.), cumple la función de válvula reguladora de la firma, que le permite al empresario, adaptarse rápidamente a las variaciones de la demanda. Esta adaptación la realiza el empresario mediante el manejo de los componentes de P.M.T.:

capacidad instalada y productividad teórica del trabajo; de esta forma, protege su tasa de beneficio (T.B.) y poder de mercado (M.E.G.) ante los cambios de la demanda.

Para el segundo grupo de sectores se puede concluir que su crecimiento está ampliamente ligado a la evolución de la demanda, pero se encontró además, que el origen de la demanda y el tipo de bien son factores determinantes en su comportamiento, por consiguiente deben ser incluidos en el análisis. Bajo este contexto, en los sectores de este grupo, que son exportadores, o que estaban protegidos por la antigua política de constitución de importaciones, se observó una mejor dinámica de crecimiento cuando la P.M.T., es una variable estadísticamente determinante en el comportamiento de la T.B. De otra parte, para los sectores con producción destinada al mercado interno, especialmente de bienes diferentes a los de consumo no durable, el crecimiento vía demanda, se presenta en las empresas que registran independencia en el comportamiento de la T.B. con respecto a la P.M.T. Estos resultados son consistentes con las conclusiones del estudio efectuado por Rudolf Hommes *Indicadores del Desempeño Industrial*, realizado para el periodo 1974-1982, sobre datos de tipo transversal.

Es de esperarse que el crecimiento en el valor agregado por establecimiento, requiere de mayores inversiones en activos, para atender la evolución de la demanda, por lo tanto, un mayor nivel de activos debe incidir negativamente sobre la T.B., a menos que las nuevas inversiones puedan ser financiadas con recursos de liquidez. Esta situación se presenta en los sectores en que el valor agregado por establecimiento tiene incidencia directa y estadísticamente significativa sobre la T.B. En estos sectores la liquidez que provee el mercado

les permite financiar el crecimiento y este crecimiento se traduce en mejor utilidad. Si la relación entre las variables es positiva, pero no se puede comprobar la capacidad explicativa del valor agregado en el corto plazo, el crecimiento no se traduce en utilidad y su financiación debe ser proporcionada por recursos externos.

En sectores que presentan un proceso de crecimiento por concentración, las inversiones individuales de las empresas no se efectúan para atender el crecimiento de la demanda, ya que ésta no existe propiamente, sino para mejorar su capacidad competitiva dentro del sector. Por esta razón, el valor agregado por establecimiento y la T.B. son variables estadísticamente independientes, situación que tan sólo sirve para confirmar el proceso de concentración en el sector.

En los sectores con producción dirigida al mercado interno que experimenten un proceso de crecimiento vía demanda y acompañado de un mayor poder de mercado (M.E.G.), hay una clara identificación de un mercado en crecimiento, con espacio para la presencia de nuevos competidores directos. En tanto que si el crecimiento no es un factor determinante en el comportamiento de M.E.G. se trata de sectores con la presencia de productos dominantes que crean barreras para el crecimiento de los productores originales.

2.4. Definición de las oportunidades de negocio

La metodología seguida para el análisis de la dinámica de los sectores de mayor crecimiento, permite llegar a establecer los sectores que presentan buenas perspectivas para explorar oportunidades de negocio, toda vez que son sectores en crecimiento, con espacios para el establecimiento de nuevos competidores directos o que abren nuevas oportunidades dentro del eslabonamiento

productivo para nuevas empresas complementarias que les facilite su rápido desarrollo.

Es fundamental tener en cuenta que, de todas formas, el análisis de una oportunidad de negocio comienza por usted, que la información cuantitativa que le provee el modelo, tan sólo le facilitará analizar sus perspectivas personales frente a la oportunidad, pero en ningún caso el modelo puede reemplazar a este análisis. Como parte de su preparación personal, se recomienda revisar toda la información secundaria que esté a su alcance, especialmente los estudios sectoriales realizados por los gremios industriales, para que de esta forma, pueda usted cotejar los resultados que le proporciona el modelo.

El resumen metodológico del modelo es el siguiente:

a. Selección de los sectores de mayor crecimiento

Como criterio de evaluación se toma el promedio del índice de base móvil, para el valor agregado por establecimiento.

El criterio para definir los grupos en que se clasificaron los sectores según su crecimiento es el siguiente:

- De alto crecimiento, para los sectores que presenten una tasa real, promedio anual, por lo menos del 6.5%.
- De crecimiento normativo. Para los sectores con tasa de crecimiento real positiva, pero inferior al 6.5%.
- De bajo crecimiento. Para los sectores con tasa de crecimiento real negativa.

b. Identificación de los sectores que puedan explicar su crecimiento por factores de demanda

Mediante un modelo de regresión efectúe los siguientes análisis:

- Incidencia de la productividad total sobre el valor agregado por establecimiento.

- Capacidad explicativa de la productividad media del trabajo (P.M.T.) sobre el margen económico de ganancia.

Para los sectores que no sea posible demostrar que la pendiente de la recta de regresión es diferente de cero, en el modelo A, y que, simultáneamente, en el modelo B, se encuentre una relación significativa entre las variables, se aconseja descartar estos sectores de la lista inicial, porque su crecimiento no se debe a factores de demanda. Si tan sólo se cumple la primera condición, coteje los resultados encontrados con la evolución del número de establecimientos en el sector, o del número de trabajadores por establecimiento, o cualquier otra información externa que le permita comprobar si en ese sector se presenta un proceso de concentración industrial. Si comprueba concentración, entonces descarte el sector de la lista inicial.

c) Diferenciación del mercado interno y del comercio exterior

Para cada uno de los sectores de alto crecimiento que permanecen en la lista, mediante un modelo de regresión, se determina la capacidad explicativa de la P.M.T. sobre T.B. Si la P.M.T. es estadísticamente determinante en el comportamiento de la T.B., el crecimiento se debe a la producción de bienes destinados al consumo interno, pero que estaban protegidos por la antigua política de sustitución de importaciones. Como se puede observar, en estos sectores hay nuevas oportunidades de negocio, pero tienen un riesgo relativamente alto para su explotación.

En los sectores que no sea posible comprobar la incidencia de la P.M.T. sobre T.B., las oportunidades de negocio se orientan hacia la producción de bienes de consumo ligero y consumo durable, que no constituyen importaciones.

d. Liquidez del sector

Mediante la regresión del valor agregado por establecimiento sobre la T.B., se puede determinar la liquidez del sector. En los sectores que esta regresión es significativa hay una clara indicación de buena liquidez. Es de esperarse que esta relación se compruebe únicamente para los sectores dedicados al mercado interno, pero en los sectores exportadores en que la regresión sea significativa, es una clara indicación de que son igualmente importantes en el mercado interno como en el de exportación.

e. Análisis de competencia

Este análisis se efectúa únicamente para los sectores dedicados al mercado interno y tiene como propósito explorar la existencia de barreras al crecimiento por parte de las empresas existentes en el sector. Se realiza mediante un modelo de regresión que busca determinar el poder explicativo del valor agregado por establecimiento sobre M.E.G. Si se comprueba relación estadística entre las variables, se trata de un sector con una demanda en crecimiento y con espacios para el establecimiento de nuevas empresas. En caso contrario, las empresas dominantes tratan de manejar administrativamente el M.E.G., como barrera al crecimiento de los productos marginales y medida de disuasión para potenciales empresas competidoras.

f. Análisis complementario

Hasta el momento se dispone de una lista, con los sectores que presentan buenas perspectivas para ubicar en ellos oportunidades de negocio. Para la evaluación de cada sector, se debe disponer mínimo de la siguiente información, que puede ser extraída de los Anuarios de Industria Manufacturera del DANE.

— Lista de productos elaborados por los establecimientos del sector.

- Número de trabajadores por establecimiento.
- Salario promedio de los trabajadores.
- Salario promedio del personal administrativo.
- Producción bruta por establecimiento.
- Consumo de energía eléctrica por establecimiento
- Activos por establecimiento.
- Gastos generales por establecimiento

El análisis de los anteriores indicadores, proporciona una idea aproximada de la producción de las empresas y cuál es el tamaño promedio de un establecimiento del sector.

Nota técnica. Los análisis de regresión, referidos en los puntos anteriores, se deben efectuar con un sentido explicativo, mas no proyectivo. Por eso es fundamental realizar las pruebas de hipótesis para los coeficientes B1. El valor del coeficiente de determinación (R2) no es muy importante en este caso, pero se recomienda trabajar con el modelo que mejor coeficiente de determinación proporcione, bien sea éste lineal o no.

3. ANALISIS DE RESULTADOS

Para el desarrollo del modelo se realizaron 95 sectores industriales, definidos según la clasificación C.I.I.U., revisión 2 a 4 dígitos. El período de análisis fue 1984-1991 y la información fuente se tomó de los Anuarios de Industria Manufacturera DANE.

La primera lista de sectores con tasa de crecimiento real superior al 6.5% anual es:

- Industria de la preparación y teñido de pieles (3232).
- Fabricación de calzado de cuero (3420).
- Fabricación de artículos de pulpa, papel, nep (3419).

- Envasado y conservación de frutas y legumbre (3113).
- Productos de molinería (3116).
- Elaboración de pescado, crustáceos y otros productos marinos y de agua dulce (3114).
- Elaboración de compuestos dietéticos (3123).
- Fabricación de envases de madera y de caña y artículos menudos de caña (3312).
- Fabricación de pinturas, barnices y lacas (3521).
- Diversos productos químicos.
- Fabricación de llantas y neumáticos-cámaras (3551).
- Fabricación de objetos de barro loza y porcelana (3610).
- Recuperación y fundición de cobre y aluminio (3720).
- Recuperación y fundición de estaño y níquel (3722).
- Refinación y fundición de metales preciosos (3723).
- Fabricación de cuchillería, herramientas manuales y artículos de ferretería en general (3811).
- Fabricación de motores y turbinas (3821).
- Fabricación de maquinaria y equipos especiales para la industria, excepto la maquinaria para trabajar los metales y la madera (3829).
- Fabricación de aparatos y accesorios eléctricos de uso doméstico (3833).
- Construcciones navales y construcción de barcos (3841).
- Industrias de bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas (3134).
- Hilados, tejidos y acabados de textiles (3211).
- Artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir (3212).

- Tejidos y manufacturas de lana y sus mezclas (3217).
- Fabricación de textiles (3219).
- Otras prendas de vestir, excepto calzado (3221).
- Productos de cuero y sucedáneos de cuero, excepto calzado y otras prendas de vestir (3233).

• Código CIU

Depurada la anterior lista, los sectores que presentan buenas perspectivas para el mercado interno son:

- Elaboración de compuestos dietéticos.
- Fabricación de maquinaria y equipos especiales para la industria, excepto la maquinaria para trabajar los metales y la madera.
- Construcciones navales y construcción de barcos.
- Industrias de bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas.
- Otras prendas de vestir excepto calzado.

Los sectores con buenas perspectivas en el mercado externo, o interno, pero que ya no están protegidos por la sustitución de importaciones son:

- Envasado y conservación de frutas y legumbres.
- Fabricación de envases de madera, de caña y artículos menudos de caña.
- Diversos productos químicos.
- Objetos de barro, loza y porcelana.
- Refinación y fundición de metales preciosos.
- Fabricación de cuchillería, herramientas manuales y artículos de ferretería en general.
- Hilados, tejidos y acabados textiles.
- Artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir.
- Artículos de cuero excepto calzado y otras prendas de vestir.

A manera de ejemplo se presenta la información analizada para el sector elaboración de compuestos dietéticos y el sector envasado y conservación de frutas y legumbres.

SECTOR 3123: ELABORACION DE COMPUESTOS DIETETICOS

AÑO	Nº EST	Nº TRAB.	DEPR. TOTAL	PMT	Vlr AGDO PROMEDIO	M.E.G	T.B.
1984	3	772	1.03	1.21	312.47	(19.14)	(216.10)
1985	3	729	1.03	1.54	374.20	(4.04)	(101.94)
1986	2	717	1.46	8.53	3.057.95	40.78	1,214.18
1987	3	702	1.94	15.30	3.579.87	88.80	579.18
1988	6	708	1.93	22.21	2.620.88	84.86	484.33
1989	8	1.021	1.77	22.21	2.822.96	63.78	261.90
1990	9	794	1.90	36.60	3.228.98	85.29	500.09
1991	10	829	1.98	52.90	4.385.19	92.63	513.16
CRTO.PROM. ANUAL	24,80	2.56	14.02	132.5	163.92	N.A.	N.A.
PERIODO PROMEDIO	6	784	1.63	20.05	2.547.81	54.07	404.35

En millones de pesos

RESULTADOS DEL ANALISIS DE REGRESION

Modelo N° 1

$$Y_i = \frac{-2.775,95 + 3.267,72X_i (0.8242)}{(656,09)}$$

Donde: Xi: Productividad total

Yi: Valor agregado por establecimiento.

Modelo N° 2

$$Y_i = \frac{280,07 + 7,20X_i (0.083)}{(9,74)}$$

Donde: Xi: Productividad media del trabajo (P.M.T.)

Yi: Tasa de beneficios (T.B.).

Modelo N° 3

$$Y_i = \frac{-159,543 + 0,2213X_i (0.533)}{(0.085)}$$

Donde: Yi: Tasa de beneficio (T.B.).

Xi: Valor agregado por establecimiento.

Modelo N° 4

$$Y_i = \frac{15,03 + 1,947X_i (0.6173)}{(0.63)}$$

Donde: Yi: Margen económico de ganancia.

Xi: Productividad media del trabajo (P.M.T.).

Modelo N° 5

$$Y_i = \frac{-16,747 + 0,0278X_i (0.8503)}{(0.0048)}$$

Donde: Yi: Margen económico de ganancia (M.E.G.).

Xi: Valor agregado por establecimiento.

Información adicional del sector

1. Productos elaborados por los establecimientos del sector.

— Preparados a base de cereales, leche, malta.

— Compotas de frutas, legumbres.

— Confitos sin azúcar.

— Concentrados deshidratados de carne o gallina para sopas o caldos.

— Concentrados deshidratados para salsas.

— Proteínas a base de cereales

— Leguminosas precocidas.

— Mezclas precocidas para sopas.

2. Otra información (1)

— Número de trabajadores por establecimiento 88

— Sueldo promedio de los trabajadores (miles \$) (2) 530.0

— Sueldo promedio del personal administrativo (miles \$) (2) 1.460.4

— Producción bruta por establecimiento (millones \$) 6.098,4

— Consumo de energía eléctrica por establecimiento (miles-kwh) 1.546,6

— Activos por establecimiento (millones \$) 537.9

— Gastos generales por establecimiento (millones \$) 198.0

(1) Información de la encuesta anual manufacturera, 1990.

(2) Sueldo mensual sin prestaciones.

SECTOR 3123: ELABORACION DE COMPUESTOS DIETETICOS

AÑO	Nº EST	Nº TRAB.	DEPR. TOTAL	PMT	V/r AGDO PROMEDIO	M.E.G	T.B.
1984	19	1193	1.39	1.18	74.15	15.83	58.08
1985	21	1043	1.34	1.51	75.07	8.39	39.96
1986	22	1029	1.31	1.85	86.39	5.07	20.75
1987	26	1080	1.31	2.44	101.16	6.86	26.74
1988	28	1159	1.38	5.06	209.34	17.29	112.75
1989	35	1575	1.32	3.34	150.37	10.66	71.47
1990	33	1578	1.36	4.97	237.68	12.91	80.89
1991	35	1351	1.44	10.34	399.07	19.67	100.28
CRTO.PROM ANUAL 9.50		2.86	0.56	44.65	34.02	N.A.	N.A.
PERIODO27 PROMEDIO		1.251	1.36	3.84	166.65	12.09	64.11

En millones de pesos

RESULTADOS DEL ANALISIS DE REGRESION

Modelo N° 1

$$Y_i = \frac{-2.374,46 + 1.873,48X_i (0.5497)}{(692,23)}$$

Donde: Xi: Productividad total.

Yi: Valor agregado por establecimiento.

Modelo N° 2

$$Y_i = \frac{32,914 + 8,135X_i (0.5429)}{(3,047)}$$

Donde: Xi: Productividad media del trabajo (P.M.T.).

Yi: Tasa de beneficios (T.B.).

Modelo N° 3

$$Y_i = \frac{26,36 + 0,2266X_i (6.5874)}{(0.0775)}$$

Donde: Yi: Tasa de beneficio (T.B.).

Xi: Valor agregado por establecimiento.

Modelo N° 4

$$Y_i = \frac{7,4345 + 1,2126X_i (0.4887)}{(0.5064)}$$

Donde: Yi: Margen económico de ganancia.

Xi: Productividad media del trabajo (P.M.T.).

Modelo N° 5

$$Y_i = \frac{6,526 + 0,0333X_i (0.516)}{(0.132)}$$

Donde: Yi: Margen económico de ganancia (M.E.G.).

Xi: Valor agregado por establecimiento.

Información complementaria del sector

1. Productos elaborados por los establecimientos del sector.

— Frutas en conserva envasado.

— Aceitunas en conserva.

— Legumbres en conserva.

— Salsas u hongos en conserva.

— Frutas pasas.

— Jaleas de frutas.

— Salsa y pasta de tomate.

— Frutas, legumbres, hortalizas deshidratadas.

— Tubérculos deshidratados.

— Concentrados de frutas.

2. Otra información (1)

- Número de trabajadores por establecimiento 48
 - Sueldo promedio de los trabajadores (miles \$) (2) 286,8
 - Sueldo promedio del personal administrativo (miles \$) (2) 2.033,5
 - Producción bruta por establecimiento (millones \$) 679,7
 - Consumo de energía eléctrica por establecimiento (miles-kwh) 221,3
 - Activos por establecimiento (millones \$) 72,5
 - Gastos generales por establecimiento (millones \$) 121,3
- (1) Información de la escuela anual manufacturera, 1990.
- (2) Sueldo mensual sin prestaciones.

BIBLIOGRAFIA

- D.A.N.E. Anuario de Industria manufacturera 1984 - 1991
- HOMMES R. Indicadores del Desempeño Industrial. Mim. Bogotá, 1984.
- I.P.A.D.E. Ideas para nuevos negocios- Instituto Panamericano de alta dirección de empresas - Mim. México 1976.
- MAZA. A. Búsqueda de oportunidades de Negocio. Gestión tecnológica en la empresa. BID - SECAB - CINDA - Santiago de Chile, 1990.
- NACIONES UNIDAS. Recomendaciones internacionales para las estadísticas industriales. Documento ST/STAT/Ser M/48.
- PINCHO T. III. G. G. Intrapreneuring. Edit. Norma. Cali 1985.
- PINTO J. Y ARANGO J. Hacia una nueva fase en la industrialización colombiana. Edt. CINSET. Bogotá 1989.
- TIMMONS J. El Enfoque de la oportunidad: su reconocimiento, formación y evaluación. Universidad de los Andes, programa EXEDU. Bogotá, 1990.
- VARELA R. Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo. Publicaciones ICESI, Cali, 1991.

CURRICULUM

GERMAN FRACICA NARANJO

Estudios: Pregrado: Estadística Universidad de la Salle.

Posgrado: Magister Administración de Empresas, Universidad de los Andes.

Cargos desempeñados: Jefe del Departamento de Estadística. Bolsa de Valores de Bogotá.

Coordinador del área de Finanzas y Cuantitividad, Universidad Externado de Colombia.

Fundador y director del programa de Desarrollo Gerencial para la Pequeña y Mediana Empresa, Universidad Externado de Colombia.

Investigador en pequeña y mediana empresa, Universidad Externado de Colombia.

Fundador y Director del programa de Alta Gerencia para la Mediana Empresa, Universidad de la Sabana.

Publicaciones: *Interés y relaciones de equivalencia*, Universidad Externado de Colombia.

Manual de valores de renta fija, Bolsa de Valores de Bogotá.

Activos bursátiles en el mercado financiero colombiano, Universidad Externado de Colombia.

Análisis estadístico descriptivo. Universidad de la Sabana.

Investigaciones: *Estilos gerenciales del hombre y la mujer*, coautor, Universidad de los Andes.

Crédito de Fomento, Universidad de los Andes.

Carrera empresarial (en proceso). Universidad de la Sabana.

Indicadores del desarrollo económico colombiano, Universidad de la Salle.

Instrumentos de planeación financiera para la pequeña y mediana empresa, Universidad Externado de Colombia.

LA PEQUEÑA EMPRESA LATINOAMERICANA: RETO Y OPORTUNIDAD PARA LOS EMPRENDEDORES DEL FUTURO

LIC. SERVULO ANZOLA ROJAS, M.A.

Director Programa Emprendedor, Encargado Centro de Educación Continua, División de Administración y Ciencias Sociales.
ITESM - Campus Monterrey, México.

INTRODUCCION

La década de los 80' fue para algunos países época buena, pues con todas sus preocupaciones y penalidades, 1987 por ejemplo, fue un buen año para muchos países, en especial en Latinoamérica. En los primeros años de esta década se eliminaron todas las dictaduras especialmente en Chile y Paraguay; se fortaleció la democracia en Argentina, Uruguay y Brasil; Perú enfrentó una situación difícil con la elección de Alan García, pero, sin embargo, demostró su voluntad democrática para pasar a una recuperación en 1983-1985.

No obstante todos estos puntos, la crisis económica y social en Latinoamérica cada vez fue más crítica, pues no solamente en Bolivia y Perú dejaron de pagar sus deudas, sino que también México en 1986 y Brasil en 1987 cayeron en crisis económicas como consecuencia de su sistema financiero internacional.

Datos de los últimos años son reveladores de cómo los países pobres han tenido que soportar la pérdida de más de miles de millones de dólares por un deterioro creciente de sus precios en el

comercio internacional hacia los países más desarrollados.

Se ha observado cómo muchos de los productos de nuestros países reciben en el mercado internacional precios por debajo del que observamos, por ejemplo, en Brasil siendo uno de los primeros exportadores mundiales de alfombras, cada brasileño come menos, mucho menos de lo mínimo que necesita.

Todos estos problemas, amigo, son preámbulo resumido del tema que quisiera platicarles, se quiere dar a conocer la trascendencia que representa la pequeña empresa como una perspectiva especial para Latinoamérica, además conocer las aportaciones especiales que se dan a este sector en organismos como la Agencia Internacional de Desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas, la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe, la Organización Internacional del Trabajo, las Organizaciones de los Estados Americanos y, en fin, muchos organismos internacionales que ven cómo una solución en los países del

Tercer Mundo la del espíritu de emprender dentro de estas crecientes economías.

La ponencia pretende servir como base para muchas interrelaciones que se formulen en los países asistentes al Congreso que permitan de manera particular y en conjunto desarrollar programas integrales entre organizaciones, tratando de fomentar el fortalecimiento de la pequeña empresa con programas de colaboración recíproca.

Se pretende, además, tener aportes a las mismas en comentarios y ponencias similares, con conclusiones que resulten de países asistentes a este evento y que cuenten con programas específicos para este sector de la economía.

El tema, está centrado básicamente, en mencionarles factores de desarrollo para toda esta región latinoamericana, las perspectivas de la pequeña empresa en estas épocas y a partir de ello se puedan formular soluciones específicas para cada país en particular como para Latinoamérica en general (pero de manera conjunta). Lo anterior requiere de análisis.

UN ANALISIS GENERAL

Cada día crece la gran necesidad de que las pequeñas empresas se unan a un mundo más globalizado, buscando para sus productos y servicios un mercado más rico e internacional.

Unirse a las naciones más modernas en busca de una economía orientada a la exportación e importación que impulsen a niveles de prosperidad es una prioridad para todos los países latinoamericanos.

Las pequeñas empresas deberán aprovechar todo su talento, para que unido a su sinergia produzcan la cooperación mutua de la iniciativa privada y de los programas de los gobiernos, y se encaminen a un mejoramiento continuo

en busca de un crecimiento sostenido para todas sus comunidades.

El papel que desempeña la pequeña empresa como factor de desarrollo económico y social en el mundo es insospechado, pero esto sólo lo lograremos desarrollando un nuevo y efectivo programa en una posición intermedia de la economía.

El momento que vivimos y del cual somos testigos, nos muestra una decidida participación de organizaciones y de grandes empresas dentro del mundo globalizado y moderno y nos da un claro ejemplo con ideas prácticas, sencillas, económicas, funcionales y apropiadas para un desarrollo permanente de las ya existentes y nuevas pequeñas empresas, con enfoques precisos para los países menos desarrollados en busca de nuevas alternativas que garanticen su progreso.

Este preámbulo amigos, nos lleva a examinar un poco los problemas fundamentales económicos y sociales en nuestros pueblos y ver cómo la pequeña empresa representa un factor de desarrollo en lo económico, para la mayor distribución del ingreso, para la generación de riqueza y crecimiento de los países, y desde el punto de vista social, es indudable la generación de fuentes de empleo que a la larga nos producen la paz social.

Con el surgimiento de los bloques regionales, nacionales e internacionales, es evidente y necesario crear conciencia en los pequeños empresarios para modernizarse y participar activamente con sus productos y/o servicios, en condiciones más favorables dentro de sus mercados internacionalizados.

El apoyo y fomento a la modernización de las pequeñas empresas en Latinoamérica está justificado de manera plena y más si consideramos su impacto en el desarrollo de cada país.

Muchos de los valores y ventajas que representa este gran sector de la economía de los pueblos, son razones que fundamentan su apoyo, pues es en la pequeña empresa en donde se fomenta el Espíritu Emprendedor, la mística, el compromiso, la necesidad de poner en juego la inventiva. Es la pequeña empresa la que:

- Permite que el crecimiento de la industria sea menos concentrado geográficamente, ayudando a su diversificación.
- Ayuda a resolver el problema del desempleo, es fuente generadora de trabajo.
- Es un medio de estímulo idóneo para la capacidad innovativa del emprendedor y empresario. Es fuente de innovación menos riesgosa.
- Da un medio a través del cual se impulsa el trabajo del artesano, del técnico, del profesional, para que en forma particular o en grupo, desarrolle una ventaja competitiva dentro de la modernización.
- Representa una gran ayuda para el desarrollo de otros servicios y sectores dándole valor agregado a la materia prima, los materiales o al producto terminado.
- Evita los monopolios, fomentando la libre empresa.
- Genera industrias apropiadas para el mercado que abastece.
- Representa condiciones de ahorro y consumo de cada región.
- Participa activamente en el proceso de integración para contribuir al crecimiento de las exportaciones nacionales, distribución del ingreso, balanza de pagos, acumulación de capital, tecnología, productividad, contribuyendo prácticamente a la autosuficiencia dentro de cada país.

- Tiene ventajas de oportunidades de vender.
- Tiene ventajas en resistir incrementos de costos.
- Tiene ventajas de flexibilidad y adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas administrativos.
- Representa interdependencia en las empresas para contribuir al éxito de las medianas y grandes empresas.
- Llega a mercados donde nunca llegarán las medianas y grandes empresas.
- Representa un medio de empleo para personas incapacitadas físicamente, por edad o dificultad para conseguir empleo.
- Da un sector noble y sano, eficaz e idóneo para aprovechar más adecuadamente las oportunidades locales y regionales.

Muchos son los programas y proyectos a nivel internacional que en torno a este sector se aplican y debaten. En muchos representan prioridad para las décadas que se nos avecinan y las peticiones de los diferentes países latinoamericanos y del mundo, relacionadas con el mejoramiento de la productividad y competitividad con énfasis en las empresas de transformación, no se dejan esperar. La respuesta a estas peticiones ha dado lugar para que en países como México, Colombia, Argentina, Chile, Venezuela, y todos los países en Latinoamérica realicen programas, seminarios, conferencias, talleres, reuniones, etc., teniendo como objetivo la difusión de nuevas tecnologías, la ciencia, las técnicas, con miras al mejoramiento de la competitividad de sus empresas y puedan de esta manera comunicarse dentro de un contexto de producción de bienes y/o servicios de calidad mundial que incluye el trabajo en todos los niveles de la empresa, con un

sello marcado en el mejoramiento continuo de sus operaciones.

Para Latinoamérica y el Caribe, por ejemplo, la situación de competitividad se toma dramática, si se carece de programas integrados, locales, regionales, nacionales e internacionales que permitan a las pequeñas empresas incursionar activamente en el proceso de mejoramiento, pero, debemos saber que en sus operaciones directivas, administrativas y operativas, sólo cuentan con sus propios recursos. Por lo tanto, su competitividad se ve seriamente afectada al considerarse los nuevos mercados ampliados y desarrollados que se están presentando. Lo anterior obliga a las pequeñas empresas a ser más agresivas, más profesionales y más competitivas si quieren participar en estos mercados. Al ser más profesionales y competitivas sólo tienen un camino: *lograr la eficiencia y el éxito en todas las funciones y actividades de la pequeña empresa*. La meta central que se debe buscar para esta eficiencia y éxito es: *desarrollar un(os) producto(s) y/o servicio(s) de la mejor calidad, a los precios más competitivos y con los mejores servicios, todo esto dentro de un esquema de retroalimentación permanente*.

Muchos programas realizados en varios de nuestros países, han demostrado a través de los años que cualquier programa o proyecto que se formule en este sector, requiere que se trabaje en dos grandes ambientes, *uno interno y el otro externo*. En el nivel interno de la pequeña empresa, se ha notado que los empresarios no están respondiendo en forma planificada, ordenada y controlada a los cambios que se están dando, cambios en cuanto a la tecnología, información, nuevos precios, nuevas materias primas, nuevos sistemas administrativos, nuevos desarrollos del mercado, de la

producción, de los recursos humanos y de las finanzas. Lo anterior plantea retos administrativos integrados y particulares adicionales a los existentes en actualización y formación de nuevos sistemas más eficientes para todas las pequeñas empresas. Otro punto a atender en esta problemática, es la falta de una cultura emprendedora empresarial profesional, de adaptación y de liderazgo para dirigir y administrar procesos de cambio en la modernización.

Todo este esfuerzo para lograr la capacidad y habilidad interna para el manejo de la pequeña empresa debe ser completado por otros estudios y análisis del *medio ambiente externo*; análisis que llevan a integración adecuada de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, gubernamentales, competitivo, con miras a la asistencia integral en capacitación, consultoría, asesoría y apoyo crediticio de acuerdo con las características del uso y de la magnitud de los recursos necesarios para implementarlos. *Por otro lado, para sensibilizar a las pequeñas empresas de todo su medio ambiente, exige que se conozca todo su entorno y prepararse adecuadamente a los cambios que se están presentando*.

Los proyectos de apoyo que han existido hacia este sector responden a las demandas de la asistencia técnica y a las solicitudes recibidas de diferentes instituciones, de diferentes países, especialmente relacionados con el sector de la transformación. Así también, de las recomendaciones hechas a través de la experiencia acumulada de diferentes especialistas dando, como resultado, programas y proyectos para análisis y/o estudios de:

- a) Factores internos que afectan el funcionamiento de la pequeña empresa.
- b) Factores externos de apoyo a las

operaciones de la pequeña empresa.

- d) Las tendencias y crecimiento de la pequeña empresa.
- e) Los factores de la transición del poder en los negocios familiares.
- f) Los conflictos que afectan a la empresa familiar.
- g) Los factores o variables de la fuente u origen de la propiedad de las empresas pequeñas.
- h) Los factores para el manejo directivo, administrativo y operativo de las áreas básicas de las pequeñas empresas.
- i) La pequeña empresa de manera integral.

OBJETIVO GENERAL PARA ESTE TIPO DE PROGRAMAS

Brindar asistencia integral en capacitación, asesoría y financiamiento tendientes a elevar la productividad, el mejoramiento continuo y la competitividad de las pequeñas empresas en Latinoamérica mediante un esfuerzo para desarrollar su capacidad y habilidad interna y externa en el uso eficiente de sus recursos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Gestar, planear, implementar y operar profesionalmente, las pequeñas empresas.
- 2) Desarrollar y fortalecer la capacidad de aprendizaje y manejo de las pequeñas empresas.
- 3) Buscar el mejoramiento continuo de sus operaciones con la asistencia de programas particulares e integrales.
- 4) Desarrollar e incrementar la capacidad de apoyo en la capacitación, asesoría y consultoría a través de organismos preparados.
- 5) Crear una infraestructura básica con recursos humanos, materiales, financieros de capacitación en coordina-

ción con las políticas económicas y sociales, locales, nacionales e internacionales.

METODOLOGIA A UTILIZAR

Primero: ver la situación actual que presentan nuestras pequeñas empresas en cada país; *Segundo:* hacer una deducción concienzuda de los problemas reales que le afectan; *Tercero:* afrontarse a una discusión y análisis franco de sus problemas; *Cuarto:* desarrollar un planteamiento claro y apropiado para la solución de los problemas detectados de cada país; *Quinto:* lograr una integración de los problemas, y soluciones planteados; *Sexto:* discusión y análisis conjunto de soluciones prácticas y objetivos de desarrollo económico y social sostenible, tanto regionales como internacionales; *Séptimo:* crear una infraestructura intermedia eficiente, bien localizada y dirigida, de tal manera que la organización y dirección efectiva de este tipo de empresas en Latinoamérica genere un potencial de bienestar económico y social.

Dentro de la metodología establecida anteriormente, se sugiere seleccionar una o más ramas de actividad empresarial, quizás con énfasis en un sector de transformación, comercial y/o de servicios (o los tres) y escoger, dentro de esta rama, una o más empresas para hacer una experiencia piloto (lo anterior se sugiere se haga por país). Previo a lo antes planteado, es condición indispensable se comprometan los sectores escogidos y los involucrados en ellos, así como las empresas a servir de ejemplo para demostrar los logros que se obtienen en cada uno de los programas y/o proyectos que se establezcan.

La aplicación de la metodología sería en base al modelo que se plantea una vez que a las empresas seleccionadas se les haya aplicado el modelo y hayan llegado a niveles de operación deseados.

La metodología exige, también, buscar en estos programas las empresas del sector dentro del país seleccionado, así como a otras empresas de los demás países a ser aplicables en la medida de las posibilidades de los involucrados, buscando beneficiar las otras ramas o sectores de la pequeña empresa.

Buscar en estos programas cómo lograr coordinar local, nacional e internacionalmente, instituciones y grupos de apoyo que trabajen primordialmente en favor del sector de la pequeña empresa, fomentando una mayor vinculación entre institutos, universidades, cámaras, asociaciones, industria, gobierno, organismos internacionales, organismos jurídicos, organismos técnicos, ya sean estos públicos o privados, además, buscar destacar, dentro de la metodología de trabajo, la cooperación multinacional en base a sistemas ya desarrollados mediante red de apoyos en varias ramas que tengan como soporte inicial los sistemas de organismos ya establecidos (OEA, ONUDI, BANCO MUNDIAL, BIR, CEPAL, GRUPO ANDINO, BID, CLADEA, etc.), formulando la cooperación del empresariado latinoamericano.

Por último, es importante buscar acciones permanentes para establecer vínculos de programas y proyectos locales, regionales, nacionales e internacionales.

RESULTADOS ESPERADOS

1. Apoyar y fortalecer a las pequeñas empresas de cada país en la creación, desarrollo y consolidación de sus actividades.
2. Estructurar una red de carácter, primero regional, de apoyos integrales.
3. Fomentar la cooperación horizontal y vertical a nivel de instituciones nacionales públicas y privadas, entre países que faciliten el acceso, la transferencia de tecnología empresa-

rial y la adaptación de nuevas tecnologías.

4. Fomentar en cada caso, la designación de un punto focal de coordinación de organismos técnicos y financieros, gubernamentales y privados, para impulsar el desarrollo de los programas y proyectos y la difusión de sus resultados.
5. Promover en cada país la creación de un núcleo calificado de recursos humanos que promuevan el cambio técnico, tecnológico, espíritu emprendedor, espíritu empresarial, a través de programas y proyectos de orientación práctica.
6. Fortalecer en cada país la infraestructura necesaria de las instituciones y organismos involucrados, así como la capacitación de los recursos humanos.
7. Consolidar y poner en marcha un sistema latinoamericano de apoyo integral, fomentando la cooperación, colaboración, especialización y ofertas de acuerdo a demandas en todas las regiones y sectores.
8. Fomentar el desarrollo del espíritu emprendedor e innovador de estudiantes y empresarios de todos los niveles mediante la política de aprender haciendo, haciéndolos conscientes de su entorno económico y social, buscando su formación integral de líderes en la sociedad.

MEDIO AMBIENTE INTEGRAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Muchas de las empresas medianas y grandes de hoy, si no todas, fueron pequeñas antes.

El campo empresarial se compone de:

- Empresas gigantes
- Empresas grandes
- Empresas medianas
- Empresas pequeñas

Empresas micros.

Las empresas gigantes representan el 0.5%, las empresas grandes el 1%, las medianas el 4% y las micro y pequeñas empresas 94.5%, en latinoamérica somos países de micros y pequeñas empresas.

Las gigantes y grandes empresas producen cerca del 80% del PIB, las medianas producen cerca de 8% del PIB, las pequeñas y micro empresa producen cerca del 8% del PIB.

La gran empresa ocupa el 20% del personal, la mediana ocupa el 10%, la pequeña y micro ocupa el 70%.

Su estudio comprende: su economía, el ámbito en que se desarrolla, la importancia, su tendencia y futuro, sus fuerzas y debilidades, el empleado asalariado, el empresario, la empresa familiar, sus campos de desarrollo, etc..

Conocer su medio ambiente es prioritario, y como se menciona anteriormente, de ello se desprende su importancia: primero, económica y segundo, social.

LA PEQUEÑA EMPRESA SIEMPRE HA ESTADO Y ESTARA PRESENTE

Casi toda empresa grande algún día nació siendo pequeña, todo pueblo tiene su historia empresarial muy modesta, pero ninguno se escapa de ella. Si nos ponemos a hacer una analogía con nuestro pasado, hoy estamos, como estábamos el primer día que se inició la idea empresarial: Con un concepto de revolución empresarial, con las mismas grandes ideas, con los mismos grandes retos, casi con los mismos problemas, solo que más grandes y más complejos.

Hoy tratamos de cambiar la mentalidad del hombre, a la mejor utilización de los recursos, en vías de un incremento sostenido de la productividad, del mejoramiento continuo, de la cultura de calidad, como decimos los académicos, en la excelencia académica.

Amigos, revolución industrial es igual a revolución mental, y revolución empresarial, es igual a revolución mental.

No olvidemos que es en la pequeña empresa en donde se generan el espíritu emprendedor, la mística, el compromiso, la necesidad de poner en juego la inventiva, y que sus valores y ventajas son enormes.

A pesar de esta importancia, la pequeña empresa se debate en el aislamiento de sus problemas y soluciones objetivas, sin contar con la capacidad adecuada para aprovechar sus oportunidades.

Numerosas instituciones y organizaciones de promoción industrial, locales, regionales, nacionales, internacionales, mundiales, prestan atención a este tan importante sector productivo en los países latinoamericanos.

Para lo anterior, basta un ejemplo: En México, para efectos de política económica y social, la pequeña empresa es aquella que tiene de 15 a 100 empleados, y sus ventas anuales máximo llegan a 3 millones de dólares.

Otras características tomadas son:

- Empresas de tipo familiar.
- Control y dirección total de la empresa por parte del dueño del negocio.
- Mercado típicamente local.
- La empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades.
- No cuenta con apoyo financiero ni técnico especial.
- Es pequeña cuando se compara con empresas más grandes dentro de su campo.
- Administración empírica.
- Hay un desconocimiento de la empresa relativo a los mecanismos de apoyo técnico como financiero que existen, ya sean de la iniciativa privada o del gobierno.

- La asesoría, tanto interna como externa, de la pequeña empresa es pobre.
- La habilidad del empresario es considerada como el elemento más importante para el desarrollo de la empresa.
- Las decisiones son tomadas por el padre-empresario.

Además, se tienen organismos de apoyo gubernamentales como, NAFIN, S.N.C. (programa de apoyo a la micro y pequeña empresa), Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria, Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, Fondo Nacional de Fomento Industrial, Fideicomiso de Información Técnica, Apoyo Técnico para el Financiamiento a la Industria.

CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), FIDEC (Fideicomiso del Comercio), SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial).

Privados como: CAINTRA (Cámara de la Industria y la Transformación), CANACO (Cámara Nacional de Comercio), COPARMEX (Centro Patronal), ADMIC (Asesoría Dinámica a la Micro Empresa), BANCOMEXT (Programa Amigo Micro-exportador), BANORTE, BANCOMEXT, ADMIC.

En el mundo, organismos internacionales como: AI (Acción Internacional),

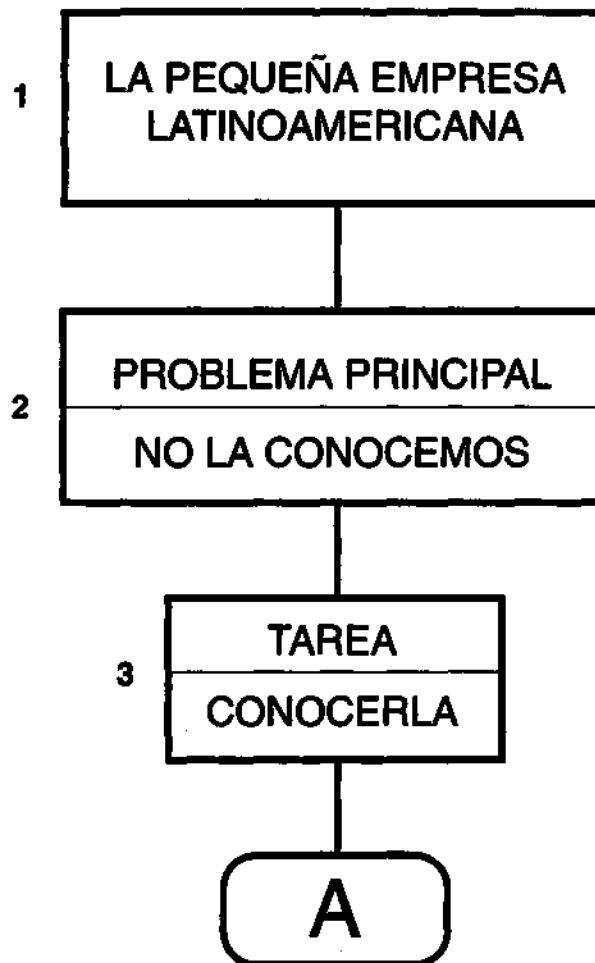
SLAMP (Organización Latinoamericana de la Pequeña y Mediana Empresa), AID (Agencia Internacional de Desarrollo), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), OIT (Organización Internacional del Trabajo), OEA (Organización de Estados Americanos), ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), Banco Mundial, BIRF (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento), MASTRICHT (Comunidad Económica Europea), Banco Centroamericano de Integración Económica, CEPAL (Comisión Económica para América Latina), Acuerdo de Cartagena - Pacto Subregional Andino.

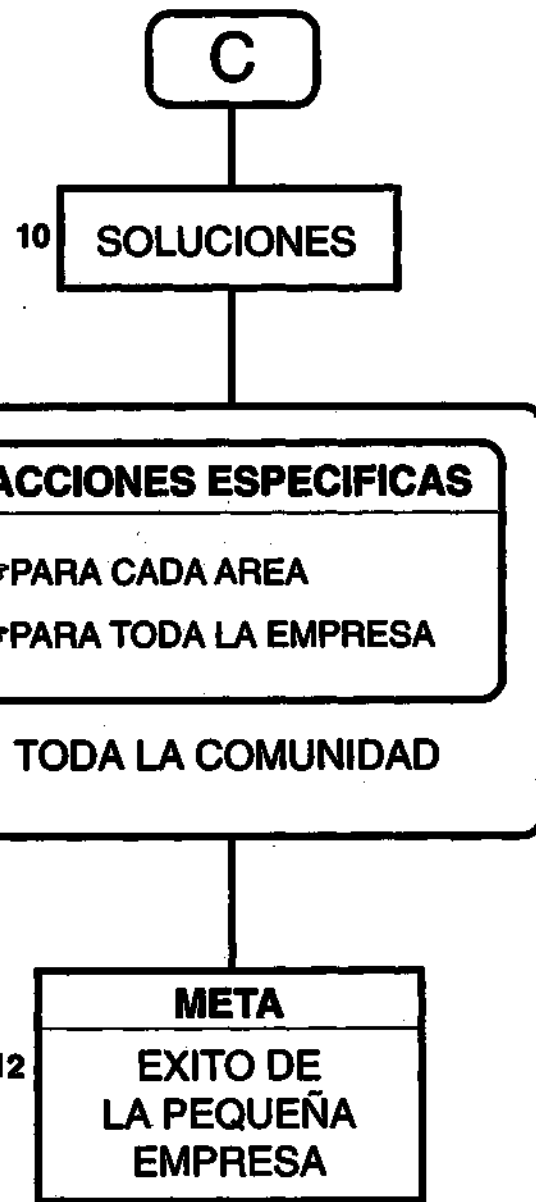
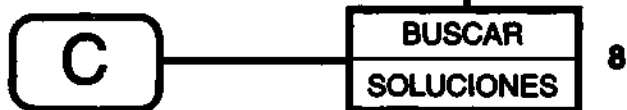
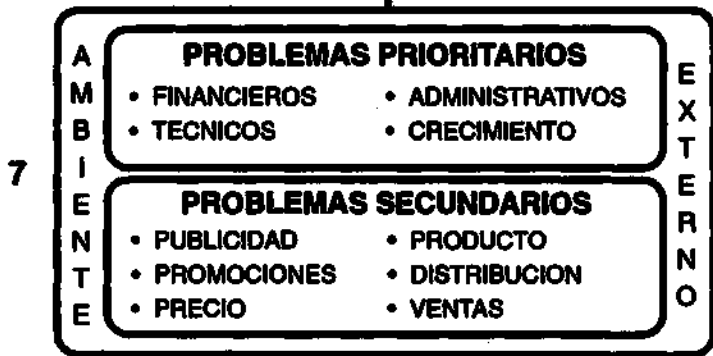
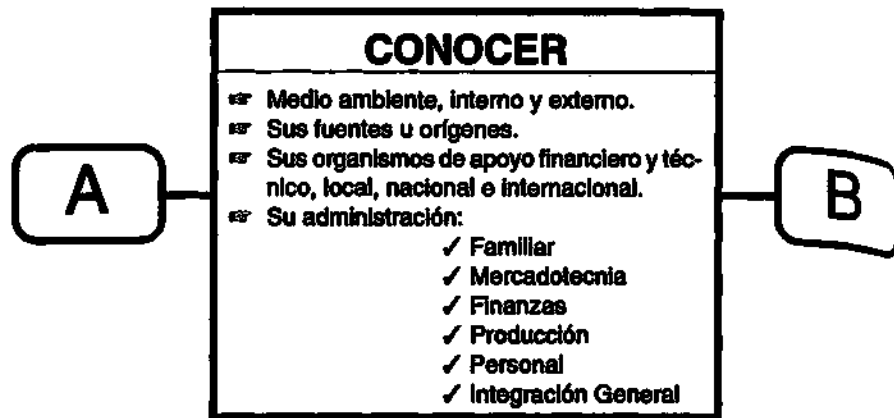
Existen además, organismos nacionales comunes a muchos países como: Ministerios, Secretarías, Bancos Públicos-Privados, Fondos de Fomento, Cámaras Nacionales, Regionales y Locales de Industria y Comercio, Confederación y Centro Patronales, Sindicatos, Asociaciones de Pequeñas Empresas, Universidades Públicas-Privadas, Centros de Estudios Técnicos, ANDI (Asociación Nacional de Industriales).

Este medio ambiente general y nuestras consideraciones iniciales nos hacen pensar de manera más decidida en nuestro compromiso: un planteamiento sobre el comportamiento de nuestras pequeñas empresas, y la forma de abordarlas.

Comportamiento de la pequeña empresa

PLANTEAMIENTO





Con base en esto, entonces sí podemos identificar y definir sus verdaderos problemas, de tal manera que se puedan plantear sus verdaderas soluciones.

Pero insisto, este es un enfoque que requiere un cambio en las mentalidades: de los grandes empresarios, para conseguir proveedores, clientes. De las autoridades, para una alternativa de prestación de empleo. De las organizaciones emprendedoras, para vivir su vocación de servicio, y de ustedes jóvenes: un problema, un reto, una gran oportunidad.

CONCLUSION FINAL

El ser un profesional, eficiente y con éxito requiere que se conozca exactamente lo que se está haciendo. En la pequeña empresa, gran parte de este éxito depende de la habilidad y capacidad del dueño para enfrentarse a las situaciones cambiantes de su medio ambiente, y esto cada día es más difícil principalmente por el sinnúmero de factores que debe atender y hacer en este mundo globalizado.

El índice de fracaso de este gran sector de la economía por problemas administrativos, sobrepasa el 90%. Las razones técnicas, para sorpresa de algunos, no son la causa del fracaso, pues difícilmente una empresa fracasa por desconocimiento en la materia de un mecánico, electricista, zapatero, panadero, etc., o de un especialista en su ramo (ya sea productor o distribuidor de un bien y/o servicio). El fracaso se debe fundamentalmente a la falta de conocimiento de herramientas y técnicas para aplicar los procedimientos y programas administrativos más adecuados a cada función de su empresa.

La evolución y desarrollo armónico de las actividades exige que las empresas sean cada vez más profesionales, enfocándose primero a conocer verdaderamente sus problemas y luego buscar soluciones óptimas a ellos.

El problema principal para el pequeño empresario se centra en no aplicar una administración eficiente, pues se encuentra casi todo el tiempo tan ocupado en aquello que retiene más su atención (de apagafuegos), que le es de extrema dificultad darse verdadera cuenta de sus problemas.

El futuro de la pequeña empresa tiende a cambiar en el mundo empresarial, con distintos clientes, productos y servicios; diferentes canales de distribución diferentes, técnicas de adquisición y producción; diferentes métodos de publicidad y procesos de ventas; diferentes formas de financiamiento, manejo de personal, mercados más especializados, más globalizados. Todo esto y más hace que el cambio estructural de la pequeña empresa se presente.

Gran parte de la supervivencia, desarrollo y éxito de la pequeña empresa *dependerá de la habilidad y capacidad del empresario* para adaptar su empresa al mundo cambiante dentro del cual funciona su organización.

Las pequeñas empresas tienen ventajas para obtener financiamiento, asistencia técnica, encontrar clientes, organizar sus actividades en forma compacta, lograr entrenamiento en cualquier nivel, etc.

Si usted le pregunta a un pequeño empresario: ¿qué es lo que usted más necesita?, su respuesta casi siempre será: *necesito más dinero*. La asistencia que se requiere va más allá de la mera adquisición de capital.

En Latinoamérica, la falta de capital no es sino una de tantas variables a considerar. Los expertos de otros países, al igual que un servidor, han encontrado que los problemas en nuestros países son muy similares, sin embargo, las estadísticas que se mencionan por algunos no son reveladoras inmediatas de las soluciones que se deben plan-

tear, será, sólo a partir del análisis de cada situación que se formulen acciones con miras a solucionar sus problemas principales. El análisis de los problemas de las pequeñas empresas en sus propias regiones podría reconocer la situación a aplicar en cada caso.

El comportamiento de la pequeña empresa latinoamericana exige que cada persona que se involucre en ella, sea selectiva en el uso de los temas a tratar; algunos puntos pueden parecer irrelevantes o innecesarios y otros pueden requerir modificaciones considerables antes de que puedan ajustarse a una estructura en particular.

Muchos resultados que hemos visto, deducen que los problemas de las pequeñas empresas latinoamericanas no son muy diferentes, pero es muy lógico pensar que toda la información que se utilice deberá ser empleada como fuente de ideas y marco de referencia, para ser utilizado en otros sistemas de asistencia para la pequeña empresa.

Es apreciación de un servidor, que el mejor material que se presente en cualquier parte, al igual que los mejores programas que se formulen para la pequeña empresa, cualquiera que sea su giro, deberán ser aquellos diseñados y dirigidos para ser llevados por las personas involucradas directamente en las operaciones de las mismas. Es de conocimiento general, que las pequeñas empresas representan una fuente de desarrollo económico y social para las

oportunidades de empleo y mayor distribución del ingreso, ya que se encuentran en posiciones ventajosas en relación con las medianas y grandes empresas, para hacer uso de la tecnología intermedia y bien localizada y dirigida.

Sin embargo, esto no es suficiente, es necesario que el empresario (presente y futuro) en pequeño se anime a utilizar tecnología apropiada, aprenda a decidir qué es lo correcto para su empresa en particular, haga cálculos correctos y adecúe su empresa al medio ambiente, que dirija, administre y opere con éxito la administración de su empresa, tanto en funciones particulares como en actividades conjuntas.

La tarea entonces, como reto a este compromiso, es sensibilizar a todos los emprendedores de los programas en favor de este sector, de ser conscientes de nuestro papel como gestores de una nueva sociedad empresarial.

A los participantes de este Congreso y a los estudiantes del futuro empresarial, a los forjadores de la esperanza; esto les digo: *es de su trascendental papel como líderes empresariales de sus comunidades, y de la búsqueda de las mejores alternativas para su desarrollo personal y profesional, que esto lo vean como un magnífico reto y que sean las pequeñas empresas su mejor oportunidad, su mejor esperanza, en lugar de convertirla en constante preocupación. Mucho tenemos que hacer en este sentido.*

EL PERFIL DEL EMPRESARIO EXITOSO

SILVAYN BOURGELAS
JORGE JIMENEZ
JACQUES LALANDE

Universidad de Quebec en Trois-Rivières

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al profesor Jean Lorrain de la Universidad de Quebec en Trois-Rivières, por sus valiosos consejos para la realización de esta ponencia. Igualmente, queremos destacar la participación del señor Denis Rheaul, estudiante de la Maestría en Gerencia de Pequeña y Mediana Empresa de la misma Universidad, quien participó en la elaboración del trabajo de curso que sirvió de base para la realización de esta ponencia.

Finalmente, queremos agradecer a las siguientes instituciones que colaboraron para hacer posible nuestra participación en este congreso: Gobierno de Quebec, Université du Québec à Trois Rivières e ICESI.

INTRODUCCION

La actividad empresarial suscita cada vez más interés en Quebec, América y las diversas regiones del mundo. En efecto, las Pequeñas y Medianas Empresas, PME, juegan un papel importante en la economía, tanto a nivel del valor agregado y la generación de nuevos empleos, como en el desarrollo regio-

nal. Ellas proporcionan formas alternativas de desarrollo y dan a la sociedad más flexibilidad y dinamismo, frente a los cambios y trastornos de toda índole que actúan hoy en día sobre la economía mundial. Más aún, ellas permiten a los individuos realizarse y lograr sus aspiraciones.

Es, por lo tanto, muy pertinente preguntarse sobre las características de las personas que crean y dirigen hacia el crecimiento estas empresas, es decir, cuáles son las características del empresario exitoso.

Esta información resulta útil para todas aquellas personas e instituciones que trabajan en pro del desarrollo del espíritu empresarial, y cada uno la puede utilizar de acuerdo con sus necesidades:

Los empresarios, para su auto-desarrollo.

Los inversionistas, para disminuir el riesgo.

Los educadores, para elaborar sus programas de formación empresarial mejor adaptados.

Los consultores, para aconsejar adecuadamente sus clientes.

Los gobiernos, para establecer programas de ayuda más eficaces.

No es sorprendente entonces, encontrar que numerosos investigadores han tratado de establecer un perfil del empresario exitoso. Pero estas investigaciones han estado orientadas principalmente sobre los rasgos de personalidad y las motivaciones. Las investigaciones no han llegado a resultados únicos si no por el contrario, contradictorios.

Por lo tanto, esta ponencia presenta las características del empresario exitoso, con base en un nuevo modelo que incluye nuevas variables como las capacidades y los comportamientos. Nuestro objetivo es proporcionar una herramienta de trabajo para futuras investigaciones sobre el tema. Estamos convencidos que no existe la última palabra al respecto, y que, por lo tanto, cada persona debe validar estos resultados en su respectivo medio de trabajo.

CAPITULO I LAS CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO

La personalidad del empresario, ha sido uno de los temas sobre el cual se ha realizado el mayor número de investigaciones (Lorrain y Dussaul, 1986; Hornaday y Churchill, 1986). En principio, los investigadores trataron de explicar el éxito empresarial a partir de la personalidad (enfoque unidimensional). Actualmente, encontramos una nueva corriente que busca explicar el éxito a partir de un enfoque multidimensional, es decir, que incluye variables adicionales como: la personalidad, las motivaciones, las competencias y los comportamientos.

Nosotros nos inspiraremos en el modelo de Herron y Robinson para presentar el conjunto de las características del empresario que serán consideradas: 1) Los rasgos de personalidad. 2) Las motivaciones 3) Las capacidades y 4) Los comportamientos.

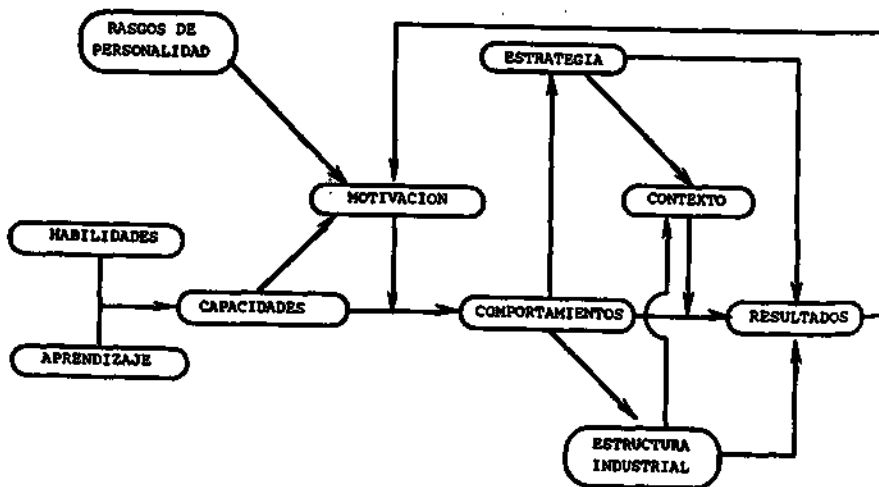


Figura 1. El modelo de Herron y Robinson.

Los rasgos de personalidad

Es posible afirmar, de acuerdo con las más recientes investigaciones, que los rasgos de personalidad no tienen la gran influencia sobre los resultados que numerosos investigadores trataron de atribuir durante mucho tiempo. Sin embargo, la personalidad aparece como una característica importante en la identificación del empresario. De la literatura se destacan cuatro características:

- 1) Centro de control interno.
- 2) Propensión al riesgo.
- 3) Tolerancia a la ambigüedad.
- 4) Perseverancia.

Jiménez (1988), Hornaday y Knutzen (1986), y Brockhaus y Horwitz (1986), consideran que la característica esencial es el centro de control interno, lo que significa que para el empresario los eventos de la vida cotidiana están determinados principalmente por las acciones de los mismos individuos. Jiménez (1988) encontró que los empresarios tienen preferencia por los riesgos moderados, es decir, las situaciones de incertidumbre en las que ellos pueden mejorar sus probabilidades de éxito. Schere (1982), Sexton y Bowman (1984) encontraron que los empresarios son más tolerantes a la ambigüedad que los gerentes. Se entiende la tolerancia a la ambigüedad como la capacidad de actuar en un ambiente imprevisible, discordante y ambivalente. Olson (1987) menciona que ciertos atributos del empresario como la creatividad y la tolerancia a la ambigüedad ayudan al empresario una vez que la empresa se encuentra en la fase de crecimiento. Otras características como la necesidad de independencia (Hornaday y About, 1971) y el inconformismo (Hornaday y Knutzen, 1986) se consideran también importantes.

Jourdan (1987), encontró una relación significativa entre el éxito empre-

arial y el centro de control, pero ninguna con la necesidad de logro. Por otro lado, Sexton y Bowman (1984) consideran que el centro de control y la necesidad de logro son características generales de éxito, es decir, que no son exclusivas del empresario. Adicionalmente, Brockhaus (1982) dice que la propensión al riesgo es similar entre los empresarios y el resto de la población.

Observamos que estos resultados son contradictorios. Debido a ello, algunos investigadores han tratado de explicar el éxito empresarial utilizando modelos más complejos que incluyen variables adicionales a los rasgos de personalidad. Lorrain y Dussaul (1988), por ejemplo, concluyen que los comportamientos son mejores predictores del éxito que la personalidad. Esto significa que los rasgos de personalidad tienen una relación con la creación de la empresa, pero no con el éxito de la misma. Evidentemente, Miskin y Rose (1990) encontraron que la decisión de crear una empresa no está asociada con los mismos factores que determinan su éxito. Robinson et al (1991) consideran que cambios en la personalidad a través del tiempo pueden ser la explicación de los resultados erráticos de los investigadores, pero por definición los rasgos de personalidad se consideran estables (Ebstein y O'Brien, 1985).

De otro lado, Churchill (1991) concluye que cinco de las once características identificadas por Welsh & White como determinantes del éxito al inicio de la empresa, son limitantes del éxito en etapas posteriores de la misma. Por ejemplo, el centro de control interno hace que el empresario organice su empresa de una manera centralizada, lo que le permite operar efectivamente y crecer en su etapa inicial. Sin embargo, cuando la empresa comienza a crecer, ese alto nivel de centralización se convierte en

un obstáculo, disminuyendo sus posibilidades de éxito.

Cooper (1993), considera que las investigaciones realizadas hasta hoy poseen marcos teóricos insuficientes y en algunos casos métodos de análisis inadecuados. Adicionalmente, algunas investigaciones han utilizado variables muy simples. Sin embargo, Herron y Robinson (1993A, 1993B), proponen un modelo multidimensional para explicar el éxito empresarial. Este modelo ha sido parcialmente evaluado de manera empírica, demostrándose hasta el momento que la relación entre la personalidad y el éxito está *mediatizada* por las motivaciones e influenciada por las competencias (Figura 1).

Las motivaciones:

La motivación se define como un estado psicológico o interno del individuo que proporciona la *energía activa*, orienta y mantiene un comportamiento hacia el logro de un objetivo (Chung et Megginson, 1981). Otros autores (Levy y Leboyeur, 1984) conciben la motivación como un proceso psicológico que deriva de la voluntad de un individuo de seguir un objetivo y una estrategia determinada a partir de la percepción del medio ambiente y él mismo. Esto se refiere a la intención de un comportamiento. Esto último se manifestará en forma de un esfuerzo que es visto como la energía que el individuo despliega durante su accionar por realizar la estrategia escogida.

La teoría de la motivación ha sido el objeto de numerosas investigaciones y publicaciones de parte de los investigadores. Una de las más importantes y que ha influenciado enormemente esta tendencia es la Teoría de McClelland (1961). Para McClelland y Winter (1969), los individuos están motivados principalmente por las necesidades de poder, afiliación y realización (Need of Achievement). Los trabajos de Hornaday

y Aboud (1971) y de Sexton y Bowman (1983) reforzaron y difundieron esta teoría. Para ellos, los empresarios pueden estar fuertemente motivados por el deseo de realizar una idea, o de probarse ellos mismos que son capaces de crear una empresa y de hacerla exitosa.

Hines (1973), compara las motivaciones del empresario vinculadas al logro con las de otros grupos y encuentra que el nivel de estas motivaciones, es significativamente más elevado en los empresarios.

Steiner, Miner y Gray (1986), sugieren que los fundamentos psicológicos sobre los que descansa el logro como fuente de motivación consideran una diferenciación particular de los empresarios. Para éstos, el logro es una fuente mayor de satisfacción.

Según estos autores, los empresarios que tienen una fuerte motivación por el logro tienden más a buscar el éxito que a evitar el fracaso. Ellos prefieren las situaciones en las que ellos pueden influir los resultados, y aquellos que le proporcionan un reconocimiento personal por su éxito.

Numerosos investigadores han desarrollado la tesis del deseo de independencia y autonomía. Por ejemplo, Collins Moore y Unwalla (1955), demostraron ampliamente que el empresario tiene necesidad de controlar plenamente su vida de trabajo. Rotter (1964), habla en términos de centro de control y Hersc y Shiebe (1967), demostraron que los individuos motivados por su internalidad, son aquellos que se actualizan más que los otros, que son independiente, eficaces y laboriosos. Kent (1982), está igualmente de acuerdo con que el empresario experimenta una fuerte necesidad de realización, de independencia, de autonomía y de liderazgo. Richman (1982), hace referencia en el mismo sentido. Para él la motivación principal del empresario es tener la oportunidad de es-

coger libremente su modo de vida y de ser independiente y autónomo. Según su opinión, las características empresariales aparecen frecuentemente a la edad del adolescente o del joven adulto. Finalmente, Jacobowitz y Vilder (1982), encontraron que los empresarios entrevistados poseían un fuerte deseo de independencia, de controlar su propia vida y un sentido importante de la responsabilidad en la toma de decisiones.

El tema de la motivación ha sido estudiado también a partir del contexto. O'Reilly y Roberts (1973), y sobre todo Hofstede (1980), demostraron que el marco de referencia de los individuos condiciona la naturaleza y la importancia de sus necesidades, de tal manera que la cultura que prevalece en un mismo país o región afecta los comportamientos empresariales y los modos de gestión de las empresas. Blais y Toulouse (1990), consideran que no podemos admitir la existencia de un simple modelo de motivación como el que sugiere McClelland. Por el contrario, ellos demuestran que las motivaciones para crear una empresa no están delimitadas por las fronteras del país. Dicho de otra manera, el dinamismo y la receptividad del ambiente local intervienen mucho más en la decisión de crear una empresa, que la cultura na-

cional propiamente dicha.

Según las teorías de las expectativas (Feather, 1986; Francès, 1987), el esfuerzo (motivación) por una acción o una estrategia determinada, será simultáneamente influenciado por un lado por la importancia que el individuo otorga al objetivo y sus consecuencias, y de otro lado por la posibilidad percibida de que ese comportamiento contribuirá efectivamente al logro del objetivo planteado.

Esta probabilidad de lograr el objetivo a través de ese comportamiento es evaluada a través de un análisis complejo de fortalezas y oportunidades existentes tanto a nivel del medio ambiente como a nivel de las características personales (dominio de las competencias requeridas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc.). Después de ese análisis el individuo se sentirá motivado si percibe que la posibilidad de lograr sus objetivos vale la pena el esfuerzo. Si no, el proceso se detiene y sin que se produzca el comportamiento.

Las competencias

Las competencias resultan de un conjunto de habilidades y de conocimientos del individuo, que son el resultado del desarrollo de las aptitudes desarrolladas a lo largo de su vida gracias al aprendizaje y la experiencia (Lorrain, Jacob y Petterson, 1984).

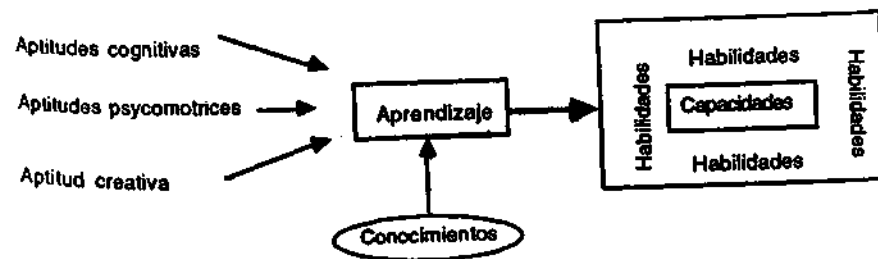


Figura 2. El proceso de formación de las competencias.

Esto quiere decir que las competencias resultan de aptitudes que los individuos desarrollan específicamente para realizar ciertas tareas. Estas aptitudes son cualidades potenciales en los individuos. Ellas dependen de su potencial hereditario, de su educación y de sus experiencias anteriores. Con el aprendizaje, la experiencia de trabajo o la formación, el empresario adoptará o modificará ciertas aptitudes en su trabajo, para desarrollar ciertas competencias que le permitan realizar sus tareas.

A pesar que los investigadores han mostrado poco interés a las competencias, esto no demerita que este elemento juega un papel definitivo sobre los resultados. La investigación sobre las competencias del empresario es muy reciente. Katz (1974), fue el primero en clasificar las competencias como:

1. Competencias técnicas.
2. Competencias interpersonales.
3. Competencias conceptuales.

Para Katz, las competencias técnicas implican los conocimientos y las capacidades específicas a las actividades de la empresa: las competencias interpersonales son la habilidad de establecer relaciones eficaces con la gente, y la competencia conceptual es la habilidad para concebir la empresa como un sistema abierto e integrado.

Szilagyi y Schweiger (1984), retoman la clasificación elaborada por Katz y subdividen las tres competencias mencionadas con el fin de definir las mejor.

Las competencias técnicas las subdividen en:

- a. Competencias técnicas de operación,
- b. Competencias organizacionales y
- c. Competencias sectoriales.

Las competencias interpersonales las subdividen en:

- a. Competencias de liderazgo, y

b. Competencia para establecer una red de contactos.

Finalmente, las competencias conceptuales las subdividen en:

- a. competencias ejecutivas
- b. competencias empresariales.

Otros autores como Mintzber y Waters (1982), Pavet y Lau (1983), y Schein (1987), identifican tres roles distintos que el empresario debe asumir: El primero es un papel empresarial, que se define como la habilidad a detectar las oportunidades de negocios, movilizar los recursos necesarios para explotarlos y trabajar largas jornadas. El segundo es un papel gerencial, que consiste en poseer las competencias conceptuales, interpersonales y políticas. Finalmente el tercer papel, es el papel técnico que está relacionado con las habilidades necesarias para administrar las operaciones de la empresa.

Por su parte, Belley, Dusseaul y Lorrain (1991), plantean que las competencias son de dos tipos: Empresariales y Gerenciales.

Las competencias empresariales consisten en la capacidad del empresario de sustraer de su ambiente las oportunidades de negocios y de movilizar los recursos necesarios para explotarlas de una forma rentable. Igualmente, son competencias empresariales la capacidad de innovar y de aprender de las experiencias vividas. En segundo lugar, las competencias gerenciales comprenden las competencias conceptuales/intelectuales para planear las actividades de la empresa y la toma de decisiones. Comprenden también las competencias interpersonales para establecer y mantener buenas relaciones profesionales al interior de la empresa (empleados) y al exterior de la empresa (proveedores, clientes, fuentes de financiación, etc.) y finalmente las competencias gerenciales incluyen los conocimientos técnicos relacionados con el sector de actividad

y la gerencia de las operaciones de la empresa.

El papel de las competencias es muy importante. Además de influenciar el nivel de intensidad de las motivaciones, ellas tienen una influencia directa sobre los comportamientos que adoptará el empresario.

Los comportamientos

Herron y Robinson (1993), definen los comportamientos del empresario como el conjunto de acciones del individuo que son observables objetivamente. La psicología experimental define por su lado los comportamientos como la respuesta del sujeto a un estímulo dado.

Según Zabra (1993), el comportamiento del empresario otorga un carácter Empresarial a la empresa, lo que al mismo tiempo tiene una relación directa con el resultado de la misma. Este carácter empresarial tiene cuatro dimensiones que son:

- a. La intensidad de los comportamientos.
- b. La duración de los esfuerzos.
- c. El tipo de actividad.
- d. La informalidad de las actividades.

Si estas dimensiones no son tenidas en cuenta, no se podrán tener buenas interpretaciones sobre el desempeño de la empresa. A la inversa, la utilización adecuada de estas dimensiones permitirá medir la plena contribución de las actividades empresariales al desempeño de la empresa.

En los planteamientos de Maier (1946) y el modelo de Hollenbeck-Whitener (1988), el desempeño es evaluado según un conjunto de comportamientos. El desempeño es la evaluación de los resultados de esos comportamientos en un contexto específico. Un comportamiento puede ser modificado por el mejoramiento de una competencia; esta competencia modificada con-

ducirá a un mejor desempeño, dependiendo en parte del contexto y la situación.

Según Sanberg y Hofer (1986), el estudio de estos comportamientos es muy importante. Los dos afirman que las características del comportamiento de un empresario pueden ser tan determinantes para el éxito de una empresa como los rasgos de personalidad.

CAPITULO II

EVALUACION

La evaluación científica

Primeramente, debemos mencionar que la investigación ha estado orientada demasiado tiempo sobre los rasgos de personalidad y las motivaciones. Se ha creído que la personalidad es un buen predictor del desempeño. Es sorprendente constatar todavía, hoy en día, la poca investigación que existe sobre las competencias y los comportamientos. Sin embargo, los resultados de la investigación sobre estos dos elementos hasta hoy son halagadores, por lo tanto, esta nueva tendencia de investigación debe continuar y difundirse.

En segundo lugar, nos interrogamos fuertemente sobre la razón por la cual los investigadores tratan de homogeneizar un grupo de individuos, los empresarios, que sin duda alguna son un grupo heterogéneo. Nosotros proponemos, por lo tanto, que las investigaciones sean orientadas hacia obtener modelos que sean representativos de la realidad del medio estudiado. A partir de estos, se deben desarrollar programas de capacitación adaptados a las necesidades específicas de los empresarios.

En tercer lugar, con el objetivo de optimizar la utilización de los resultados de las investigaciones, proponemos que una labor de difusión permanente sea realizada para lograr que este tipo de información sea fácilmente accesible y comprensible a los estudiante, empre-

sarios, educadores e instituciones que apoyan el espíritu empresarial. El trabajo de investigación universitario se deberá efectuar en mayor colaboración con las entidades de apoyo. Esto facilita el acceso a los empresarios, crea un clima de confianza favorable a la investigación y fomenta la difusión y aplicación de los resultados en favor de los mismos empresarios.

La evaluación gerencial

Esta sección trata de fijar la utilidad de los conocimientos adquiridos y su aplicación, tanto para los profesionales que promueven la actividad empresarial como para los mismos empresarios.

La aplicación profesional: Esta información permitirá a las instituciones de apoyo identificar más realmente a los empresarios y desarrollar programas más adecuados para promover el espíritu empresarial. Igualmente, gracias a estos nuevos conocimientos los asesores de empresas podrán aconsejar mejor a los empresarios.

La aplicación empresarial: Para el empresario, este tipo de información puede servir con el objetivo de conocerse mejor a sí mismo y mejorar. El podrá, por lo tanto, detectar sus fortalezas y debilidades y realizar los correctivos necesarios, y de esta forma ser más exitoso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La orientación de la investigación ha estado dirigida demasiado tiempo sobre los rasgos de personalidad y las motivaciones. Se ha creído que la personalidad era un buen predictor del desempeño. Los resultados de las investigaciones sobre las capacidades y los comportamientos son halagadores. Estas nuevas tendencias de investigación deben continuar y difundirse. Se recomienda la realización de estudios longitudinales y la utilización de técnicas diferen-

tes al cuestionario, como por ejemplo la observación.

Proponemos, por lo tanto, que las investigaciones sean orientadas hacia obtener modelos que sean representativos de la realidad del medio estudiado. A partir de estos, se deben desarrollar programas de capacitación adaptados a las necesidades específicas de los empresarios.

Con el objetivo de optimizar la utilización de los resultados de las investigaciones, proponemos que una labor de difusión permanente sea realizada para lograr que este tipo de información sea fácilmente accesible y comprensible a los estudiantes, empresarios, educadores e instituciones que apoyan el espíritu empresarial. El trabajo de investigación universitario se deberá efectuar en mayor colaboración con las entidades de apoyo. Esto facilita el acceso a los empresarios, crea un clima de confianza favorable a la investigación y fomenta la difusión y aplicación de los resultados en favor de los mismos empresarios.

REFERENCIAS

- BELLEY, A., DUSSAULT, L. & LORRAIN, J. (1991), *Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise*. *Revue Organisation*, Volume 1 Numéro 1. pp 23-39.
- BLAIS, R. & TOULOUSE, J.M. (1990), *Les Motivations des entrepreneurs: une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays*. *Revue Internationale P.M.E.* Vol 3 No. 3-4. pp 269-299
- BROCKHAUS R.H. (1981), *The Psychology of the Entrepreneur*. *Proceedings of the 1981 Conference on Entrepreneurship Education*. Baylor University, 1981. pp. 22-34.
- BROCKHAUS, R.H. & HORWITZ, P.S., (1986), *The psychology of the entrepreneur*. In Sexton, D.L., & Smilor, R. (eds), *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, Ballinger.
- BROCKHAUS, R.H. (1982), *The Psychology of the Entrepreneur*. In Kent, C., Sexton, D.L., & Vesper, K.H., *Encyclopedia of Entrepreneur-*

ship. Englewood Cliffs.

- CHEING, K.H. MEBGINSON, R.C. (1981), *Organizational behavior: Developing managerial Skills*, New York: Haper and Row.
- CHURCHILL, N.C. (1991), *Entrepreneurs and their enterprises, a stage model*. In Vesper et al (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.
- COLLINS, O MOORE, D. et UNWALLA, D., (1964), *The Esterprising Man, Bureau of Business and Economic Research*, Michigan State University.
- COOPER, A.C. (1993), *Challenges in Predicting New Firm Performance*. *Journal of Business Venturing*, 8, pp 241-253
- EPSTEIN, S., (1985), *The stability of behavior II: Implications for Psychological research*. *American Psychologist*, 35(9): 790-806.
- FEATHER N.T. (1986), *Human values, valences, expectation and affect: Theoretical issues emerging from recent applications of the expectancy - value model*. In DR Brow and J. Veroff (éd), *Frontiers of motivational psychology*, (p.146-172). New York: Springer Verlag.
- FISHBEIN, M. AND AJZEN, (1.975), *Belief, attitude, intention and behaviour an introduction to theory and research*. Reading Ma: Addison Wesley.
- FRANCES, R. (1987), *La motivacion au travail*. in C. Lévy-Leboyer and J.C.Sperandio (éd), *Traité de psychologie du travail*, (p. 347-377). Paris: Presses Universitaires de France.
- GASSE, Y., (1985), *L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement*. *Revue de gestion des petites et moyennes organisations*. 1, 5.
- HERRON, L. & ROBINSON, R.B., (1993), *The entrepreneur and Venture Performance*. *Academic of Management Best Papers Proceedings*. pp 75-79
- HERRON, L. & ROBINSON, R.B., (1993), *The entrepreneur and Venture Performance*. *Journal of Business Venturing*. 8, pp 281-294
- HERSCH, P. et SCHIEBE, B., (1.967), *Reliability and validity of internal external control as a personality dimension*, *Journal Consulting*

Psychology, vol. 31, (p. 609-613).

- HOFSTEDE, G., (1.980), *Cultures Consequences : International Differences in Work. Related Values*. Beverly Hills, Cal, Sage Publications.
- HOLLENBECK, J. and WHITENER, E., (1988), *Reclaiming personality traits for personnel selection*. *Journal of Management*, 14(1), 81-91.
- HORNADAY, J. & AROUND, J. (1971), *Characteristics of Successful Entrepreneur*. *Personnel Psychology*. vol.24, N° 2, pp. 141-152.
- HORNADAY, J. & CHURCHILL, N.C. (1986), *Courrent trends in entrepreneurship research*. In Churchill, N.C., Krasner, O.J., Vesper, K.H., (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.
- HORNADAY, J. & KNUTZEN, P., (1986), *Some psychological Characteristics of Successful Norwegian Entrepreneurs*. In Churchill, N.C., Krasner, O.J., VESPER, K.H., (Eds), Babson College. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- HORNADAY, J. et About, J (1.971), *Characteristics of successful entrepreneurs*, *Personnel Psychology*, vol. 24, N° 2, (p. 141-152).
- JACOBOWITS, A. et VIDER, D (1.982), *Characteristics of entrepreneurs implication for vocational guidance*, *Vocational Guidance Quaterly*, vol. 30 N° 3 p. 252-257.
- JIMÉNEZ, J.E., (1988), *LA PROPENSIÓN AL RIESGO DE ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE*. Tesis Universidad del Valle.
- JOURDAN, L.F., (1987), *Differentiating between successful and unsuccessful entrepreneurs*. University Microfilms International.
- KATS, R.L. (1.974), *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*. 52 (5). 90-102.
- KENT, C., (1982), *Entrepreneurship education for women. A Research Review and Agenda*, *Trans. 1982 Meeting of the Joint Council on Economic Education*, Washington, D.C.
- LEVY-LE BOYER, C. (1984), *La crise des motivations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- LORRAIN, J. & DUSSAULT, L., (1986), *Les caractéristiques psychologiques et les*

comportements de gestion des propriétaires dirigeants: cas de pme manufacturières en phase de démarrage. Cahiers de recherche GREPME.

LORRAIN, J. & DUSSAULT, L., (1988), *Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage*. In Vesper, K.H. et al, (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.

LORRAIN, JACOB et PETERSON (1984), *Comportement Organisationnel: Note de cours*, Département de administration Université du Québec à Trois-Rivières.

MCCLELAND, D. (1961), *The achieving Society*. Toronto: D. Van Nostron.

MCCLELAND, D.C. et Winter, D., (1969), *Motivating Economic Achievement*, New York, The Free Press.

MCCLELAND, D.C., (1971), *The achievement motive in economic growth*, dans P. Kilby (Ed), op. cit.

MINTZBERG, H. and WATERS, J.A. (1982), *Tracking strategy in a entrepreneurial firm*. *Academy of Management Journal* 25 (3): 465-499.

MISKIN, V. & ROSE, J. (1990), *Women Entrepreneurs: Factors Related to success*. In Vesper, K.H., (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.

OLSON, P. (1987), *Entrepreneurship and Management*, *Journal of Small Business Management*, July, 7-13.

O'REILLY, C.A. et ROBERT, K.H., (1973), *Job satisfaction among whites and nonwhites*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, N° 3, p. 295-299.

PAVETT, C.M. and LAU, A. W. (1983), *Managerial Work: the influence of hierarchical level and*

functional specialty, *Academy of Management Journal* 26 (1)» 170-177.

PETERSON N. et JACOB R., (1992), *Comprendre Le comportement de l'individu au travail: un schéma d'organisation*. Ottawa: Agence d'Arc inc.

RICHMAN, C., (1982), *Small Business for Workers With Disabilities*, Virginia, Institute for Information Studies, Falls Church.

ROBINSON, P.B., et al (1991), *Entrepreneurial research on students subjects does not generalize to real word entrepreneur*. *Journal of Small Business Management*. April 1991 pp 10-18

ROTTER, J., (1964), *Social Learning and Clinical Psychology*, Englewood Cliffs (N-J), Prentice-Hall.

SCHEIN, E.H. (1987), *Individuals and careers*. In J. Lorsh, ed, *Handbook of Organisation Behavior*, pp 155-171. Englewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.

SEXTON, D. et BOWMAN, N., (1983), *Determining entrepreneurial potential of students*, *Proc. US Academy of Management*, p 408-411.

SEXTON, D.L. & BOWMAN, N., (1984), *Personality inventory for potential entrepreneurs: Evaluation of a modified JPI/PRF-E test instrument*. In Vesper, K.H. et al (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.

SZILAGYI, A.D. AND SCHWEIGER, D.M. (1984) *Matching managers to strategies: A review and suggested framework*. *Academy of management Review*, 9 (4) p.626-637.

ZAHRA, S.(1993), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as a Firm Behavior: A Critique and Extension*, *Entrepreneurship: Theory and practice*, 17(4), pp 5-22, Baylor University.

ANALISIS DE LAS PRUEBAS DE AUTOSELECCION DEL PROGRAMA DE ASESORIA A CREADORES DE EMPRESA FACE (SENA): UN EJEMPLO DE COINVESTIGACION INSTITUCIONAL

EDITH CASTILLO ARMELLA. SENA'
ORLANDO SALINAS GOMEZ. E.A.N.

Construir conocimiento es hoy día una preocupación de todas las entidades generadoras de procesos de formación. Esta inclinación conduce a considerar la investigación como sustrato principal para desarrollar programas que, para el caso de la creación de empresas, es muy escasa en nuestro medio.

Por ello, la ponencia presentada en este VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, además de ser una validación de pruebas de autoselección de empresarios, es un ejemplo de coinvestigación institucional que evita redundancias en información necesaria para la cualificación de los programas de formación empresarial en Colombia.

El beneficio sinérgico es evidente. El binomio SENA - EAN analizó las potencialidades emprendedoras de un grupo de usuarios FACE, afianzando la posibilidad de obtener pruebas

predictoras de perfiles empresariales que impulsen el fortalecimiento de la creación de empresas, tan necesario hoy día en el país.

1. PRESENTACION INTERINSTITUCIONAL: SENA - EAN.

Con el objeto de visualizar las instituciones participantes en la coinvestigación, presentamos a continuación un resumen global de su quehacer.

1.1. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA

En la década de los cincuenta, la mayor participación de los sectores de la industria, comercio y servicios en la estructura productiva y las políticas de desarrollo macroeconómico del Estado orientadas a la sustitución de importaciones, intensificando la producción de bienes de consumo durable, bienes intermedios, las actividades comerciales y de servicios, evidenciaron la escasez de fuerza de tra-

1. Los autores de la ponencia fueron los investigadores principales. El trabajo de campo fue realizado por las estudiantes de X Semestre de la Facultad de Administración de Empresas de la EAN: Esperanza Angulo, Carolina Rodríguez, Margarita Urrego y Diana Villamil.

bajo capacitada para desarrollar las nuevas labores productivas.

La concientización de los diferentes estamentos sociales sobre la problemática educacional que presentaba la población laboral, permitió la concertación de los gremios de la producción, los trabajadores, el gobierno y la Iglesia para crear, en 1957, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, por medio del decreto 118 como un establecimiento público del Estado del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente generado por los aportes de los sectores productivos, con autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo, para cumplir la misión de orientar, desarrollar y apoyar tecnológica y pedagógicamente la capacitación del recurso humano para el trabajo productivo.

Consecuentemente con la evolución socioeconómica del país y sus necesidades reales, la institución se ha venido actualizando a nivel jurídico, administrativo y operativo definiendo su misión y priorizando políticas y estrategias para ofrecer una respuesta efectiva al desarrollo de la nación y a las necesidades y potencialidades de la población a la cual dirige su formación.

En estos contextos la institución amplía su acción de formación profesional integral a desempleados y subempleados, por la función que le asigna el gobierno a través del decreto 3123 de 1968 de cumplir la política social del gobierno en el ámbito de promoción y formación de los recursos humanos del país. Función que se amplía en la década de los ochenta a los sectores de campesinos y marginados urbanos, creando los programas de promoción profesional popular P.P.P.S. con una metodología integral de capacitación organizativa, empresarial y técnica.

Posteriormente, el decreto 1421 de 1989 asignó al SENA una nueva función

relacionada con la prestación del servicio de intermediación laboral. En 1991, el decreto 585 que desarrolló la ley de ciencia y tecnología, estableció que el SENA cumplirá funciones de transferencia de tecnología mediante la formación profesional y de investigación aplicada y de desarrollo tecnológico, creando centros de servicios tecnológicos.

La formación profesional integral impartida en el SENA está orientada a los diferentes niveles de calificación de la fuerza de trabajo, mediante los siguientes modos de formación: habilitación para oficios semicalificados, aprendizaje y complementación para oficios calificados, especialización para técnicos medios, asesoría y asistencia técnica como servicios complementarios orientados a los niveles gerenciales de los sectores formales e informales de la economía para apoyar su desarrollo económico e impulsar su productividad.

Actualmente las acciones del SENA cubren todo el territorio colombiano, tiene presencia en 1000 de los 1020 municipios del país, a través de sus 20 direcciones regionales, imparte formación profesional integral en 3257 oficios diferentes, presta asesoría y asistencia técnica con las siguientes modalidades de acción: Formación en centros fijos de capacitación (103), formación en la empresa, formación abierta y a distancia FAD, divulgación tecnológica y promoción profesional popular P.P.P.S.

En el período comprendido entre 1982 y 1992 el total de alumnos curso fue de 6.107.663 concentrados en cursos cortos de habilitación y complementación, generando dispersión de recursos y esfuerzos incidiendo en bajas tasas de retorno de la capacitación.

El nuevo modelo de desarrollo del país de apertura económica, fundamentado en una mayor competitividad empresarial, el aumento de la productividad, la modernización de los procesos

productivos y el mejoramiento de la calidad de los productos elevará la demanda por la formación profesional para el trabajo de los nuevos perfiles ocupacionales de los sectores productivos, las modificaciones técnicas y tecnológicas, de las unidades productivas demandarán servicios tecnológicos que el SENA debe ofrecer y la Intermediación del empleo, función asignada a la institución para responder eficientemente a la problemática del desempleo estructural y coyuntural.

La entidad afronta un nuevo proceso de reestructuración y modernización, desde 1992, para responder eficientemente a los requerimientos de su entorno socioeconómico. La Ley 119 del 9 de febrero de 1994 que actualiza al SENA, define como misión "cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos; ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país".²

El proyecto de ley reitera el compromiso del SENA de apoyar la política social, transfiriendo a partir de 1994 la capacitación organizativa y comunitaria a otras entidades nacionales y de los municipios, para concentrar la acción institucional que se desarrolle en los sectores pobres a través de la capacitación para el trabajo, la asesoría empresarial y la asistencia técnica.

1.2. Escuela de Administración de Negocios, E.A.N.

Desde el año de su fundación, 1967, la Escuela de Administración de Negocios, E.A.N., orienta sus programas académicos a la formación empresarial con

una misión de "Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

En sus diferentes programas de pregrado y postgrado, el énfasis en la creación de empresas está soportado en el Centro de Desarrollo Empresarial, CEDEAN, que tiene como tareas esenciales el estímulo al espíritu empresarial y el fortalecimiento de las relaciones Universidad-Empresa.

El impacto educativo de la E.A.N., en este sentido, es reconocido por el sector productivo en general, originando múltiples trabajos de coinvestigación en esta temática que son realizados por profesores de la Facultad de Administración de Empresas, en colaboración con estudiantes de pregrado y postgrado.

2. EL PROGRAMA DE FORMACION Y ASESORIA A CREADORES DE EMPRESAS, FACE

2.1. Antecedentes

En 1968, el SENA al crear el programa de asesoría a las Empresas y la Formación de Mandos Medios, dirigido a la mediana y gran empresa para la formación y asesoría integral de los cuadros de la gerencia y líneas de mando de la empresa, desarrolló a través de algunos asesores el servicio de apoyo a creadores de empresa, sin definir una metodología operativa que permitiera implantarlo a nivel nacional.

En los primeros años de la década de los ochenta, al evidenciarse la crisis económica del país, con la recesión de sus sectores productivos, el incremento del desempleo y subempleo, con índices promedios de 10.2% y 13.2%, respectivamente, algunas

2. (Ley de reestructuración del SENA).

organizaciones cívicas como "El Encuentro Antioquia por Colombia" y Asociaciones de Profesionales, entre ellas la "Sociedad de Economistas", solicitaron en 1984 el apoyo y colaboración del SENA, para buscar solución al desempleo profesional y al menguado desarrollo empresarial.

La creación de empresas como alternativa al desempleo profesional se constituyó en la respuesta SENA, y por ello empezó a diseñar desde 1984 un plan básico de principios metodológicos, pedagógicos y de asesoría para estos grupos ocupacionales.

Con la caracterización del perfil de los creadores de empresas en Colombia, desarrollada a través de estudios exploratorios e investigaciones adelantadas por el SENA en 1986, se definieron los instrumentos de autoselección que permitieron explorar el perfil requerido para ingresar al programa, los objetivos institucionales, el modelo metodológico y los principales criterios establecidos para su operación.

En 1987, las Regionales de Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Atlántico y Valle lideraron, con un grupo de asesores, el desarrollo metodológico del programa de creadores de empresas coordinando con las Cámaras de Comercio y las Universidades, actividades para fomentar el espíritu empresarial en los universitarios y prestar asesoría y formación integral a los profesionales y técnicos interesados en crear empresas.

Actualmente, el programa presta sus servicios en todo el país, a las personas y grupos que tienen potencialidades empresariales y recursos económicos, mediante un modelo metodológico de atención, con políticas, estrategias, contenidos y medios acordes a los requerimientos de los usuarios, para que puedan enfrentar el reto de crear nuevas unidades económicas, que generen empleo y desarrollo.

2.2. Objetivos del programa

A. General

Brindar, a nuevos y futuros empresarios, formación integral profesional y asesoría orientadas a estimular el desarrollo de la mentalidad empresarial y la creación de empresas, como opción laboral, para contribuir a la generación de empleo, y al desarrollo empresarial, económico y social del país.

B. Específicos

Este programa busca:

1. Fortalecer la confianza de los potenciales empresarios en sus propias capacidades.
2. Formar y asesorar al usuario en la formulación y ejecución de su proyecto empresarial o plan de empresa.
3. Impartir la preparación y los conocimientos necesarios acerca de aspectos financieros, técnicos y administrativos de la empresa.
4. Ofrecer servicios de asistencia, orientación y seguimiento en la puesta en marcha de su empresa y posterior desarrollo.
5. Racionalizar la inversión de los recursos evitando el empirismo en la creación de empresas.

2.3. Usuarios

Desarrollo de la mentalidad Empresarial

- Universidades.
- Instituciones de Educación media, técnica y tecnológica.
- Centros de formación del SENA.
- Otras entidades interesadas.

Creación de Empresas

- Profesionales.
- Técnicos.
- Tecnólogos.
- Universitarios.
- Personas con potencial empresarial.

2.4. Servicios

A. Promoción de la mentalidad empresarial

Promover el espíritu empresarial y fortalecer programas para inducir al empleo independiente mediante la creación de empresas.

B. Formación y asesoría empresarial para la creación de empresas

Desarrollar y afianzar la mentalidad empresarial, el plan de empresa y la gestión eficiente de la nueva unidad productiva.

C. Servicios empresariales

Orientar al usuario en los servicios interinstitucionales de: información, intermediación, asesoría, consultoría, asistencia técnica y servicios especiales, requeridos para la consolidación de la idea empresarial.

2.5. Resultados del programa entre 1989 y 1992

El programa presenta los siguientes resultados cuantitativos:

Empresas creadas: 807

Empleos generados: 3.509

Ventas mensuales: \$1.050.061 (miles de pesos)

Promedio asesores en el período: 51

Promedio de empresas creadas por asesor en el período: 16

Usuarios capacitados: 11.197

Estos resultados reflejan la incidencia de factores externos e internos.

Los factores externos evidencian la importancia del entorno socio-económico nacional y regional de carácter estructural y coyuntural, representados en las nuevas políticas macroeconómicas de apertura de mercados, la inseguridad social y otros imponderables que afectan al sector empresarial a nivel regional, e inciden en la incertidumbre para la toma de decisiones de aquellas personas que buscan nuevas alternativas

laborales a través de la autogestión.

Los factores internos se relacionan con el posicionamiento del programa en los diferentes departamentos del país, la selección de usuarios con los perfiles requeridos, el mejoramiento continuo de los procesos metodológicos, medios, contenidos y estrategias para asesorar y formar integralmente a los empresarios potenciales.

3. MARCO DE REFERENCIA TEORICO

Para muchos de los estudiosos de la formación empresarial, es un aserto la relación entre el factor psicológico, el desarrollo económico y el comportamiento empresarial.

En efecto, las bases conceptuales del proceso empresarial tienen explicación en la comprensión de las motivaciones de la persona por impulsar el éxito económico. Por ejemplo, David McClelland ha concluido que las personas con alta motivación al logro no sólo son sensibles a la detección de oportunidades económicas, sino que también, tienden a hacerse empresarias.

A su vez, Albert Shapero basa su tesis en la descripción de una acción humana analizada a través de un evento empresarial.

Tanto la tesis de McClelland como las de Shapero configuran nuestro lente de análisis para identificar las motivaciones de los usuarios del programa FACE del SENA. Por ello presentamos a continuación sus principales planteamientos:

Los enunciados de David McClelland, expuestos anteriormente, y el estudio sobre el perfil del empresario creador de empresas en Colombia, realizado por el SENA, constituyeron las bases conceptuales de los instrumentos de autoselección de las potencialidades empresariales de los usuarios del programa; su validación empírica se relaciona con el número de empresas creadas y conso-

lidades entre los años de 1987 y 1990.

Los enunciados básicos de la Teoría de McClelland son:

"El hombre de empresa, no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios, hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el deseo del logro, de hacer muy bien su trabajo. La utilidad es una medida de lo bien que el trabajo se está haciendo, y no el fin en sí mismo.

- Si una persona dedica su tiempo de meditación, en pensar sobre cómo hacer las cosas mejor, los psicólogos dicen que él tiene *Motivación al logro*. Si lo dedica pensando sobre su familia y sus amigos dicen que *Motivación hacia la afiliación*, y si lo dedica especulando sobre los jefes y estructuras de poder se dice que tiene *Motivación al poder*.

Las personas con *Motivación al logro* se caracterizan porque presentan en sus formas de pensar una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan: Definición del problema, deseo de resolverlo, identificación de medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que pueden ayudar, y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla.

- La gente que dedica tiempo a pensar en cómo progresar, en cómo mejorar, en cómo inventar nuevas cosas, en definir problemas que necesitan ser solucionados, buscando ayudas de expertos, es la gente que en la vida real hace que muchas de estas cosas efectivamente ocurran y es la gente que está lista a hacerlas cuando la ocasión se presenta.
- Los coeficientes de motivación al logro cambian por países, por profesiones, por razas y por sistemas educa-

tivos. Los gerentes y empresarios tienen niveles más altos que otros profesionales.

- Una persona con alto nivel de logro encuentra en el trabajo empresarial más oportunidades para usar su talento y satisfacerse.
- Las tres características básicas de las personas con alto nivel de logro, son:
 - a. Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas; su autoconfianza les permite tomar para sí la responsabilidad y piensa que las cosas se pueden hacer en la medida en que toma esa responsabilidad.
 - b. Se establecen metas y logros moderados y toma riesgos calculados. Su idea es establecer metas que maximicen la posibilidad de lograrlas, pero que no sean tan fáciles o rutinarias que no le produzcan sensación de logro. Esta característica lo hace afín al proceso empresarial, pues el empresario siempre está en la posición de tomar riesgos calculados, de decidir qué tan difícil es llevar a cabo una decisión e identificando metas más y más elevadas, pero alcanzables. Ama los retos que son alcanzables con algo de dificultad, aunque se queje por ellos. Le gusta sobreponerse a dificultades, pues esas acciones son las que le producen satisfacción a sus necesidades de logro.
 - c. Quiere recibir información que evalúe qué tan bien está haciendo su labor, y éste es su estimulante permanente. Necesita con afán saber si está haciendo lo correcto o no.
- El hombre puede conformar su propio destino, las dificultades externas

y las presiones no son tan importantes en conformar la historia. Es la forma como la gente responde a esos retos lo que importa, y esta forma depende de la fortaleza de la motivación al logro. Por lo tanto, la pregunta de qué sucederá a nuestro país o región o empresa, depende literalmente de cuantas veces nosotros pensemos en logro, en establecer metas moderadas, pero alcanzables, tomemos riesgos calculados, tomemos responsabilidad personal, encontremos qué tan bien estamos haciendo nuestro trabajo".³

Por su parte, la teoría de Albert Shapero se basa en los siguientes enunciados:

"El análisis de los diversos grupos empresariales en el mundo, permite identificar cuatro elementos centrales en la acción del empresario:

1. Desplazamiento del empresario: (variable situacional) Tiene que ver con el conjunto de fuerzas que determinan que el empresario en nacimiento tome la decisión de cambiar su patrón o trayectoria de vida, su carrera, su forma de producir un ingreso. Estos desplazamientos pueden ser positivos o negativos, y muchas veces la acumulación vectorial de ellos produce el suficiente impulso para producir un movimiento acelerado hacia la vida empresarial.
2. Disposición a actuar (variable psicológica) Aunque muchas personas sienten las fuerzas producidas por los desplazamientos, que los impulsan a cambiar su trayectoria de vida, sólo una proporción de ellas reacciona positivamente al desplazamiento y toma iniciativa con respecto a su futuro,

produciendo los ajustes que sean necesarios.

Esta toma de iniciativa está directamente relacionada con la percepción y el convencimiento que el individuo tiene de que es posible para él modificar y afectar los eventos y el mundo que lo rodea. En este sentido, Shapero indica que los individuos que consideran que su vida depende de fuerzas que están bajo su control, o sea personas autónomas, con motivación al logro y autosuficientes, son las que en general realizan eventos empresariales.

3. Credibilidad en la acción (variable psico-sociológica). Esta faceta del proceso tiene que ver con el convencimiento que el futuro empresario tenga de que podrá comenzar y operar la organización y el deseo de verse realmente involucrado en la organización. Esta credibilidad en la acción se adquiere básicamente por la internalización del rol del empresario en lo que respecta a sus actitudes, pautas y valores, reforzado por los modelos que la persona tenga como grupo de referencia, dentro de sus aspiraciones personales. La familia, el medio ambiente, los compañeros de trabajo y otros grupos sociales, afectan sustancialmente esta acción de credibilidad.
4. Disponibilidad de recursos (variable económica). Indudablemente el proceso empresarial requiere recursos, y el futuro empresario tiene que encontrar y acumular los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos necesarios para llevar a cabo el evento empresarial. La habilidad de la persona para identificar y conseguir estos recursos es vital para el éxito del proceso.

3. Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Pp. 70-72. Ed. ICE-SI, Cali-Colombia, 1991.

Shapero, para dar más cobertura a su teoría, presenta el concepto que él denomina "Evento Empresarial" y, hace de éste la variable dependiente, dejando como variables independientes los elementos anteriormente definidos.

Operacionalmente indica que el evento empresarial está denotado por las siguientes características:

1. **Toma de iniciativa:** Entendida como la decisión del individuo o grupo de identificar y llevar a cabo la oportunidad del negocio.
2. **Acumulación de recursos:** Lo constituye el proceso de conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos necesarios.
3. **Administración:** Es la capacidad de organización y dirección de la nueva empresa.
4. **Autonomía relativa:** Identificada como la libertad en la toma de decisiones.
5. **Toma de riesgos:** Es la forma como los nuevos empresarios han enfrentado los resultados de su gestión empresarial⁴.

La presente investigación tendrá como marco de referencia teórico, los fundamentos conceptuales de las pruebas de autoselección del perfil del creador de empresas y los principios teóricos de Albert Shapero, los cuales permiten visualizar los factores externos que influyen para que los individuos asuman el rol de empresarios y cuáles son las características que operacionalmente inciden en el evento empresarial.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la investigación es el siguiente:

4.1 Planteamiento del problema

El proceso de autoselección de los

usuarios se fundamenta en un marco teórico psicológico que evalúa las potencialidades emprendedoras, a través del diligenciamiento de pruebas escritas, pruebas de simulación situacional y entrevistas que analizan los siguientes rasgos del perfil empresarial: motivación al logro o realización personal, ambición y deseo de superación, energía y tenacidad, capacidad de riesgo, confianza en sí mismo, constancia y persistencia, decisión, disciplina, dinamismo, flexibilidad, creatividad, estabilidad emocional, adaptabilidad, seguridad y efectividad.

Los niveles de predicción de éxito en la creación de empresas son evaluados a través de los siguientes instrumentos de autoselección:

- El Potencial Empresarial (Universidad de Navarra, España).
- El Perfil Motivacional (David McClelland).
- Simulador Motivacional (Roberto Gaitán SENA).

El Potencial Empresarial, es una prueba que contiene una serie de preguntas cuyas respuestas están valoradas cuantitativamente con la siguiente clasificación:

La primera parte se orienta a conocer las opiniones de las personas con respecto a las razones que tienen para crear sus negocios, su experiencia, el capital para financiar la idea empresarial, los socios, proveedores y futuros clientes.

La segunda parte formula preguntas relacionadas con factores motivacionales y actitudinales para conocer la iniciativa personal, responsabilidad, persistencia, disciplina, toma de decisiones, relaciones interpersonales y liderazgo de los aspirantes a los servicios del programa.

El Perfil Motivacional busca medir, cualitativa y cuantitativamente, la motivación de los individuos que puede orientarse hacia la afiliación o relaciones interpersonales, el poder, o el logro, y de acuerdo con la clasificación obtenida se clasifica el logro como la variable que identifica a los creadores de empresas exitosos.

El Simulador Situacional, es un instrumento de evaluación para conocer las actitudes y habilidades de los individuos frente al trabajo individual, relaciones interpersonales, el carácter y motivación empresarial.

Los niveles de predicción de éxito empresarial de las pruebas de autoselección del programa FACE, no han sido contrastados con los resultados obtenidos por los creadores de empresas, asesorados en sus ideas empresariales.

El planteamiento anterior sugiere la necesidad de conocer los logros obtenidos por los usuarios del programa, con el fin de validar los instrumentos de autoselección del perfil de creadores de empresas.

La investigación con sus niveles de observación, descripción, análisis cuantitativo y cualitativo de la actividad económica actual, de los grupos que fueron asesorados en el programa FACE, permitirá evaluar los instrumentos de autoselección y sus niveles de predicción de éxito empresarial.

4.2 Formulación del problema

¿Las Pruebas de Autoselección son válidas como elemento predictor para identificar el perfil empresarial de los usuarios del programa de formación y asesoría a creadores de Empresas?

4.3 Sistematización del problema

a. ¿Qué nivel de predicción de la capacidad emprendedora; tuvo la aplicación de la prueba del perfil motivacional de McClelland, en los usuarios que tuvieron niveles altos de motivación al lo-

gro y fueron asesorados en sus proyectos de inversión a través del programa FACE en el año de 1987?

b. ¿Qué niveles de predicción de la capacidad emprendedora se lograron con la aplicación de pruebas complementarias de autoselección del perfil motivacional, en los usuarios que participaron en el programa FACE, en los años de 1988, 1989 y 1990?

4.4 Objetivos

A. General:

Verificar la validez predictiva de los instrumentos de autoselección utilizados en la identificación de los usuarios del programa FACE.

B. Específicos:

1. Identificar quiénes crearon, o no, empresas del grupo poblacional que participó en la autoselección del perfil de creadores de empresas y desarrolló su proyecto empresarial.
2. Identificar los factores externos que los motivaron, o no, para crear la empresa.
3. Determinar las variables que se relacionan con el evento de crear empresas.

5. MUESTREO

La determinación de la zona geográfica en que se circunscribe la investigación está relacionada con el ámbito operativo de la regional del SENA Bogotá - Cundinamarca, y específicamente la División de Desarrollo Empresarial, con el programa de formación y asesoría a creadores de empresas FACE, que es la ciudad de Santafé de Bogotá.

El recurso humano objeto de observación está integrado por doscientos sesenta y dos usuarios del programa FACE, que diligenciaron los instrumentos de autoselección del perfil empresarial y fueron asesorados en su idea empresarial; durante los años de 1987, 1988, 1989 y 1990.

4. Ibid. Pp. 67-69.

El tipo de muestreo aplicado es el probabilístico al azar, o aleatorio simplificado, porque todos los componentes de la población de la cual se trata de obtener la muestra, tuvieron la posibilidad de salir elegidos.

El tamaño de la muestra representará el cincuenta por ciento del conjunto (131 usuarios), lo que permitirá garantizar la confianza y fiabilidad de la información que se obtuvo.

El instrumento de recolección de información fue una encuesta diseñada por los investigadores principales operacionalizando los planteamientos del marco teórico enunciado anteriormente.

6. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la realización de la investigación se agrupan en dos partes. La primera atañe a la definición de un perfil empresarial de los usuarios del programa FACE teniendo en cuenta la aplicación de la encuesta. La segunda parte se relaciona con la validez predictiva de las pruebas de autoselección a los usuarios que ingresan al programa.

6.1 Perfil de los usuarios del programa FACE y actividad económica actual

El perfil se define como "La representación esquemática, presentada en forma de diagrama de los resultados logrados por un individuo, o grupo, en la aplicación de diversas pruebas o tests. El perfil presenta la ventaja de poder obtener una ojeada clara de los resultados que obtienen los individuos de la aplicación de pruebas, pero las relaciones están simplificadas".⁵

El perfil del empresario gestor de empresas, se ha identificado en diferentes contextos socioeconómicos a nivel mundial, verificando objetivamente una

serie de cualidades que siempre han estado relacionadas con la iniciativa empresarial, originando teorías que explican las características psicológicas de los emprendedores y cómo se desarrolla la creación de empresas.

La conceptualización teórica del "Espíritu Empresarial" comprende un conjunto de variables que describen actitudes, valores y motivaciones que se constituyen en el principio de la acción empresarial.

Además de la aspiración al lucro que es un supuesto de la acción empresarial, los investigadores han considerado otras variables psicosociales de los emprendedores: Motivacionales y de comportamiento, de relaciones interpersonales, de habilidades y de capacidades intelectuales.

En las variables motivacionales y de comportamiento, McClelland identifica la motivación al logro, la independencia y la seguridad o el convencimiento que tienen algunos individuos de que les es posible afectar el mundo que los rodea, es una de las variables independientes del modelo teórico de Shapero que la denomina como la disposición a actuar.

Las variables determinantes en las relaciones interpersonales se asocian con la autonomía, apertura y firmeza en las relaciones.

Las habilidades y capacidades intelectuales de los empresarios, se expresan a través de la creatividad, la toma de decisiones, los riesgos moderados, el liderazgo, la efectividad en el análisis de los problemas y la capacidad de organización.

La identificación empírica de estos rasgos, a través de la aplicación a los usuarios del programa FACE de los instrumentos de autoselección (Potencial

empresarial y el perfil motivacional) y el ejercicio de simulación situacional permitieron graficar las siguientes características:

La aplicación de la encuesta arrojó los siguientes resultados descriptivos:

— **Edad:** El 60% de los usuarios se ubica entre los 30 - 40 años. El 17.6% entre los 20 y 30 años. En esta etapa de la vida se encuentra la mayoría de profesionales que egresan de las universidades del país, y después de adquirir experiencia laboral inician su propia empresa.

— **Sexo:** El 55.6% de los usuarios del FACE eran hombres y el 44.4% mujeres. Ello indica por un lado una alta propensión al ingreso femenino a la vida productiva, y por otro la igualdad de oportunidades para los dos sexos.

— **Educación:** Dado el grado de especialización tecnológica del SENA, la mayoría de los usuarios tienen educación profesional en carreras con estrecha vinculación con procesos de producción y tecnologías duras tales como Ingenierías.

— **Motivación para el ingreso:** El 69.4% de los usuarios acudieron al FACE por motivación personal, mientras que el 12.2% por promoción del SENA. Ello implica la existencia de una alta demanda que acude al servicio voluntariamente, sin mediar ningún tipo de promoción diferente al prestigio institucional.

— **Proyectos y sector económico:** El 55.6% de proyectos empresariales pertenecen al sector manufacturero, mientras que el 40% al comercio y servicios. La razón principal va ligada al nivel de estudios y su clase además de la coyuntura económica favorable a la intermediación y la capacidad de absorción del sector servicios.

— **Creó empresa:** El 62% creó empresa durante o después del curso del programa FACE. Este alto porcentaje está en consonancia con la validez en las pruebas de selección y los servicios de apoyo.

— **Funciona la empresa:** Del total anterior (62%), el 67.9% de las empresas funcionan actualmente, contrario a los indicadores de entidades como la Cámara de Comercio que establecen una mortandad casi del 90%.

6.1 Factores externos para la creación de la empresa

— **Factores Influyentes en la creación:** La mitad de los usuarios aducen la independencia como factor principal para la creación de la empresa. Esto significa valerse por sí mismo, tener autonomía y ser su propio jefe.

— **Factores que impidieron la creación:** El 15% de los usuarios consideran que el hecho de existir una evaluación negativa del proyecto empresarial impidió la creación de la empresa. Se colige un alto grado de confianza en la asesoría brindada por el SENA.

6.2 Identificación del rol empresarial

— **Personas que motivaron:** En esta variable, las respuestas están uniformemente divididas. El 28.6% fue motivado por familiares empresarios también el 28.6% por amigos empresarios y el 20.4% por empresarios exitosos.

Lo anterior deduce el alto grado de incidencia que tienen los grupos de referencia empresariales en la creación de empresas, y su gran valor testimonial como elemento motivador.

— **Factores de éxito empresarial:** Coherente con las pruebas de autoselección, la motivación al logro es interpretada como el factor básico del éxito empresarial. La persistencia es

5. Merani, Alberto. *Diccionario de Psicología*. P. 67, Ed. Grijalva, España, 1979.

el segundo factor y la capacidad innovadora, el tercero.

Todos los factores coinciden con las características que tipifican al emprendedor.

- **Logros personales esperados en 5 años:** El 29.2% considera la posibilidad de crear su empresa como un logro esperado. El 25% menciona el crecimiento, sobre todo para el caso de los empresarios ya existentes.

Lo importante es que la creación de empresas es identificada como un proyecto de vida.

- **Rasgos característicos de los empresarios:** El liderazgo con el 29.1% y la persistencia con el 27.8% son rasgos característicos de los empresarios. Ello obedece a la capacidad de dirigencia constante que debe tener un emprendedor para enfrentar los desafíos.

- **Señales de éxito empresarial:** El 44% considera un buen posicionamiento en el mercado como señal de éxito empresarial. El nivel de utilidades es identificado como segundo indicio con el 40%.

Puede inferirse una marcada orientación al mercado, en la cual primero se vende y después se produce.

- **Actividades empresariales importantes:** El 20% de los usuarios FACE colocó en primer lugar la gestión como actividad principal en la empresa. El 13% ventas y el 12% investigación de mercados. Aquí cabe destacar la preferencia por la gerencia y los procesos administrativos en las áreas funcionales.

- **Fortalezas empresariales:** El 16.9% ubicó el conocimiento como principal fortaleza personal. De nuevo la constancia aparece como fortaleza con un 12.3% y la innovación en un tercer lugar con el 10.8%.

En este caso los resultados coinciden con lo que se ha denominado sociedad del conocimiento, en que él aparece como principal ventaja competitiva.

- **Debilidades empresariales:** El 37% manifiesta que la falta de recursos económicos es su principal debilidad empresarial. El 13% falta de conocimiento. Estos porcentajes dejan entrever la dificultad para conseguir el capital inicial producto de una alta concentración del crédito, la dificultad de acceso, las garantías y las altas tasas de interés.

6.3 Disponibilidad de recursos

- **Condiciones necesarias para iniciar una empresa:** A pesar de la trascendencia del capital, un 32% menciona al espíritu empresarial como condición vital para iniciar la empresa. El capital aparece como segunda condición con apenas un 13%.

Esto confirma el aserto de que las variables comportamentales son requisito sine qua non, para iniciar una empresa.

- **Financiamiento:** El 52.4% acudió a recursos propios como medio de financiación para la empresa. El 19.1% a aportes familiares, mientras que el 14.3% a crédito institucional.

En muchos casos los ahorros, liquidación de cesantías conforman el capital semilla para iniciar.

- **Criterios de evaluación de la gestión empresarial:** La evaluación de la gestión es preferencialmente cualitativa; por ende, los aspectos financieros priman como indicadores (26.5%).

6.4 El evento empresarial

Consiste en la concreción de la idea empresarial y el crecimiento que han logrado como empresa en cinco años.

EL PROCESO EMPRESARIAL Y EL PROCESO GERENCIAL: DIFERENTES PERO COMPLEMENTARIOS

LOUIS JAKES FILION, Ph.D.

Introducción

La necesidad de desarrollar programas, cursos y actividades de capacitación en Espíritu Empresarial parece estar aumentando año a año en un número creciente de países. Las preguntas que a menudo aparecen entre quienes desarrollan estos programas son: ¿Cuáles son las diferencias entre los procesos empresariales y los gerenciales? ¿Cuál debe ser el contenido de un programa educativo en Espíritu Empresarial? ¿Qué cursos deberían ofrecerse? ¿Cómo deberían administrarse estos cursos? Este documento no presenta una respuesta definitiva a todas estas preguntas. Lo que hace es mostrar algunas guías desarrolladas para cumplir con los requerimientos educacionales. Está basado en una década de investigación en Espíritu Empresarial y en el diseño y administración de programas sobre Espíritu Empresarial y pequeñas empresas a nivel de pre y postgrado universitario.

Gerencia y Empresariado: Algunas Diferencias

Timmons (1978), Hornaday (1986), Brockhaus y Horwitz (1986) y Hirsch

(1986) realizaron revisiones bibliográficas sobre las características comunes que a menudo son atribuidas a los empresarios. Estas características se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Características comunes de los empresarios

Tenacidad
Habilidad para tolerar ambigüedad e incertidumbre
Buena administración de recursos
Toma de riesgos moderada
Imaginación
Orientación a los resultados

Estas características básicas se pueden encontrar en trabajadores independientes, operadores de pequeñas empresas y empresarios en general. Sin embargo, se han identificado otras características comunes a los empresarios exitosos (Filion, 1991) que pueden observarse en la Tabla 2.

Tabla 2. Características de los Empresarios Exitosos

- Valores y cultura empresariales, adquiridos por contacto con al menos un modelo empresarial durante su juventud.
- Experiencia en el negocio
- Diferenciación
- Intuición
- Involucramiento
- Gran capacidad de trabajo
- Soñadores realistas (visionarios)
- Liderazgo
- Establecimiento moderado de redes
- Sistemas propios de relaciones con sus empleados
- Control del comportamiento de la gente que los rodea
- Patrones propios de aprendizaje.

Wortman y Birkenholz (1991) ofrecen una imagen condensada del campo empresarial. Nuestro interés no se concentra tanto en las características psicológicas de los empresarios sino en los diferentes aspectos en que operan; en otras palabras, cómo conciben, diseñan y operan sus sistemas humanos de actividades.

Mintzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) y Hill (1992) examinaron el trabajo de los gerentes. Estos estudios revelan diferencias considerables en los métodos de operar de gerentes y empresarios, como se muestra en la Tabla 3.

Los gerentes persiguen objetivos haciendo un uso eficiente y efectivo de los recursos. Normalmente trabajan en marcos de referencia previamente definidos por otra persona.

Sin embargo, las organizaciones creadas por empresarios son realmen-

te una extrapolación de sus mundos subjetivos. Lo que los empresarios hacen está íntimamente relacionado con la manera en que ellos interpretan lo que sucede en un sector particular de su entorno. Su propio conocimiento de un mercado específico o del desarrollo de un nuevo producto o proceso de producción los lleva a concebir y mercadear algo diferente. Definen formas de hacer las cosas que reflejan lo que ellos mismos son, y su éxito depende de qué tan apropiado y diferente es lo que han definido y cómo satisface necesidades cambiantes. Los empresarios no sólo definen situaciones sino que imaginan visiones de lo que desean lograr. Su misión principal parece ser imaginar y definir qué quieren hacer y, a menudo, cómo van a realizarlo.

De manera general, la gerencia se asocia con la racionalidad y el proceso empresarial con la intuición, a pesar de que en ambos casos deben considerarse como atributos predominantes más que exclusivos. Las actividades empre-

sariales requieren un marco de referencia sistémico que incluye conceptos (Peterson, 1981; Drucker, 1985) aunque en un nivel diferente que las gerenciales, y las actividades gerenciales también exigen elementos de intuición e imaginación. Sin embargo, dado que las actividades y habilidades conceptuales de los dos grupos son diferentes, sus requerimientos educacionales también deben ser distintos.

Educación Empresarial y Gerencial

Estas diferencias básicas entre empresarios y gerentes demandan métodos educativos y de entrenamiento fundamentalmente diferentes. En la educación en general se enfatiza la adquisición de conocimientos, en donde en la educación gerencial se concentra en la adquisición de Know-How, mientras en la educación empresarial enfocó más al Auto-Conocimiento (Gasse, 1992). La Tabla 4 examina las consecuencias que las diferencias listadas en la Tabla 3 tienen sobre los enfoques educacionales.

Tabla 3. Diferencias en los Sistemas de Actividades de Gerentes y Empresarios

Gerentes	Empresarios
Trabajo en el uso eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos y las metas.	Define una visión y objetivos e identifica recursos para llevarlos a cabo.
La clave es adaptarse al cambio.	La clave es iniciar el cambio.
Los patrones de trabajo implican análisis racional.	Los patrones de trabajo implican imaginación y creatividad.
Operan dentro de un marco de referencia existente.	Definen tareas y roles que crean un marco de referencia organizacional.
El trabajo se centra en procesos que toman el entorno en cuenta.	El trabajo se centra en el diseño de procesos que resultan de una visión diferenciada del entorno.

Tabla 4. Diferencias clave entre Educación Gerencial y Educación Empresarial

Gerentes	Empresarios
Se enfatiza la cultura de afiliación.	Se enfatiza la cultura del liderazgo.
Se centra en el trabajo en grupo y la comunicación en grupo.	Se centra en el progreso individual.
Trabaja en el desarrollo de ambos lados del cerebro con énfasis en el lado derecho.	Trabaja en el desarrollo de ambos lados del cerebro, con un fuerte énfasis en el lado izquierdo.
Desarrolla patrones que buscan reglas abstractas y generales.	Desarrolla patrones que buscan aplicaciones concretas y específicas.
Se basa en el desarrollo del autoconocimiento con énfasis en la adaptabilidad.	Se basa en el desarrollo del autoconocimiento, con énfasis en la perseverancia.
Se enfoca en la adquisición de Know-How en administración de los recursos y en el área propia de especialización.	Se enfoca en la adquisición de Know-How dirigido hacia la definición de contextos que lleven a la ocupación de un espacio de mercado.

Esta limitada comparación muestra dos conceptos complementarios: Know-How y Autoconocimiento. Ambos se manifiestan de maneras diferentes en gerentes y empresarios. En términos del Autoconocimiento muchos autores insisten en la adaptabilidad de los gerentes (Archambault, 1992; Hill, 1992), mientras que para los empresarios uno de los conceptos claves es el de la perseverancia (Hornaday, 1982; Fillion, 1991). En términos de Know-How los gerentes deben utilizar enfoques racionales dentro de un marco de referencia predefinido. Por otro lado, los empresarios deben utilizar una aproximación imaginativa para definir el marco de referencia de su propio trabajo. Deben identificar un nicho de mercado e imaginar una visión, o un espacio a ocupar en el mercado y el tipo de organización que necesitan para hacerlo. La investigación sobre los sistemas de actividad empresarial muestra que el trabajo de los empresarios consiste principalmente en definir contextos y marcos de referencia para su trabajo (Fillion, 1990).

Las próximas secciones examinan algunos aspectos específicos de la educación empresarial y sugieren algunos enfoques que pueden utilizarse para dar un mejor apoyo a las particularidades de la disciplina.

Aspectos específicos de la Educación Empresarial

En todo programa educacional es de vital importancia considerar no sólo el contenido sino la metodología (el cómo); en otras palabras, el patrón de aprendizaje establecido. Los participantes en cualquier programa educacional deben sentirse cómodos y listos a desempeñar el nuevo papel para el que están siendo preparados. Por lo tanto, un programa de educación empresarial debe concentrarse en el desarrollo del Autoconocimiento y la adquisición del Know-How más que en la simple transmisión

de una colección de conocimientos. El Autoconocimiento a desarrollar debe concentrarse en la autonomía, confianza en sí mismo, perseverancia, determinación, creatividad, liderazgo y flexibilidad (Timmons, 1978; Hornaday, 1982; Brockhaus y Horwitz, 1986; Hisrich, 1986). El Know-How que se desarrolla debe enfatizar básicamente en una metodología para definir situaciones; esto, como se mencionó anteriormente, es la actividad principal de los empresarios: Conocer y comprender los mercados, identificar oportunidades de negocio, seleccionar mercados objetivos, imaginar visiones, diseñar y estructurar organizaciones y animarlas. También son de mucha utilidad algunos conocimientos administrativos básicos; Además de los temas de PODC (Planeación, Organización, Dirección y Control), puede incluir contabilidad, finanzas, mercadeo, sistemas de información y otros asuntos. Sin embargo, en este punto debe haber especial atención puesto que los programas de educación empresarial y de pequeños negocios muchas veces no son más que programas de Administración de Empresas disfrazados, porque esto es lo que los diseñadores de estos programas están acostumbrados a hacer. Es su campo familiar de trabajo. En algunos casos se incluyen cursos de administración ya existentes en los programas de educación empresarial o de pequeños negocios, sin adaptarlos en lo más mínimo para que logren reflejar el contexto al cual se van a aplicar.

Un aspecto vital es la contingencia si se desea que los participantes estén adecuadamente preparados para desempeñar exitosamente sus papeles empresariales cuando salgan del programa. Los especialistas en este campo han demostrado que los programas de educación empresarial deben ser diferentes a los programas de administración (Gibb, 1987; Brown y Burnett, 1988;

Kirby, 1989; Thorpe, 1990; Johanisson, 1991; Fillion, 1992; Ulrich y Cole, 1992). Béchard y Toulouse llegaron a desarrollar un complejo sistema de coordenadas para clasificar las aproximaciones educativas empresariales como tales. La Tabla 5 establece algunas guías para el desarrollo de actividades y programas de educación empresarial.

TABLA 5. Guías para las actividades de Educación Empresarial

- Cada curso debe ser diseñado para que permita a los participantes identificar qué desean aprender y definir el marco de trabajo dentro del cual realizarán el aprendizaje (Fillion 1989).
- Deben incluirse estrategias multi-instruccionales.
- Deben ser concretas y prácticas.
- Deben presentar material que sea de utilidad en la práctica una vez que el curso haya concluido.
- Cada curso debe ser visto por los participantes como una actividad de aprendizaje y no sólo como la transmisión de un conocimiento por parte del profesor.
- Cada curso debe incluir interacción real con empresarios reales a través del estudio de casos, entrevistas con ellos en el salón de clase y trabajo de campo en el cual al menos un empresario sea estudiado en profundidad.
- Cada curso debe incluir un seguimiento personalizado de los objetivos de aprendizaje de cada participante. La educación empresarial es similar a la educación en liderazgo en el sentido de que requiere al menos un mínimo de seguimiento individual.
- Los casos de estudio deben adecuarse a las características del campo de estudio. Deben ayudar a que los participantes aprendan a comprender los contextos y a definir situaciones.

Los detalles del programa dependen del nivel de la institución: Elemental, secundario, intermedio, universitario de pregrado o de postgrado, centros de desarrollo empresarial y centros de educación no formal y para adultos. En los niveles elemental y secundario los programas deben enfocarse principalmente hacia el desarrollo del autoconocimiento. A estos niveles la tarea es desarrollar la "empresariabilidad" (Fortin, 1992); es decir, preparar a los estudiantes para crear sus propios trabajos y lanzar sus propias empresas. A niveles intermedios y superiores el énfasis debe realizarse tanto en el autoconocimiento como en el "Know-How".

Dadas las necesidades de aprendizaje involucradas (comprensión de contextos y definición de situaciones), la experiencia ha mostrado que el autoconocimiento y el "Know-How" empresariales se desarrollan mejor utilizando ejercicios en los cuales el estudiante defina conceptos, trabajo a partir de testimonios empresariales personales o escritos y casos descriptivos basados en entrevistas editadas con empresarios.

Más de una década de experiencia en investigación sobre los sistemas de actividad empresarial en educación empresarial han mostrado al autor la importancia de adaptar la educación empresarial a la realidad de lo que los empresarios son y de lo que hacen. Esto implica considerables diferencias en campos tales como la utilización de casos de estudio cuando se compara la educación empresarial con la gerencial. Los objetivos educacionales en ambos campos son muy diferentes. Si se quieren utilizar casos de estudio en ambos tipos de educación, estos casos deben adaptarse al contexto específico de la disciplina y a las clases de autoconocimiento y "Know-How" que utilizan las personas que ocupan los roles que se espera que tomen los estudiantes en un futuro. Los empresarios son "divergen-

tes" porque a menudo toman roles muy diferentes de los de los gerentes. Para ellos, el autoconocimiento significa identificar modelos y comprender cómo identificar y desarrollar sus diferencias, mientras que para los gerentes significa aprender a adaptarse a los métodos y culturas existentes en la organización. Los gerentes deben aprender cómo comprender los contextos organizacionales y cómo ajustarse a ellos; los empresarios deben identificar oportunidades y concebir maneras de explotadas. Para los gerentes el "Know-How" significa dominar sus áreas de especialidad; para los empresarios significa definir contextos a partir de elementos latentes. Los empresarios en potencia (o estudiantes) claramente tienen mucho que aprender escuchando cómo los empresarios experimentados tuvieron éxito imaginando algo nuevo.

Aquí son igualmente importantes el diseño y el uso que se le dé a los materiales educativos. Por ejemplo, un caso puede ser utilizado para que los estudiantes analicen las fortalezas, debilidades y coherencia de un empresario estudiado. Sin embargo, es igualmente interesante utilizarlos para enseñarles cómo definir contextos desarrollando un cuestionario o ejercicio que los ayude a desarrollar su propia metodología y marco de referencia para definir contextos. Los estudiantes podrían continuar haciendo un estudio comparativo sobre cómo lo hicieron los empresarios y cómo

lo habrían hecho ellos mismos. Por ejemplo, notar elementos comunes en la detección de oportunidades siempre resulta estimulante. Definir las características de su entorno, imaginar una visión y el tipo de empresa que necesitan para realizarla y comparar todo esto con la forma en que los empresarios reales lo hicieron proporciona una experiencia de aprendizaje fascinante para los estudiantes.

Conclusión

La experiencia muestra que a medida que nos volvemos más especializados en el área de la educación nos gusta desarrollar materiales educativos mejor adaptados. La Educación Empresarial debe enfocarse a la adquisición del autoconocimiento y el "Know-How" que permitirán a los futuros empresarios desarrollar un marco de trabajo mental adecuado. En un programa educativo no sólo es importante el contenido enseñado sino también el modelo de aprendizaje establecido con el proceso de aprendizaje involucrado. Para los estudiantes del área empresarial el patrón de aprendizaje que adquieran debe estimularlos hacia el aprendizaje continuo y lograr que estén más cómodos con el nuevo rol de empresarios que estarán jugando. Una vez hayan adquirido estas bases definirán por sí mismos las habilidades y conocimientos gerenciales que necesitan adquirir para realizar su visión.

PROGRAMA PARA APOYAR LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CRISTINA CASTILLO G.
VITTORIO BORGHESI S.

Universidad de Santiago de Chile
Facultad de Administración y Economía
Departamento de Administración.
Vice-Rectoría de Asuntos Estudiantiles
Departamento de Orientación e Información.

El trabajo que aquí se presenta tiene por finalidad dar a conocer la situación en que surgió y se está llevando a efecto una iniciativa de apoyo al surgimiento de empresarios dentro de una universidad chilena. Desde la perspectiva de apoyar las inquietudes emprendedoras, a través de un organismo de alto nivel jerárquico, orientado a todas las carreras profesionales y técnicas que se imparten, el Programa se distingue porque no está incorporado al currículum académico regular de ninguna de las carreras, sino que es un complemento al desarrollo integral del estudiante.

Cabe destacar también otros dos aspectos. Uno se refiere a que, por ahora, no se considera relevante hacer distinción entre espíritu empresarial y espíritu emprendedor, utilizándose igualmente ambos conceptos. Otro aspecto dice relación con que el Programa que se describe corresponde, en realidad, a un Subprograma del Programa Mejoramiento de la Calidad de Vida del Estudiante. No obstante, en el texto se le pre-

senta como Programa por constituir el motivo central del trabajo.

Es así, entonces, que el documento consta de ocho partes:

- I. Introducción.
- II. Caracterización socio-económica del alumnado de la Universidad.
- III. El problema detectado.
- IV. Estrategias para apoyar la iniciativa empresarial.
- V. Programa Iniciativas Empresariales para los Alumnos.
 1. Requerimientos de los alumnos.
 2. Requerimientos de la Universidad.
 3. Objetivos del Programa Iniciativas Empresariales.
 4. Breve descripción del Programa.
 5. Esquema organizativo para operar el Programa.
- VI. Acciones ya realizadas.
- VII. Curso-Taller para la Formación de Empresarios.

VII. Conclusiones.

I. INTRODUCCION

La Universidad de Santiago de Chile cuenta en la actualidad, como apoyo extra-curricular a la formación profesional de sus alumnos, con las actividades que realiza la Vice-Rectoría de Asuntos Estudiantiles y su Departamento de Orientación e Información.

Uno de los Programas que se está llevando a cabo, desde 1991, es el de Mejoramiento de la Calidad de Vida del Estudiante, el cual se sustenta en tres aspectos: el individual, el social y el económico.

En el Programa se entiende que la potenciación y desarrollo como persona es intrínseco a todo ser humano individual, sea joven o adulto. Es un factor siempre presente y siempre renovado, cuyo logro redundará en beneficio de la misma sociedad. El mutuo respeto y la cooperación son relaciones sociales básicas entre los seres humanos e inciden fuertemente en la consecución de los objetivos de toda la comunidad. El mejoramiento de la calidad de vida también comienza por cubrir las necesidades vitales de las personas y de la comunidad, las que dependen en parte, del orden económico y de su administración.

Es así como el encuadre teórico del Programa tiene relación con el desarrollo integral de las personas, basado en la sistematización de la relación necesidades-satisfactores, en que las necesidades van desde la mera subsistencia física hasta la trascendencia espiritual. Se consideran todas las dimensiones del estudiante como ser humano; utiliza un enfoque sistémico y una metodología que toma en cuenta la experiencia y el conocimiento que poseen los propios afectados. También, busca asociar y comprometer a todas aquellas personas relacionadas con el problema, para que sean ellas mismas quienes generen la solución por medio de la autogestión.

El marco de acción debe poseer, entonces, una estructura que busque adaptarse a las necesidades estudiantiles por medio de una retroalimentación constante. De esta manera, el Programa Calidad de Vida del Estudiante, posee una estructura que busca adaptarse a tales necesidades a través de los Subprogramas: Salud Mental y Física, el que incluye Alcoholismo y Drogadicción, Desarrollo Personal e Interpersonal y Sexualidad Humana; el Subprograma Iniciativas Pedagógicas, el que comprende temas relativos a la relación Profesor-Alumno; y, el Subprograma Iniciativas Empresariales.

Este último desarrolla, entonces, un plan de acción que no sólo pretende detectar capacidad emprendedora, sino también, apoyar en la creación y gestión de empresas, como una manera de contribuir al desarrollo integral del alumno y al esfuerzo nacional por bajar los índices de pobreza, impactando en la generación de empleos productivos.

Hasta hace un tiempo, los profesionales han buscado empleo. Ahora, se pretende que los egresados de la Universidad de Santiago de Chile, los proporcionen.

II. CARACTERIZACION SOCIO-ECONOMICA DEL ALUMNADO DE LA UNIVERSIDAD

En lo inmediato, no sólo los problemas de alcoholismo, drogadicción, tabaquismo, etc., ha detectado el Programa Calidad de Vida, sino también, un problema que sin ser de extrema urgencia, se constituye en un obstáculo para continuar los estudios a muchos estudiantes, cual es el problema económico.

Si se pudiera caracterizar el perfil socio-cultural de los alumnos de la Universidad de Santiago, se puede decir que provienen preferentemente de estratos medios y bajos; son mayoritariamente solteros, menores de 23 años y

viven integrados en familias de cinco personas en promedio, con hermanos que también estudian. Se ubican en comunas de mediano poder adquisitivo, estando su vivienda en proceso de compra a 20 años; o bien, arriendan o viven de allegados.

La educación formal de sus padres es de insuficiente calificación laboral, a lo más, de nivel medio. En su mayoría son obreros, choferes, pequeños comerciantes, etc., con ingresos mensuales declarados, inferiores a US\$ 260, aproximadamente. Existe, además, para casi la mitad de ellos, situaciones conflictivas del grupo familiar, que les afectan en forma directa o indirecta y merman el presupuesto familiar, como es el caso de tener algún miembro de la familia con enfermedad crónica, sufrir la muerte de uno de sus padres o la separación de ellos, entre otros.

Comparando la situación de los padres y la de los alumnos, queda claro que la formación profesional sigue siendo en nuestro país, una condición a la que se le atribuye una fuerte connotación valórica, a la vez que se le percibe como la única forma lícita de acceder a la movilidad social y asegurar mejores expectativas socio-económicas. Ello podría ser la explicación al por qué, cada vez más, los alumnos hacen esfuerzos para mantenerse en el sistema educativo superior, solicitando becas de alimentación, dinero, hogar, trabajo, crédito fiscal y otros.

Sin embargo, se ha detectado desde hace unos años, un incremento en el deseo de trabajar en forma independiente, ya sea, cuando están estudiando, o bien, una vez egresados. La capacidad de emprender negocios propios en vez de integrarse a organizaciones laborales tradicionales, es una realidad que se fomenta a todo nivel, incluyendo los planes de estudios. No obstante, tales iniciativas se ven coartadas cuando tratan

de implementar sus proyectos al no tener antecedentes laborales ni avales que les apoyen en la petición de créditos al sistema financiero formal.

En síntesis, respecto a los alumnos de la Universidad de Santiago, se hizo evidente en un principio, ya sea por razones económicas o encauzamiento de su espíritu emprendedor, la necesidad de apoyarlos en el desarrollo de su capacidad emprendedora mientras son estudiantes.

III. EL PROBLEMA DETECTADO

De esta manera, si pensamos en la realidad de la mayoría de los alumnos de la Universidad, no escapa al observador el problema de sus inquietudes personales, y dentro de éstas, las empresariales.

En general, el origen de tales inquietudes se puede visualizar, en primer lugar, en las necesidades de subsistencia, por lo que se ven impulsados a desarrollar actividades lucrativas que les permita conciliar su calidad de estudiantes con las de proveedores de recursos. En segundo lugar, la inquietud empresarial se encuentra como una manifestación de independencia y creatividad, la que aprovechan de encauzar mientras mantienen su calidad de estudiantes; en tal caso realizan acciones emprendedoras para las cuales se sienten con aptitudes especiales. En tercer lugar, la inquietud empresarial se manifiesta como una forma de aproximarse anticipadamente a su rol profesional en calidad de trabajador independiente, aprovechando los conocimientos proporcionados por sus respectivas carreras.

En todo caso, cualquiera sea el origen, no cabe duda que en su encauzamiento les cabe una activa participación, tanto al alumno como a la Universidad y al ente empresa, constituyéndose en una trilogía que cabe coordinar adecua-

damente, sin perder los propósitos específicos de cada uno de ellos.

El problema, por tanto, viene a consistir en cómo o en qué, la Universidad puede satisfacer la inquietud empresarial de sus alumnos y con ello, satisfacer sus inquietudes personales que conlleven, finalmente, a una mejor calidad de vida estudiantil y laboral futura.

IV. ESTRATEGIAS PARA APOYAR LA INICIATIVA EMPRESARIAL

Planteado el problema dentro de su contexto, corresponde entonces buscar formas de solución. Para ello se plantearon tres opciones con las cuales se podía abordar el problema del fomento y apoyo a la iniciativa empresarial de los estudiantes:

a) Un enfoque está orientado por la lógica del "dejar hacer", es decir, aceptar la actividad empresarial lucrativa como un hecho, sin condicionamientos ni injerencias. Si se presentan o no manifestaciones empresariales, no hay mayor preocupación por ello. Correspondería, en cierta medida, aceptar muchas de conocidas actividades informales, como la venta de artículos varios entre los mismos alumnos.

Lo curioso y paradójico es que las iniciativas estudiantiles, en este plano, se aplauden como muestras de ingenio, pero cuando crecen en volumen se plantea la intervención en términos disciplinarios. Como es sabido, con este esquema no se cuenta con ayudas para crédito, asistencia técnica, capacitación específica, etc. Por tal motivo, al actuar así se hace con bastante dificultad, lo que se refleja en la calidad de los productos elaborados o servicios prestados.

b) Otro enfoque se refiere a la lógica del "apoyo paternalista". En este caso se fomenta la creación de empresas apoyando en términos totales, a tra-

vés de donaciones, subsidios, normas especiales y otras medidas semejantes.

El problema de esta perspectiva es que en vez de crear independencia, se crea lo contrario, crea dependencia. De tal suerte, que si se quiere convertir las actividades en más eficientes, hay que apoyarla permanentemente con ayudas una vez, otra vez, y así sucesivamente.

En general, se usa este mecanismo como un paliativo para situaciones de emergencia, pero no resulta ser efectivo para una solución permanente y autosostenida. Una vez que pasa la crisis, debieran derogarse todas las franquicias. Es entonces cuando las empresas o simples actividades lucrativas, se desmoronan.

c) Un tercer enfoque dice relación con la lógica del fomento a las "iniciativas". Apoyar sí, pero con sentido de autosustentabilidad e independencia. Una orientación de este tipo complementa la iniciativa personal con aportes de empresas privadas y públicas y con un sistema organizado de ayudas, considerando las peculiaridades de los "emprendedores".

Es esta última perspectiva la que creímos más viable y factible, y donde la Universidad podía aportar, fundamentalmente creando las condiciones y estableciendo las relaciones de un sistema de apoyo.

De esta manera, dentro de nuestro marco de acción, correspondía que la solución fuera hacia el fomento, canalización y apoyo a iniciativas de trabajo independiente para los alumnos, lo que les permite conciliar su propio esfuerzo con sus limitaciones, fortalezas y aspiraciones. A su vez, la Universidad ve la necesidad de fomentar el espíritu empresarial de sus alumnos, como un medio para que como tales o como egresados formen

su propia empresa, contribuyendo con ello al auto-empleo y generando nuevas unidades productivas para el país.

Una actividad de esta naturaleza la entendemos bajo el concepto de formar "empresa", más en su conceptualización que en una formalización estructurada y definitiva.

Definimos la "empresa", en este caso, como un instrumento idóneo para la necesidad de generar recursos económicos y de trabajo y aportar, al mismo tiempo, a la necesaria transformación cultural empresarial. En paralelo, permite la formación de estudiantes, por lo que se considera la experiencia de educación y trabajo.

V. PROGRAMA INICIATIVAS EMPRESARIALES PARA LOS ALUMNOS

Considerando entonces, los antecedentes planteados, se diseñó un programa de acciones que fueran en apoyo y fomento a las iniciativas empresariales de los estudiantes de la Universidad. Para ello se especificó, en primer lugar, una serie de requerimientos, los que se agruparon en dos tipos, a saber:

1. Requerimientos por parte de los alumnos

Tras un breve estudio de los alumnos y experiencias recogidas, fue preciso establecer y hacer ver a los "incipientes empresarios" algunas de las exigencias que debían cumplir, si pretendían llegar a ser exitosos. Entre ellas, se destaca:

a) El comprender que desarrollar una actividad empresarial es diferente a tener una oportunidad de negocio. Es decir, no porque se tuvo una experiencia exitosa, se va tener otra necesariamente igual. Lo peor que podría suceder es que el espejismo del éxito, sobre todo, fácil y rápido, se

concibiera como habilidad para sostener permanentemente una empresa, por muy pequeña que ésta sea. Resulta saludable no cambiar de actividad ante los fracasos, ni tampoco abandonarla. El fracaso resulta ser experiencia, que si no se aprovecha en otros intentos, se pierde. La constancia y perseverancia son unos de los factores de éxito más destacados por los conocedores del espíritu empresarial.

b) Recordando variadas experiencias, los requerimientos básicos siguen siendo conocimiento de la tecnología productiva, capacidad y personalidad para la gestión empresarial y dominio del mercado consumidor. Con ellos, se avanza enormemente. La ayuda en asistencia técnica que se demande, por tanto, resulta ser más para fortalecer que para suplir deficiencias.

c) En lo referente al producto elaborado o servicio prestado, según sea la empresa, éste debe también reunir condiciones: ser de real calidad, para lo cual debe tenerse el dominio técnico. En lo posible, que el producto sea original, creativo y exclusivo, de manera que se destaque por sí solo y, prácticamente, se venda solo. Lo más probable es que sea de bajo volumen, dada la necesaria combinación de trabajo y estudio y la magnitud de materias primas y capital de trabajo con que se inicia.

d) Debe estar convencido que la empresa es una situación permanente y distinta a su persona, la que incluso, puede trascender a la persona misma. Como entidad estable, genera ingresos y trabajo permanentes, aunque esté limitada por el tamaño de sus recursos. Debe aprender, también, a disociar su situación personal como distinta a la situación de su empresa. Lo que le pase a uno no

necesariamente debe ser igual para el otro, aunque se reconoce que ambos están relacionados.

- a) Además, es conveniente que vea la necesidad de proyectarse en lo que podría sucederle al alumno-empresario y a la empresa, más adelante. Resulta normal que pasen por períodos difíciles o críticos. Así por ejemplo, podemos distinguir cuatro crisis que pueden afectar a la empresa.

La primera es la de nacimiento, o sea, parte con una situación difícil ya sea, por el inicio mismo de actividades, o bien, por el reconocimiento o descubrimiento de sus propias falencias.

La segunda es la de identificación, es decir, el llamado posesionamiento de la empresa. Requiere ser conocida, que se la distinga, donde la mejor distinción puede ser la calidad y originalidad del producto.

Por su parte, la tercera crisis dice relación con el crecimiento. Sucede, de preferencia, cuando ya se ha posesionado y se tiene mayor demanda del producto. Es entonces cuando, si no ha sido una empresa formal, debe pensar en hacerlo para tener acceso a capacitación, asistencia técnica, créditos, etc.

Finalmente, la cuarta crisis, se refiere al problema de la sucesión. Por muy joven que se inicie una actividad empresarial, es bueno contar desde un principio con reemplazantes, sobre todo cuando se trata de empresas ya posesionadas.

2. Requerimientos por parte de la Universidad.

A su vez, para que el Programa tuviera éxito, fue preciso también, especificar las condiciones que se exigía para la Universidad. Entre ellas, sin ser una lista exhaustiva, se encuentran:

- a) Un requerimiento informativo acerca de la capacidad de la Universidad, en

el sentido de localizar y detectar recursos subutilizados: físicos, humanos, bibliográficos, financieros, etc.

- b) Un requerimiento informativo acerca de los alumnos interesados en participar en este tipo de experiencias. Corresponde conocer su dimensión, áreas de especialización, niveles de aspiración, habilidades, potencialidades técnicas, de gestión y aptitudes personales.

- c) Un requerimiento organizativo que determinara a los participantes en sus diferentes roles, definir sus responsabilidades consecuentes y los mecanismos de relación entre ellos. Entre los principales participantes, se visualizó:

- Directivos de la Universidad, que decidieran y fijaran las políticas al respecto.

- Ejecutivos académicos y administrativos que apoyaran las iniciativas y la participación de los académicos interesados.

- Asesores o expertos que dieran asistencia en materias técnicas, de gestión y capacidad empresarial a los estudiantes.

- Profesores que incorporaran en las actividades normales de sus cursos, trabajos sobre proyectos específicos, orientados, ya sea, a su estudio, evaluación o implementación; como así también, orientaran, en el mismo sentido, las prácticas profesionales, trabajos de titulación, etc.

- Alumnos que, aprovechando las Becas de Trabajo o su propia capacidad laboral, prestaran ayuda en trabajos de apoyo al sistema que se generaba.

3. Objetivos del Programa

Como ya se ha dicho, podemos sintetizar los objetivos del Programa diciendo que pretende mejorar la calidad de

vida de los estudiantes mediante el apoyo en la ejecución personal de actividades empresariales, como una forma de desarrollo personal e interpersonal lo que sinérgicamente, además, le permita solucionar sus problemas económicos. También, se pretende apoyarlos en las medidas que se implementen para mejorar la calidad de vida laboral, preparándolos en sus capacidades para enfrentar el campo específico en que les corresponderá actuar.

4. Breve descripción del Programa

El Programa se fundamenta, como ya se dijo, en la participación directa del alumno en las acciones que se realicen en su beneficio. Para ello, se ubicaron cinco Áreas de Apoyo en las cuales podía contribuir la Universidad:

- a) En la detección de sus capacidades emprendedoras, a través de la aplicación de metodologías que diagnostiquen, especialmente su capacidad empresarial, de modo que permita a los propios alumnos autocualificarse en cuanto a tales aptitudes.
- b) En la capacitación en gestión empresarial, lo que implica su preparación en aspectos de comercialización, contabilidad, finanzas, administración de la producción; también en planificación y organización de empresas, etc.

La capacitación requiere de un sistema informativo que satisfaga especialmente sus inquietudes iniciales como empresario. Tal es el caso, por ejemplo, de preparar cartillas informativas sobre trámites a realizar para iniciar una empresa; los sistemas de formalización o alternativas asociativas de empresas; características e

implicancias de la empresa familiar; de la empresa artesanal; tipos de oficios; contenidos de bases de datos y su accesibilidad, fuentes y condiciones de financiamiento, etc.

- c) En la asistencia técnica específica, la que tiene por finalidad solucionar problemas tecnológicos de procesos productivos, y permitir además, según sea el caso, un eventual desarrollo de productos.

- d) En el otorgamiento de un conjunto de condiciones facilitadoras que les permita iniciar o llevar en mejores condiciones su empresa, como es el caso de apoyo en infraestructura, servicios administrativos, financiamiento o apoyo para obtenerlo, matrículas, becas a eventos y cursos externos, auspicios, patrocinios, acceso a bases de datos, etc. Haciendo uso de tales franquicias, pueden superar problemas que difícilmente podrían subsanar por sí solos y que por su calidad de alumnos, pueden acceder con mayor facilidad.

- e) En trabajos de investigación para la acción, en los que se plantean tareas de estudio para sistematizar las experiencias adquiridas de egresados y de los propios alumnos empresarios; así también, considera estudios proyectivos del campo laboral. Todo ello con el fin de enriquecer los currículos, incorporándoles requerimientos de aptitudes para enfrentar el futuro en que les corresponderá desempeñarse a los actuales estudiantes.

Como una forma de visualizar lo planteado, se presenta el gráfico siguiente:



5. Esquema organizativo para operar el Programa

Las Areas de Apoyo mencionadas constituyen verdaderas líneas de trabajo para el Programa.

Por ser ésta una actividad que tan sólo se ha estado estructurando desde relativamente hace poco tiempo y considerando las características organizacionales y culturales de la Universidad, es que los recursos con que se cuenta son mínimos hasta la fecha. Si bien hay conciencia de la necesidad de efectuar acciones en el sentido en que ha presentado el Programa, es justo reconocer que no es una actividad prioritaria ni corresponde a uno de los fines de la Universidad, como es el caso de la docencia, investigación y extensión. Ello hace que, siendo un colaborador reco-

nocido en la formación de los futuros profesionales, debe demostrarse a través de un tiempo, con hechos concretos, que es necesario asignar entonces mayores recursos. De allí que sea necesario acudir, por ejemplo, a fuentes de financiamiento externo o a la colaboración de quienes se sienten motivados con el tema.

Hasta ahora, se ha trabajado con un equipo de profesores de jornada completa quienes, sin una estructura formal definida, dedican algunas horas de su carga académica a las actividades del Programa. Es así como, si se quisiera describir un tipo de organización, se podría decir que se trabaja en una estructura de tipo matricial, donde el Director del Programa Calidad de Vida en conjunto con los profesores, definen y

coordinan las actividades programadas. Para la ejecución se acude a profesores, según especialidad y problema. Actualmente, se cuenta con un Encargado de las Areas o Líneas: Detección de Capacidades, Capacitación, Asistencia Técnica y Condiciones Facilitadoras y otro, para la línea Estudios sobre Educación y Trabajo.

Las actividades del Programa se canalizan a través de Proyectos Específicos los que tienen presente el objetivo del Programa, en el sentido de apoyar bajo diversos puntos de vista a los alumnos; se tiene presente también, las acciones ya realizadas por el Departamento en tal sentido y la experiencia proporcionada por los propios alumnos. Los Proyectos permiten obtener el soporte con el cual realizar una amplia gama de acciones concretas, desde las simples y prácticas como charlas informativas, hasta las de mayor complejidad, como estudios y desarrollo de productos.

La característica de tales Proyectos es que, correspondiendo a una misma idea central, se complementan entre sí, sin que ello conlleve necesariamente, a una secuencia cronológica entre ellos. Por tanto, pueden ejecutarse de manera independiente.

La identificación como Proyectos corresponde a un conjunto de actividades que persiguen un logro específico para sustentar acciones que se desarrollarán, posteriormente, en forma continuada. De esta manera, cada uno de ellos se identifica por su propio objetivo, sus respectivas fechas de inicio y término y su asignación a un responsable.

Aún más, es posible encontrar relación entre las Areas de Apoyo o Líneas y los Proyectos, por cuanto éstos pueden servir para apoyar en una o más Areas.

Entre los Proyectos en que actualmente se encuentra trabajando el Programa, están: Incubadora de Empresas para Alumnos, Organización para la

Habilitación Empresarial de Alumnos, Formación Avanzada en Administración de Pequeñas Empresas, Detección de Capacidades Emprendedoras, Capacitación Itinerante.

VI. ACCIONES YA REALIZADAS POR EL PROGRAMA

Dentro del marco de acción establecido por el Programa Iniciativas Empresariales, se ha realizado una serie de actividades. Entre ellas, sin completar una lista exhaustiva, se destacan como ya realizadas:

- Proyecto Mejoramiento de la Calidad de Vida del Estudiante mediante el apoyo a la generación y desarrollo de pequeñas empresas, presentado al Instituto de Cooperación Universitaria (ICU), Italla. 1993.
- Curso Co-Programático Empresa Artesanal, para alumnos de las Areas de Ingeniería y Administración. 1993.
- Encuentros de empresarios con alumnos para conversar acerca de sus experiencias e inicios. 1993.
- Participación en las VII Jornadas Nacionales de Educación en Ingeniería, con la presentación de las Ponencias "Capacidad empresarial de los estudiantes: un marco para la acción" y "La Universidad frente a la iniciativa empresarial de los estudiantes". 1993.
- Ciclos de Charlas Informativas "Yo quiero ser empresario", con participación del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Banco del Desarrollo, Banco de la Mujer, entre otros. 1992-1993.
- Proyecto Creación de Incubadora de Empresas para Alumnos, gestionado, también, ante el Instituto de Cooperación Universitaria (ICU), Roma, 1992-1993.
- Primer y Segundo Encuentro: Enriqueciendo Nuestra Calidad de Vida. 1992-1993.

h) Se dio comienzo a un Catastro de Alumnos con inquietudes Empresariales, detectándose a unos 150 alumnos. 1992.

i) Preparación de material informativo para formular proyectos de creación de pequeñas empresas. 1991.

VII. CURSO-TALLER PARA FORMACION DE EMPRESARIOS

Mención especial merece la última actividad que se realiza en enero de 1994. En conjunto con la Universidad Bolivariana se dicta el Seminario-Taller "Creación de empresas a través de la formación de Empresarios", dictado por la Fundación Trabajo para un Hermano con su Programa Crea Empresa y financiado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), organismo gubernamental que promueve el desarrollo nacional.

1. Objetivos del Seminario-Taller

Habiendo detectado que entre los estudiantes hay manifestaciones de capacidad emprendedora y, especialmente, interés por el encauzamiento y formación de capacidad empresarial, se pretende:

- a) Habilitar a 25 alumnos para:
- identificar sus propias potencialidades;
 - identificar una idea de empresa, y
 - elaborar el proyecto respectivo para crear su empresa.

b) Una vez elaborado el Proyecto, propiciar su financiamiento ante entidades bancarias o gubernamentales.

2. Perfil de los Postulantes

- Pertenecer, preferentemente, a las Carreras de Ingeniería Civil y de Ejecución; de Ingeniería Comercial y de Contador Público y Contador Auditor.
- Disponer del aporte o garantía inicial para efectos de iniciar su

Proyecto de Negocio.

- Elaborar un Proyecto de ventas superiores a los US\$ 60.000 anuales.

- Someterse a un Proceso de Selección consistente en: asistir a una Charla Informativa, presentar un Proyecto de Empresa viable, presentar Formulario de Postulación y presentarse a una Entrevista Personal.

- Dedicación exclusiva para su formación durante tres semanas de enero 1994 (sin costo para el alumno).

3. Metodología para la Formación

Se trabaja con la Metodología CEFE (Competency based Economics through Formation of Entrepreneurs), especializada para la creación de empresas a través de la formación de empresarios, la que fue elaborada por la Oficina de Cooperación Técnica del Gobierno alemán.

La metodología comprende los siguientes aspectos:

- Selección de los interesados para participar en el Curso.
- Desarrollo de Talleres con la aplicación de la técnica "aprender haciendo".
- Módulos de participación para realizar trabajos en terreno.

4. Desarrollo Modular

El Seminario-Taller se lleva a efecto a través de cinco Módulos, a saber:

Primer Módulo: Desarrollo de las Características Empresariales Personales.

Segundo Módulo: Identificación del Proyecto Individual.

Tercer Módulo: Estudio de Mercado.

Cuarto Módulo: Análisis de Costos.

Quinto Módulo: Plan de Financiamiento.

En el transcurso del Seminario-Taller, los participantes reciben diferentes apoyos didácticos y, al final, un Manual para la elaboración del Estudio de Factibilidad de un Proyecto, continuándose con un seguimiento.

5. Duración del Seminario-Taller

Se requiere, por parte del alumno, dedicación exclusiva, de tiempo completo, a fin de desarrollar las conductas empresariales.

Se trabaja en cinco Módulos, con una duración total de 150 horas, desarrollados durante quince días hábiles, con una jornada de ocho horas diarias a las que hay que agregar el trabajo en terreno para el desarrollo de los proyectos grupales de creación de empresa.

6. Comisión Seleccionadora

La Comisión Seleccionadora de los Postulantes, está integrada por un representante de: Programa Crea-Empresa, Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Universidad de Santiago de Chile y Universidad Bolivariana.

7. Costo y financiamiento

La realización del Seminario-Taller tiene un costo total, aproximado, de US\$ 12.500, siendo el costo por alumno de unos US\$ 500.

El financiamiento está a cargo, principalmente, de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

VIII. CONCLUSIONES

De la experiencia recogida podemos concluir entonces, las siguientes observaciones, sin que su enumeración implique un orden de importancia:

a) Para efectos del Programa descrito, el fomento y desarrollo de la capacidad emprendedora no se entiende como un objetivo último al cual apoyar, sino, está orientada hacia un desarrollo más integral del alumno, siendo su espíritu empresarial un medio para lograrlo.

b) Hay un reconocimiento al hecho de que el espíritu empresarial se hace cada vez más evidente en el ámbito universitario. Las demandas estudiantiles originadas en sus necesidades, principalmente, no deberían dejar de ser atendidas por la Universidad.

c) Desde el punto de vista del desarrollo integral, la personalidad emprendedora va acompañada del desarrollo de otros procesos personales, a los cuales también corresponde atender.

d) Para el desarrollo de la capacidad empresarial, también desde el punto de vista de la formación integral, se requiere de la participación de variados agentes: autoridades, asesores, expertos, financieros, etc., y obviamente, de la activa participación de los alumnos mismos, todos los cuales deben cumplir coordinadamente su rol.

e) Para fomentar y apoyar la capacidad empresarial de los alumnos, se requiere de la realización de un conjunto de variadas actividades, desde las más simples a las más complejas, algunas de las cuales, la Universidad está en evidente mejor condición para llevarlas a cabo, dado los recursos con que cuenta y el medio en que se desenvuelve.

f) La capacidad empresarial no se encuentra sólo en aquellos alumnos que cursan estudios en el área de Administración, como pudo pensarse en un principio, sino también, se encuentra en otro tipo de áreas, como es el caso de las carreras de Ingeniería, Periodismo.

g) Resulta evidente, también, que el conocimiento que se tenga acerca de lo que constituye la empresa, sus problemas, su gestión, sus técnicas, etc. contribuye de manera importante al deseo de formar empresas.

CURSO DE CREACION Y DESARROLLO DE EMPRESAS AGROPECUARIAS Y AGROINDUSTRIALES: UN PROGRAMA INNOVATIVO PARA EL DESARROLLO DEL ESPIRITU AGROEMPRESARIAL

LUIS MIGUEL RAMIREZ NADER¹

Facultad de Ciencias Agropecuarias.
Universidad Nacional, sede Palmira.

RESUMEN

En la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional, sede Palmira, se estableció, en 1992, el curso de educación continuada denominado *Creación y Desarrollo de Empresas Agropecuarias y Agroindustriales*, dirigido a egresados y estudiantes de último año de Facultades agropecuarias y afines, con el fin de proveerles conocimientos, metodologías, técnicas y procedimientos para el desarrollo de la creatividad y la iniciativa empresarial, con el propósito de crear nuevas empresas o contribuir al desarrollo de las ya constituidas.

El curso aparece como resultado de las experiencias obtenidas en el curso de *Prácticas en Granjas de la Carrera de Zootecnia* y del Seminario *Oportunidades Empresariales en los Sectores Agropecuario y Agroindustrial*, ofrecido conjuntamente con el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI, además de la capacitación del docente coordinador del

curso, en el programa *Desarrollo de la Capacidad Empresarial para Docentes Universitarios*, EXEDU, ofrecido por la Universidad de los Andes, en Santafé de Bogotá.

Para su realización se convocó la participación de un grupo de profesores de la Facultad y de conferencistas externos de Instituciones como el ICESI, SENA, FUNDAEMPRESA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE MANIZALES y consultores particulares, todos ellos con una amplia formación académica en los temas del empresario contenido en el programa del curso.

Como resultados obtenidos se pueden señalar los siguientes: El curso se ha ofrecido en cuatro ocasiones, en las cuales se ha entrenado a 25 profesionales agropecuarios, entre los que se encontraban ingenieros agrónomos, zootecnistas, médicos veterinarios, ingenieros agrícolas, biólogos, ecólogos, economistas y administradores agropecuarios, 25 estudiantes de último año de pregrado en zootecnia; 8 estudiantes del

1. Zootecnista MSc. Diplomado en Desarrollo de la Capacidad Empresarial. Programa EXEDU. Universidad de los Andes. Profesor Asociado. Universidad Nacional. A.A. 237. Palmira, Valle.

posgrado en producción de semillas; quienes elaboraron sus respectivos proyectos o planes de negocio, 29 en el área de producción y/o comercialización de productos agropecuarios y 12 en el área de comercio y/o servicios.

De otra parte, el curso se ha considerado como un programa innovativo, por ser tal vez único como programa educativo en las Facultades que tienen que ver con el sector agrario del país, y además por ser un proyecto académico, con proyección social, que enfatiza en la necesidad de desarrollar la capacidad agroempresarial, como un medio para la generación de empleo estable y de vinculación más directa de los profesionales agropecuarios al mejoramiento del desarrollo económico y social de la región y del país.

1. ANTECEDENTES

En 1992, se estableció en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional, sede Palmira, el curso de educación continuada denominado *Creación y Desarrollo de Empresas Agropecuarias y Agroindustriales*, dirigido a egresados y estudiantes de último año de profesiones agropecuarias y afines.

El curso aparece como resultado de las experiencias obtenidas en el curso de "Prácticas en Granjas" de la carrera de Zootecnia, Ramírez (1991) y en el Seminario *Oportunidades Empresariales en los sectores Agropecuario y Agroindustrial*, ofrecido conjuntamente con el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI en Cali, Colombia. Además de la capacitación del docente Coordinador del curso en el programa "Desarrollo de la Capacidad Empresarial para Docentes Universitarios -EXEDU" ofrecido por la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia.

2. JUSTIFICACION

Al igual que en el resto del sector educativo colombiano, uno de los pro-

blemas cruciales es el crecimiento de las instituciones y programas académicos dedicados a impartir educación en el sector agropecuario. Así, mientras en 1967 se tenían 53 opciones para optar un título, en 1988 ya había 105. El ICESI clasifica las disciplinas por área; en el sector agropecuario hay 22 opciones a nivel universitario, 19 en el tecnológico y 9 como técnicos superiores, Zuluaga (1991).

En el área de Agronomía, Veterinaria y afines, se tienen: Agronomía, Agrología, Zootecnia y Medicina Veterinaria. En el área de Ciencias Administrativas, se tienen: Economía Agrícola, Economía Agraria, Administración Marítima, Administración Agrícola, Administración Agropecuaria, y Administración de Empresas Agroindustriales. En el área de Ingeniería, el ICESI tiene homologados títulos para Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Agronómica, Ingeniería Forestal e Ingeniería Pesquera. En el área de Ciencias hay Biología Marina y Oceanografía, además en Ciencias de la Educación se dan licenciaturas en Agropecuarias y Ciencias Agropecuarias.

La anterior expansión conlleva a establecer que ésta sea una de las principales causas para que exista una masa creciente de profesionales del sector agropecuario que se encuentran subempleados o desempleados, lo cual se hace más crítico, al reconocer que el Estado y los gobiernos no le han dado la prioridad que debería tener el desarrollo de la economía agropecuaria. Pero además de las determinantes señaladas, se plantea que la preparación y capacitación de los profesionales agropecuarios no es la más adecuada para afrontar los problemas del sub y el desempleo.

La tendencia en la formación académica de las Facultades Agropecuarias, en forma generalizada ha sido hacia la preparación de profesionales calificados

científica y tecnológicamente, pero sin experiencia ni capacitación empresarial. Esa clase de formación académica no le permite al egresado, convertirse en un agente de desarrollo empresarial. Olaya y Urueña (s.f.) Adquieren buena capacidad teórica para resolver los problemas tecnológicos, pero carecen de iniciativa y decisión para impulsar la creación de nuevas empresas que además de proporcionarles empleo e ingresos, les permitirá adaptarse con mayor versatilidad a las profundas transformaciones políticas y económicas acaecidas en Colombia, tales como la liberalización de los mercados (apertura económica), la reducción del intervencionismo estatal, la descentralización político-administrativa y a las presiones de tipo social.

3. OBJETIVOS

Los objetivos establecidos para el curso fueron los de proporcionar bases técnicas y procedimientos que ayudarán a los profesionales y estudiantes de último año, a desarrollar su iniciativa y creatividad empresarial para la creación y el desarrollo de empresas agropecuarias y agroindustriales, como un medio para la generación de empleo estable, y contribuir, de esta manera, al desarrollo económico y social de la región y del país.

4. METODOLOGIA

La metodología se establece alrededor de dos ejes o actividades pedagógicas que se interrelacionan en sus propósitos y objetivos, y que se desarrollan en forma paralela a través del curso.

La primera actividad consiste en el desarrollo de los temas relacionados con la temática del desarrollo empresarial. Estos se cuentan:

- El Espíritu Empresarial y el Desarrollo Socioeconómico.
- El Proceso Empresarial. Conceptos de Empresario. Métodos de Proceso

Empresarial, teorías sobre el proceso empresarial.

- Características del Empresario.
- Entrenamiento en desarrollo de la motivación al logro. Taller.
- Etapas y componentes en el establecimiento de una empresa.
- Identificación y creación de oportunidades de negocio.
- Evaluación de la idea de negocio.
- Creatividad. Taller.
- El plan de negocios. Proceso de constitución del negocio.
Aspectos básicos de:
 - Mercadeo agropecuario.
 - Economía agropecuaria.
 - Contabilidad agropecuaria.
 - Análisis financiero.
 - Evaluación de proyectos.
 - Desarrollo organizacional y humano.
 - Constitución de sociedades.
 - Legislación laboral.

Para cada uno de los anteriores temas se dictan conferencias, se asignan lecturas y se realizan ejercicios y talleres para incentivar el trabajo en grupo, por parte de docentes adscritos a la Facultad y de docentes y conferencistas externos de instituciones y empresas como: ICESI, UNIVERSIDAD NACIONAL DE MANIZALES, SENA, FUNDAEMPRESA, CARULLA, MERCAFÉ, BANCO GANADERO. Además han participado consultores particulares y empresarios invitados. Es de anotar cómo los aspectos relacionados con tecnologías de producción, no fueron objeto del temario puesto que se daba por descontado el conocimiento de los participantes en estos aspectos.

La segunda actividad consiste en la elaboración y presentación por parte de los participantes de un Proyecto escrito sobre un "Plan de Negocios" para la

creación y/o el desarrollo de una actividad empresarial, cuyo propósito es el de servir como principal instrumento de aprendizaje y para el cual se tomó como modelo de referencia el propuesto por Varela, (1991).

Las etapas de este Plan de Negocios comprenden:

- Descripción de la idea de negocio.
- Descripción previa del producto o servicio.
- Análisis de mercado, oferta, demanda.
- Análisis técnico de producción.
- Análisis económico de costos, precios, inversiones.
- Análisis financiero de flujo de Caja, Estado de utilidades y pérdidas, Balance general.
- Evaluación de factibilidad Económica.
- Análisis Estratégico de riesgos, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.

La evaluación del curso se realiza mediante:

- a) La participación en talleres y discusiones de lecturas previas.
- b) La presentación del Proyecto Escrito sobre creación y/o desarrollo de una empresa.
- c) La asistencia de por lo menos el 80% de las sesiones de trabajo desarrolladas.

5. RESULTADOS Y DISCUSION

5.1 Participantes

En el Cuadro 1 se presenta el resumen del número y clase de participantes agrupados por profesiones, inscritos en las cuatro (4) versiones del curso desarrolladas entre el primer semestre de 1991 y el segundo semestre de 1992.

De un total de 58 participantes se aprecia que el mayor número de participantes (22), fue el de estudiantes de úl-

timo año de Zootecnia, lo cual es explicable, porque el curso les fue aceptado como actividad académica a desarrollar en el décimo semestre o semestre de prácticas. En similar situación estuvieron los estudiantes del Posgrado en Producción de Semillas que fueron el segundo grupo más numeroso (8) y a quienes se les ofreció el curso bajo la denominación de "Gestión Empresarial". Es de anotar la participación en este grupo de estudiantes del Perú (1), Bolivia (1), Honduras (1) y Guatemala (1).

Siguieron en orden de participantes ingenieros agrónomos (7), médicos veterinarios (6), zootecnistas (3), tecnólogos agropecuarios (3), ingenieros agrícolas (2), biólogos (2) y otros participantes entre los que se encontraban economista, contador, ecólogo y publicista, para un total de 58 participantes.

La amplia gama de profesiones permite confirmar la expansión del sistema educativo en la parte agropecuaria y es la evidencia de que el problema no es tener opción sobre qué estudiar, sino cómo articular esa diversidad de formaciones al aparato productivo de la economía agropecuaria del país.

5.2 Proyectos elaborados y en ejecución

De un total de 41 proyectos de planes de negocio elaborados por los participantes, (Cuadro 4), la mayor proporción fue el de los clasificados como de Producción y Comercialización con 29 proyectos (70%) y en menor proporción, los de comercio y/o servicios con 12 proyectos (30%).

Respecto de los primeros, (Cuadro 2) es de resaltar la diversidad de las opciones, todas ellas enfocadas a ofrecer productos al mercado provenientes de cultivos (p.e. cítricos, granadillas, plátanos) y animales (p.e. cerdos, pollos, conejos, ganado, peces), y productos provenientes de ellos, pero con mayor grado de transformación (p.e. plántulas

de tomate, semillas de alfalfa, harina de chachafruto, cárnicos de salsamentaria etc).

En relación con los segundos (Cuadro 3), se dio igualmente una diversidad en los productos y servicios a ofrecer. Desde los dedicados exclusivamente a la comercialización (p.e. almacén de insumos agropecuarios, comercializadora de vacunas) hasta los dedicados exclusivamente a los servicios (p.e. consultorio veterinario móvil, oficinas de asistencia técnica).

La mayor tendencia observada hacia los proyectos de producción y/o comercialización es indicativa de la predominancia en la formación de los conocimientos relacionados con las tecnologías de Producción, lo cual era de esperarse, dado el mayor énfasis en la formación tecnológica que en general imparten las universidades agrarias del país.

En el Cuadro 4 se aprecia cómo de los 41 proyectos elaborados, 21 o sea el 51%, se conoció por información directa e indirecta que estuvieran en ejecución, destacándose nuevamente los proyectos de producción y comercialización, con 17 proyectos (41%) y en menor grado los de comercio y servicios con 4 proyectos (10%)

5.3 Presentación de proyectos en ejecución

Caso Nº 1

Proyecto: Comercializadora de productos biológicos (vacunas para avicultura).

Presentado por: Emma Susana Martínez. Estudiante de último año de Zootecnia.

Resumen del Proyecto: El negocio consiste en la comercialización de vacunas para avicultura, actuando como representante de Laboratorios INTERVET de Holanda. Se tiene la distribución exclusiva para la zona del Valle del Cauca. El negocio se inició como sociedad de

hecho en septiembre de 1992, domiciliado en la ciudad de Cali, con una inversión de recursos propios de \$1.500.000 para activos fijos (nevera - enfriador) y \$700.000 para capital de trabajo (arriendo, servicios, transporte, empaques, etc.)

A la fecha ha alcanzado una facturación de ventas promedio de 200.000 dosis de vacunas al mes, por un valor aproximado de \$3.800.000.

Se tiene proyectada la adquisición de un vehículo para incrementar el servicio a los clientes y la facturación a un promedio de 500.000 dosis de vacunas.

Además del empleo generado para la profesional, próximamente se contratará una secretaria de tiempo completo. Así mismo se proyecta la obtención de un crédito para la adquisición del vehículo y un enfriador adicional, por un monto de \$5.000.000.

Caso Nº 2

Proyecto: Cría, levante y ceba de cerdos.

Presentado por: Hernán López Muñoz, estudiante de último año de Zootecnia.

Resumen del Proyecto: El negocio consiste en la producción y comercialización de lechones y cerdos gordos en pie. Se inició como sociedad familiar de hecho en 1990, a partir de una infraestructura existente pero subutilizada en la Granja "La Chabeia" ubicada en el corregimiento Borrero Ayerbe del municipio de Dagua. Se hizo una inversión inicial de \$5.000.000 para capital de trabajo (compra de alimentos, mano de obra, drogas y demás insumos requeridos para la producción) con préstamo de la Caja Agraria.

A la fecha se ha alcanzado un volumen de ventas de 80 cerdos gordos por mes por un valor de aproximadamente \$20.000.000 al año.

Se tiene proyectada una reposición del pie de cría mediante la adquisición

de 10 cerdas y 2 reproductores de las razas Pietran y Landrace Alemán, con el propósito de incrementar la producción a 100 cerdos gordos por mes. Esta inversión se financiará con recursos generados por el propio negocio.

Además del profesional se ha generado empleo para un administrador y dos operarios.

5.4 Conceptos sobre el curso

En relación con el concepto de algunos de los estudiantes acerca del curso, he aquí sus opiniones:

- "Es un buen empezar, por supuesto no alcanza el tiempo para tanto que aprender, pero como para dar el primer paso, muy bueno".

- "¡Felicitaciones! Me parece un excelente curso. La ayuda que presta a nuevos empresarios es mucha".

- "Aunque el tiempo fue corto para tanto tema, creo que se logró el objetivo inicial: dar motivo a la creación de un negocio o de una empresa".

- "Felicitaciones. Es un excelente curso. Mi sugerencia: adelante con este tipo de empresa en la Facultad".

- "Al haber calificado el curso como bueno, no significa que sea por quedar bien, lo que pasa es que para mi concepto, me abrió puertas de mi mente e inquietudes jamás exploradas".

- "El ejercicio del proyecto fue fundamental para identificar mis conocimientos y deficiencias sobre el tema".

- "A temas como los aspectos contables, económicos y financieros se les debe asignar mayor tiempo. Sugiero planificar una segunda etapa donde se puedan ampliar aquellos temas cuyo tiempo fue insuficiente".

5.5 Reflexiones sobre la evaluación del curso

Respecto del análisis de los anteriores resultados, centrado en el número de proyectos, es necesario aclarar que lo que se pretende con esta

forma de evaluación es analizar tendencias generales y no resultados concluyentes, puesto que como se señaló en la descripción de la metodología, el propósito de la elaboración del proyecto del plan de negocio, fue el de que sirviera —especialmente— como principal mecanismo de aprendizaje a través del cual los estudiantes proyectarán su forma de aproximarse a un problema y resolverlo.

La evaluación entonces, no se fundamenta en términos de poner en ejecución un proyecto real de creación de una empresa, sino sobre "el aprendizaje como producto", como lo señala Thompson, (1967), (citado por Romero y Sudarsky, 1991) para lograr sobre la experiencia acumulada por otros y eventualmente adquirida en el curso y a lo largo del ciclo productivo vital, que una persona emprenda una carrera empresarial independiente en su vida, como objetivo primordial.

De otra parte, compartiendo el criterio expuesto por Romero y Sudarsky (1991), "es necesario introducir una reflexión que por arriesgada no se puede dejar de hacer, sin pretender por ello, desechar la constante preocupación por la evaluación".

Desde los experimentos protelcos de la Northwestcon Electric cuando se descubrió el "Efecto Halo" se ha considerado éste un "problema" que debe controlarse en todo experimento humano. Todas las reflexiones que adicionalmente se han hecho desde el punto de vista de construcción social de la realidad y la naturaleza de lo cultural como "profecías autocumplidas" nos inducen a mirar mucho del trabajo que se realiza en el desarrollo de la capacidad empresarial como un proceso de crear una profecía en esta dirección. El curso sería en efecto, la "creación de la profecía" de que los participantes se van a volver empresarios, y hacerlo minimizando el riesgo de fracaso, basándose precisa-

mente en acumular la experiencia de los demás, ahora hecha pública.

Dentro de esta perspectiva se toma especialmente crítico de cómo no volver el curso en lo que vulgarmente se conoce como un "lavado de cerebro" o una pura admonición ideológica. Esta muy sincera preocupación se trata de mantenerla presente mediante la problematización de la "teoría en uso" practi-

cado en la enseñanza, tratando de utilizar lo que Argyris (1974) ha llamado el Modelo II, donde se trata de operar bajo la guía de: 1) búsqueda de información válida, 2) Escogencia libre y 3). Compromiso interno. Por ello, continuamente a lo largo del proceso de aprendizaje, se está comprobando con los participantes las dificultades de ser empresarios y de una carrera empresarial.

Cuadro 1. Curso de creación y desarrollo de empresas agropecuarias.
Universidad Nacional. Palmira 1992-1993.
Número de participantes por profesión.

Profesión	Versiones del curso				Totales
	1a.	2a.	3a.	4a.	
Estudiantes último año Zoot.	6	9	7	-	22
Zootecnia	2	-	1	-	3
Medicina Veterinaria	4	1	1	-	6
Ingeniería Agronómica	3	1	3	-	7
Ingeniería Agrícola	2	-	-	-	2
Tecnología Admón. Empresas	1	1	1	-	3
Biología	2	-	-	-	2
Otros	2	-	3	-	5
Estudiantes Posgrado Semillas	-	-	-	8	8
Total	22	12	16	8	58

Cuadro 2. Curso de creación y desarrollo de empresas agropecuarias y agroindustriales - Universidad Nacional - Palmira.
Proyectos elaborados en producción y/o comercialización.

Actividades	Nº Proyectos (*)
-Cría de cerdos	2 (2)
-Levante y ceba de cerdos	2 (1)
-Levante y ceba de pollo de engorde	6 (3)
-Cría de conejos para mascotas	1 (1)
-Cría de cabras para leche	2 (1)
-Cría de peces ornamentales	1 (1)

-Levante y ceba de ganado bovino	2 (2)
-Cría de perros para mascotas	1 (1)
Continuación...	
-Cría de peces - tilapia roja	1 (1)
-Cultivo de plátano	1 (1)
-Cultivo de granadilla	1 (1)
-Cultivo de cítricos	1 (1)
-Producción carne vegetal	1 -
-Producción harina de chachafruto	1 -
-Producción de plántulas de tomate	1 -
-Producción de semillas de alfalfa	1 -
-Producción de semilla de maní forrajero	1 -
-Granja integral cultivos y animales	3-
Total	29 17

(*) Proyecto en ejecución

Cuadro 3. Curso de creación y desarrollo de empresas agropecuarias y agroindustriales. Universidad Nacional - Palmira.
Proyectos elaborados en comercio y/o servicios

Proyectos de	Nº Proyectos (*)
-Almacén de insumos agropecuarios	2 (1)
-Comercializadora de productos biológicos(vacunas)	1 (1)
-Restaurante de comidas rápidas	2 (1)
-Carnicería y salsamentaria	1 -
-Oficina de asesoría técnica pecuaria	1 (1)
-Consultorio veterinario móvil	1 -
-Laboratorio de micropropagación de flores y frutos	1 -
-Distribución de mercados de frutas y hortalizas a domicilio	1 -
-Beneficio semillas de sorgo	1 -
-Oficina de asesoría técnica producción de semillas	1 -
Total	12 4

* Proyectos en ejecución

Cuadro 4. Curso de creación y desarrollo de empresas agropecuarias y agroindustriales. Universidad Nacional - Palmira.
Resumen de proyectos elaborados y/o en ejecución

Area del proyecto	Proyectos			
	Elaborados No.	%	En Ejecución No.	%
1. Producción y/o comercialización	29	70.3	17	81
2. Comercio y/o servicios	12	29.2	4	19
Total	41	100	21	100

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. En las cuatro versiones del curso desarrolladas entre el primer semestre de 1992 y el segundo semestre de 1993, participaron 58 estudiantes, de los cuales el mayor número fue el de estudiantes del décimo semestre de Zootecnia (22) y del posgrado en Producción de Semillas (8), lo cual es explicable, porque el curso les fue reconocido curricularmente. Es de anotar la participación entre los estudiantes del posgrado, de estudiantes extranjeros provenientes del Perú (1), Bolivia (1), Honduras (1) y Guatemala (1).

2. Siguieron en orden de participación profesionales como ingenieros agrónomos (7), médicos veterinarios (6), zootecnistas (3), tecnólogos agropecuarios (3), ingenieros agrícolas (3), biólogos (2) y otros participantes entre los que se encontraban economista (1), contador (1), ecólogo (1) y publicista (1).

3. La anterior gama de profesionales participantes permite confirmar la amplia expansión del sistema educativo agropecuario colombiano, lo cual confirma la evidencia de que el problema en ese sistema no es tener la opción "sobre qué estudiar", sino cómo "articular esa diversidad de formaciones al aparato productivo de la economía agropecuaria del país".

4. De un total de 41 proyectos de Planes de Negocios elaborados por los participantes; el mayor porcentaje fue de Producción y/o Comercialización con 29 proyectos (70%) y en menor número los clasificados como de Comercio y/o Servicios con 12 proyectos (30%).

5. En los proyectos de producción y/o comercialización, es de resaltar la diversidad en las opciones, todas ellas enfocadas a ofrecer productos al mercado, provenientes de cultivos y animales y sus productos con mayor grado de transformación.

6. En los proyectos de comercio y/o servicios se dio igualmente una diversidad en los productos y servicios a ofrecer. Desde los dedicados exclusivamente a la comercialización hasta los dedicados exclusivamente a los servicios.

7. La mayor tendencia observada hacia la elaboración de proyectos de producción y/o comercialización es indicativa de la predominancia en la formación de los conocimientos relacionados con las Tecnologías de Producción lo cual era de esperarse, dado el mayor énfasis en la formación tecnológica que en general imparten las universidades agrícolas del país.

8. Se estableció que del total de proyectos elaborados, alrededor de 21 (51%) se encuentran en ejecución, des-

tacándose los proyectos de producción y comercialización, 17 (81%) y en menor grado los de comercio y/o servicios, 4 (19%)

9. Como reflexión sobre la evaluación de los resultados del curso en función de la puesta en marcha de los proyectos como criterio de evaluación, se plantea que esa evaluación no se debe apreciar concluyentemente bajo este criterio, sino que además debe ser sobre el aprendizaje como producto en el que a través del tiempo un profesional emprenda una carrera empresarial independiente.

10. De acuerdo con la anterior reflexión, se toma especialmente crítico el cómo no volver este tipo de cursos en un "lavado de cerebro" o una pura admonición ideológica sobre lo empresarial. Para ello es importante que a lo largo del proceso de aprendizaje se esté comprobando con los participantes las dificultades inherentes de ser empresarios y de la carrera empresarial.

11. Es necesario para este programa, un mayor respaldo de la dirección de la Facultad, por considerarlo realmente innovativo y tal vez, único como programa educativo en las Facultades Agrarias del país. No se puede percibir a programas de este tipo como fuente de fon-

dos, sino además como un proyecto académico de mayor proyección.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, Ch. *Theory in Practice*. San Francisco, Jossey-Bass, 1974.
- OLAYA, H.H.; URUEÑA, G. *Propuesta para la creación de Centros de Producción participativa en la Facultad de Agronomía*. Impreso Facultad de Ciencias Agrícolas Universidad de Córdoba, Montería s.f.
- RAMIREZ, N. L.M. *El Curso de Prácticas en Granjas de la Carrera de Zootecnia, como modelo pedagógico para el desarrollo empresarial en el sector pecuario colombiano*. En: Memorias Cuarto Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Publicaciones Icesi. Cali, Colombia, N° 37. Octubre - Diciembre, 1990.
- ROMERO, L.E.; SUDARSKY, J. *El programa de desarrollo de la Capacidad Empresarial para Docentes Universitarios (EXEDU)*. Impreso en la Universidad de los Andes. Santafé de Bogotá. Noviembre de 1991.
- THOMPSON, J.D. *Organizations in Action* New York, McGraw-Hill, 1967.
- VARELA, R. *Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de Desarrollo*. Serie Textos Universitarios del Icesi N° 13 Cali, Colombia, 1991.
- ZULUAGA, R.D. *Formación de profesionales para gerenciar sus propias empresas*. En: Memorias II, Reunión Internacional de Gerencia Agrícola. Ed. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Bogotá, 1991.

DESARROLLO DE LA PISCICULTURA ARTESANAL EN LA ISLA DE MONPÓS, SUR DE BOLIVAR

CECILIA MARTINEZ SUAREZ
FABIOLA CUELLAR DE PINEROS
AYDA CRISTINA GARZON

Funcionarias de ECOPEPETROL, en áreas directamente relacionadas con el trabajo comunitario.

INTRODUCCION

Muchas preguntas surgen cuando hablamos de espíritu empresarial. Una realidad que se analiza es que las personas que están vivas es porque libran alguna lucha que les permite subsistir; en este sentido somos empresarios de nuestra propia vida.

Para este trabajo hemos tomado en cuenta una serie de dudas que parcialmente se han resuelto, pero que se constituyen en el objeto de elevar a presentación para este prestigioso congreso, un trabajo realizado.

El espíritu empresarial, posiblemente, no es una condición subjetiva e individual, sino que proviene de muchas fuentes.

La cultura, los valores, los aprendizajes tempranos, las necesidades, la acción facilitadora del medio.

Estos componentes se conjugan con un cierto espíritu de posesión y de consideración sobre la naturaleza de las relaciones con los demás.

La audacia empresarial, el carácter competitivo en el mercado, no siempre coincide con las posibilidades de grupos

primitivos, con exigua vinculación al sistema económico. ¿Es posible entonces en grupos comunitarios fomentar el espíritu empresarial?

¿Es posible cambiar hábitos acendrados de vida por culturas dirigidas a la producción "en serie"?

¿Es posible concebir empresas medianamente competitivas como meta intermedia para coadyuvar a la población a entrar en el régimen empresarial que se exige hoy?

¿Es posible que un grupo humano se apropie de formas de pensamiento empresarial moderno, cuando ha estado marginado de la economía en un atraso estructural durante años?

Bajo estas inquietudes e interrogantes nos aventuramos a experimentar un trabajo comunitario que al día de hoy ha producido resultados significativos, pero que sometemos a la opinión de expertos como los aquí presentes.

El trabajo se planteó con los siguientes retos:

1. Fomento de espíritu empresarial, combinado con el espíritu gregario del grupo de trabajo.

2. Cambio de hábitos del grupo, pasando de recolector a productor.
3. Cambio de concepción del negocio, pasando de unidad de subsistencia a unidad productiva especializada, separándola de la comercialización.
4. Coordinación interinstitucional y comunitaria, en un programa de interés.
5. Visión del recurso agua como un insumo, como un medio, como un todo social.

CONSIDERACIONES

Siendo Colombia el quinto país más rico en recursos hídricos del mundo, el cultivo de peces en estanques abarca tan sólo unas 5.000 hectáreas, con una producción aproximada de 22.000 toneladas al año, de las cuales un buen porcentaje se exporta, siendo el consumo interno del pescado en nuestro país bastante bajo.

Actualmente los proyectos piscícolas pueden convertirse en una de las explotaciones agropecuarias más rentables, pues su cultivo representa una alternativa de producción acorde con el nuevo modelo económico.

Concretar esta idea con una visión social y económica, conservacionista y técnica, convertiría en procesos organizativos y educativos orientados hacia la producción, es el reto.

Antecedentes históricos

A una hora en avión Bogotá-Cartagena y cinco horas en bus vía terrestre Cartagena-Magangué, más 45 minutos en chalupa, está el campo petrolero Cicuco, de Ecopetrol, descubierto en 1949 por la Colombian Petroleum Company, produciendo 30.000 barriles diarios de petróleo y gas. En ese entonces era la bonanza para todos. Los campesinos pedían desde empleo hasta que les taparan los huecos de las polvorientas calles. Este campo revirtió a Ecopetrol en 1977 y hoy escasamente brotan 500 barriles diarios estando a punto de

cerrarse. Es que vivir del petróleo toda la vida no se puede. Menos cuando se trata de un recurso natural no renovable.

El pescado comenzó a escasear, la tierra se cansó de dar buenas cosechas y hasta el petróleo se está acabando.

Estas comunidades de aproximadamente 6 miembros por familia, que viven en condiciones infrahumanas con altos índices de analfabetismo, con todos los problemas de orden social, cuyo único patrimonio son sus ríos y ciénagas, requerían de una urgente ayuda por parte del Estado.

¿Qué hacer ante esta cruda realidad?

ECOPETROL, en su política de buen vecino, decidió investigar en el departamento de Bolívar qué recursos institucionales y económicos existían que pudieran ayudar a los pobladores de la región.

Fue así como conoció que existía una Cooperativa de Pescadores del Sur de Bolívar, COOPESBOL, ente ejecutor del proyecto CESPAMagangué, auspiciado por la Embajada de los Países Bajos y del Fondo de Desarrollo Rural Integrado, DRI, con la actuación de CORFAS como entidad promotora.

En razón de lo anterior, la Dirección de Relaciones con la Comunidad Departamento de Promoción Empresarial, decidió apoyar un programa de desarrollo social orientado a mejorar y optimizar los ingresos de los pescadores artesanales y campesinos que habitan en sus zonas de influencia petrolera.

Cooperativa de Pescadores del Sur de Bolívar (COOPESBOL)

El Fondo de Desarrollo Rural Integrado, DRI, mediante un convenio de trabajo coordinado con la Corporación Fondo de apoyo a Empresas Asociativas CORFAS, en el marco de la estrategia CESPAM (Centro de Servicios al Pescador Artesanal), dentro del cual desarrollan

un diagnóstico para la zona de la depresión Momposina, conocida por su riqueza hídrica e ictiológica, que determina el montaje de una infraestructura en Magangué que permita desarrollar y tecnificar la comercialización de la producción en la zona, con el fin de beneficiar a los pescadores artesanales.

Estas obras son financiadas por el Fondo de Desarrollo Rural Integrado — DRI— y la Embajada de Holanda, en colaboración con la Alcaldía del Municipio de Magangué y ejecutadas por CORFAS, que es la entidad promotora del programa. Concomitante a estos trámites se fue desarrollando la organización comunitaria con los pescadores de la zona que posteriormente conformarían la base social de la Cooperativa de Pescadores del Sur de Bolívar, COOPESBOL, la que actualmente maneja la infraestructura, conformada por una planta para proceso y almacenamiento que consta de una planta productora de hielo; una sala de manejo un túnel de conservación; dos túneles de congelamiento rápido; tres cuartos de almacenamiento con una capacidad de treinta toneladas de producto cada uno; un muelle de embarque y desembarque dotado con un polipasto; bodega de almacenamiento de productos básicos y las oficinas administrativas en el segundo piso. Estas instalaciones están ubicadas en Magangué, km 2, vía a Yati.

Además cuenta con cinco subcentros o casas flotantes, ubicadas en las zonas de mayor producción, a la cual acuden los pescadores del área para vender sus productos y abastecerse de productos básicos tales como arroz, café, sal, azúcar, elementos éstos de primera necesidad, así como también combustible e insumos para la pesca.

Para el traslado de este producto hasta las instalaciones en Magangué, se cuenta con dos lanchas dotadas con bodegas de almacenamiento, que a su

vez transportan los bienes básicos y el hielo desde la planta a la zona.

Para la comercialización del pescado en los mercados terminales (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla y otras ciudades del país), se tienen dos furgones refrigerados con capacidad de siete toneladas cada uno y un camión con capacidad para cuatro toneladas para viajes más cortos.

Además, la *Cooperativa de Pescadores del Sur de Bolívar*, cuenta con una base social de aproximadamente 400 beneficiarios ubicados en los municipios de Magangué, Pinillos, Mompos, Talagua, Achí y zonas aledañas.

La máxima autoridad de la Cooperativa es el Consejo de Administración, la Revisoría Fiscal y el Comité de Vigilancia, los cuales son elegidos por votación en asamblea general de cooperados.

En la parte administrativa se cuenta con un gerente (actualmente el economista Freddy Barros Morris); un contador, un jefe de compras, un jefe de planta, un auxiliar de contabilidad, un tesorero, un promotor y una secretaria.

La Cooperativa de Pescadores del Sur de Bolívar, COOPESBOL, se constituye como cooperativa el 19 de diciembre de 1990 e inicia operaciones el 12 de enero de 1991.

La cobertura geográfica real de COOPESBOL es de carácter regional y abarca poblaciones de los departamentos de Bolívar, (Magangué, Pinillos, Mompos, Achí) y Sucre (San Benito, Abad, Sucre), localizadas en áreas aledañas a los ríos Magdalena, Cauca y San Jorge.

Objetivos de COOPESBOL

De acuerdo con los estatutos, los objetivos de la COOPESBOL son:

"La Integración de los pequeños y medianos pescadores, con el objeto de suministrar insumos de pesca y comer-

cializar en forma eficiente sus productos".

"Educar social y económicamente a sus asociados dentro de un marco comunitario sobre las bases del esfuerzo propio, ayuda mutua, solidaridad, responsabilidad conjunta y beneficio al pescador".

"Desarrollar procesos de formación, capacitación y adiestramiento para los asociados, tendientes a evolucionar hacia una Cooperativa plena, en sus aspectos económicos y sociales".

RAZONES POR LAS CUALES SE IMPLEMENTAN PROGRAMAS DE PISCICULTURA EN LA ZONA MOMPOSINA.

El rápido proceso de deterioro que viene presentando la producción pesquera natural, desde hace aproximadamente 10 años, estimado en una disminución del 70% con respecto a años anteriores, a la década de los 80, evidencia el grave problema que afronta la población de pescadores artesanales que son los principales usuarios de esta fuente de donde derivan su sustento diario.

Queriendo disminuir la presión sobre el medio y deseando mejorar las condiciones de vida del pescador y su familia, se presentó como una propuesta de un modelo de piscicultura para el desarrollo comunitario. Propuesta de piscicultura (en jaulas y en estanques, modelos tomados de experiencias realizadas en Taiwan, China y Bangkok Tailandia) para lograr una producción estable de buena calidad en forma controlada, sin sacar al pescador de su medio.

Teniendo en cuenta que en Colombia no se contaba con antecedentes de trabajos de transferencia metodológica en piscicultura, en jaulas, se acordó realizar un modelo piloto sobre este tema, mediante un convenio firmado entre

ECOPETROL, COOPESBOL y el Fondo de Desarrollo Rural Integrado DRI.

PROPUESTA DE UN MODELO DE PISCICULTURA PARA DESARROLLO COMUNITARIO

La Dirección de Relaciones con la Comunidad, por intermedio del Departamento de Promoción Empresarial, diseñó la propuesta del modelo de piscicultura para el desarrollo comunitario en la zonas de influencia petrolera al sur del Departamento de Bolívar.

Justificación del programa

Tanto las políticas señaladas en la Constitución Nacional, como en las de responsabilidad social de ECOPETROL, se señala la necesidad de trabajar y apoyar a las comunidades, mediante modelos de autogestión, que permitan mejorar sus condiciones de vida.

Los programas piscícolas posibilitan el desarrollo socio-económico de las comunidades de pescadores artesanales y campesinos de las regiones del Magdalena Medio, del sur de Bolívar, teniendo en cuenta el potencial que brindan sus recursos humanos y naturales.

Objetivos generales

Buscar el desarrollo integral a nivel individual y colectivo, necesario para la implementación exitosa del programa de desarrollo comunitario, a través de la piscicultura, que arrojará resultados exitosos a mediano y largo plazo.

Generar en forma participativa, acciones de tipo social y económico que propendan por el mejoramiento de las comunidades tanto en su factor humano como material.

Recursos

Apoyo administrativo de las entidades con las que se firma el convenio y personal con conocimientos en metodología de grupos solidarios, piscicultura y experiencia en trabajo comunitario.

Recursos económicos que soporten el proyecto a largo plazo.

Comunidades factibles de ser organizadas.

Recursos naturales necesarios para la realización del modelo piloto.

Pasos operativos

Seleccionar la comunidad donde se va a desarrollar el proyecto piscícola.

Estudiar la viabilidad del proyecto a nivel social, económico, técnico y administrativo.

Seleccionar y capacitar al grupo de animadores.

Promocionar el proyecto y motivar a la comunidad.

Capacitar a las comunidades como mínimo en los siguientes aspectos:

Construcción técnica de estanques, manejo de aguas y de alevinos.

Obtención de materia prima necesaria para el desarrollo del proyecto.

Ejecución del proyecto

Recolección del producto obtenido y comercialización del mismo.

Evaluación interna y externa del proyecto.

Retroalimentación.

Metodología(s)

El proyecto piscícola se desarrolla mediante la metodología de organización comunitaria y de núcleos solidarios, consistente en la intervención en un grupo social para coordinar la acción de los agentes de cambio presentes en él, reajustando las relaciones existentes entre los elementos internos y externos que lo constituyen, a fin de ayudar a solucionar las necesidades sentidas por el grupo.

Objetivos específicos

Lograr comunidades debidamente organizadas para participar y llevar a cabo procesos de desarrollo a nivel regional.

Interrelacionar entidades debidamente coordinadas para prestar a nivel regional, el apoyo necesario a los procesos de desarrollo emprendidos por los grupos y organizaciones comunitarios.

Establecer y consolidar los instrumentos de soporte adecuados para el funcionamiento del sistema en los aspectos legal, financiero y operativo.

Características del proyecto

Es un proyecto comercial productivo que suplirá en primera instancia:

Necesidades de autoconsumo y las de la demanda regional y nacional del producto.

A largo plazo se busca dar respuestas a demandas de tipo internacional.

Quiénes lideran este trabajo

- Las comunidades.
- Los animadores comunitarios.
- Las entidades participantes.

No importa lo bien tomadas que estén las decisiones y lo bien desarrollados que estén los planes, si falla la habilidad ejecutora del animador comunitario, el grado de participación de la comunidad y el apoyo de las instituciones.

Quiénes son los animadores

Son personas externas a la comunidad respaldadas por instituciones que buscan el desarrollo de una región particular, y que cuentan con la capacidad de convocar y aglutinar diferentes intereses y recursos para lograr este desarrollo.

Acompañar temporalmente a las comunidades en su proceso de organización y desarrollo y lograr paulatinamente efectos multiplicadores en personas propias de la región, quienes ejercerán un liderazgo mediante el apoyo de los otros miembros activos del grupo sobre el que se está iniciando.

Cómo son los animadores

Estas personas deben tener tres grandes requisitos:

- Habilidad de comunicación e integración con la comunidad.
- Conocimientos técnicos de piscicultura.
- Conocimientos administrativos.
- Conocimientos de organización comunitaria, solidaria.

El criterio principal en la escogencia del grupo de animadores debe ser su capacidad de integración con las comunidades, ya que los conocimientos son fáciles de adquirir mediante procesos de capacitación.

Si la integración con la comunidad falla, los conocimientos técnicos nunca serán aprovechados adecuadamente por la comunidad.

Qué funciones deben cumplir los animadores

- Estudiar la situación socio-económica y la estructura organizativa de la comunidad.
- Establecer comunicación con todos los elementos que intervienen en su desarrollo.
- Identificar y jerarquizar, con la participación de la comunidad, la problemática sobre la cual se quiere incidir.
- Identificar los líderes comunitarios, su fuerza, su grupo de apoyo y sus opositores.
- Asesorar a la comunidad en el proceso de toma de decisiones.
- Intentar ganar el apoyo de los grupos opositores al establecimiento de cambios benéficos para las mayorías.
- Ser punto de enlace entre las comunidades y las entidades de apoyo.

Quiénes son las entidades de apoyo

Son entidades presentes en las regiones o interesadas en hacer parte del proyecto piscícola, con las que se pac-

tará, mediante un convenio de tipo de aportes económicos, técnicos, locativos o administrativos y su papel permanente en la administración, coordinación y ejecución conjunta del proyecto.

Pasos en el proceso de intervención

- Establecer y definir las entidades participantes en el desarrollo del proyecto piscícola.
- Establecer un proceso de conocimiento de las comunidades para determinar cuál será la población real que participará en los programas, determinando fortalezas y debilidades de los grupos a intervenir, para diseñar un programa de capacitación, asesoría y crédito en insumos.

Esta fase de trabajo se desarrollará utilizando las metodologías que más se adecúan a las características particulares de cada grupo.

- Promocionar el proyecto y convocar a las comunidades a participar en él.
- Ejecutar el programa y evaluarlo periódicamente.

Ejecución del programa

- Organización comunitaria: Trabajo con grupos de campesinos y pescadores artesanales.
- Capacitación a los grupos de trabajo ya conformados, en las áreas de organización comunitaria, núcleos solidarios y aspectos técnicos de piscicultura.
- Proceso de asesoría que se inicia desde la fase de organización comunitaria hasta el desarrollo de la capacitación.
- Estudio y otorgamiento de créditos en insumos.

Asesoría post-crédito.

Organización comunitaria

En este proceso se detectan a nivel geográfico y demográfico los campesinos, pescadores artesanales que posiblemente participarán del desarrollo del

proyecto, mediante instrumentos y técnicas adaptados para tal fin, estableciendo procesos comunicativos y políticas de divulgación adecuadas, que eviten la creación de falsas expectativas en la comunidad.

Capacitación técnica

Se requiere dar a conocer a las comunidades aspectos básicos en el área de piscicultura, con una metodología para adultos, que involucre visitas y rotaciones por los lugares donde existan experiencias modelo.

Igualmente, se diseñarán materiales para divulgar los conocimientos necesarios para emprender este tipo de proyectos, adaptándolos a la población que va a hacer uso de ellos.

Estudio y otorgamiento de créditos

Mediante la organización de un fondo rotatorio y el estudio y evaluación del grupo se otorgarán créditos en insumos.

La evaluación para otorgar los créditos, cubre aspectos de organización del grupo comunitario, aspectos técnicos, administrativos y operativos.

El seguimiento post-crédito debe ir más allá de la recuperación de cartera.

De adoptarse la metodología de grupos solidarios, debe tenerse en cuenta que el otorgamiento de créditos es anterior a los procesos de capacitación. Si se decide modificar el orden en las etapas del proceso, debemos tener claro que no estamos usando la metodología de grupos solidarios.

Convenio interinstitucional

El 4 de mayo de 1992 se firmó un convenio interinstitucional entre la Cooperativa de Pescadores del Sur de Bolívar, COPESBOL-DIR, y la Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPEL, a un plazo de cinco años con ejecución de las inversiones en los dos primeros años, con el objeto de adelantar programas de fomento y desarrollo de la acuicultura y

pesca artesanal en el área de operaciones Cicuco de la Gerencia de producción, en los Municipios de Mompox, Magangué y Talagua.

ACCIONES DESARROLLADAS LUEGO DE LA FIRMA DEL CONVENIO

Motivación y divulgación del programa

La motivación y divulgación del programa se realizó en forma concertada con los alcaldes de las zonas, teniendo en cuenta la asistencia de los representantes de las entidades comprometidas en el Convenio y la población de pescadores y campesinos de los municipios mencionados como zonas objeto del programa.

Se invitó a participar en el desarrollo del programa a las diferentes cooperativas de pescadores artesanales y de campesinos que existen en la región, y con ellos se realizaron talleres de información y se instalaron vallas divulgativas del programa.

Estudio y reconocimiento de cuerpos de agua

El estudio estableció que en la zona se contaba con pocos cuerpos de agua en condiciones adecuadas para el cultivo de los peces, especialmente por sedimentación, contaminación y poca profundidad permanentemente.

Se encontró que la profundidad adecuada solamente era en las épocas de invierno, alcanzando hasta 4 metros y disminución de aguas a niveles de sequía en el verano, alto índice de vegetación flotante cubriendo la superficie, localización en predios privados, entre otras.

Estudio socioeconómico de las zonas

Teniendo en cuenta los objetivos a lograr con la realización del programa, se fijaron parámetros del estudio en mención y se elaboraron en coordina-

ción entre ECOPETROL y COOPESBOL los instrumentos de medición necesarios, así como se fijaron pautas para su aplicación, medición y tabulación.

La encuesta se aplicó a 148 personas, lo cual representa el 85% de la población total de pescadores artesanales y campesinos de la región, los cuales mostraron inicialmente una marcada resistencia a dar la información solicitada, por considerar que ésta era un estudio más de los que las entidades del Estado y los políticos realizan sin obtener compromisos o acciones concretas.

Así mismo, se encontró gran incredulidad hacia las instituciones del Estado y de sus gobernantes, quienes en múltiples oportunidades habían prometido y no cumplieron.

El análisis del estudio arrojó:

- El 45.5% de la población presentaba analfabetismo total.
- Elevado número de viviendas sin servicio, sobre todo en las áreas rurales, o con uno solo de ellos, bien sea energía, acueducto o alcantarillado, siendo este último el de menor cobertura en el municipio.
- El 73.8% de la población carece de empleo y su único medio de subsistencia es la pesca artesanal alternada con actividades de agricultura.
- El sueldo mensual promedio es de \$43.206.00, para un promedio de 8 personas por familia.
- Los pescadores están afiliados a diferentes organismos de tipo cooperativo y asociativo, tales como: ASOPEL, APLIUCSAJ y ASOPATAV, las cuales requieren urgentemente de capacitación cooperativa y técnica pesquera y agrícola.

En el momento presentan un alto grado de manejo político que los mantiene en constantes fricciones, y dificulta la labor de las instituciones del Estado.

- Los habitantes de la zona no cuentan con expectativas diferentes a las brindadas por la pesca, la agricultura, del empleo de los latifundistas y de la Empresa Colombiana de Petróleos.

Inicialmente, la población mostró una marcada resistencia a dar la información solicitada, por considerar que ésta era una encuesta más que los políticos y las entidades del Estado realizan sin obtenerse acciones concretas.

La idiosincrasia de la región, de tradición netamente pesquera, se presentó como un reto para la implementación del programa al chocar con el tipo de actividad que éste requiere. El pescador desarrolla su actividad día a día, de forma inmediatista, sin planificación ni conciencia del futuro, el cual para él no va más allá de mañana. En contraposición con la mentalidad del cultivador, para quien obtener una ganancia requiere siempre de inversión, tiempo y paciencia.

Capacitación comunitaria

La capacitación de tipo comunitaria se realizó en cada uno de los sitios escogidos y señalados como óptimos en el estudio de aguas para realizar los ensayos.

Se dio en forma conjunta y coordinada entre los funcionarios de COOPESBOL y ECOPETROL. Se trataron temas como: Qué es una comunidad, organización comunitaria, cómo organizarnos en grupos de trabajo, qué es un grupo productivo, qué es un núcleo productivo, cómo se organiza un grupo o núcleo productivo, cómo elaborar un plan de trabajo, cómo seleccionar el trabajo prioritario, cómo ejecutar el proyecto de piscicultura, funciones a desarrollar, recursos existentes, recursos por conseguir, evaluación del programa.

Programa de nivelación y/o alfabetización

Teniendo en cuenta el 45.5% de la población de pescadores artesanales y campesinos de la zona, con bajo nivel educativo, en coordinación con ECOPETROL, se contrató el programa de CAFAM experto en la capacitación de adultos.

Se capacitaron 10 coordinadores y 60 monitores, de los cuales se escogieron 30 que fueron los que se localizaron en los diferentes sitios donde se reúnan los pescadores así: El Limón, Punta Cartagena, Caño Rompederos, Talaigua Nuevo, Las Pavas, Boquillas y Guazo.

Este programa ha tenido gran acogida en la población y a él se han unido otras comunidades de la región.

Capacitación técnico administrativa

Con el fin de que la capacitación técnico administrativa fuera asimilada en su totalidad por la población de pescadores artesanales, se decidió aplicar una metodología nueva "Aprendiendo haciendo", con el siguiente contenido:

Análisis y manejo de aguas, cuidado de aguas en caños, ríos, estanques y ciénagas, niveles de aguas óptimos para cultivo, tipo de especies que se pueden producir en jaulas, construcción de jaulas, tipo de especies que se pueden cultivar en ríos, en estanques, construcción de estanques, manejo y alimentación de alevinos, transporte de peces vivos, enfermedades y su control, balance alimenticio, movilidad y mortalidad de alevinos, importancia del cuidado y vigilancia de las jaulas, necesidad de construir una caseta flotante, manejo y limpieza de jaulas, materiales necesarios, organización de los grupos para la construcción de las jaulas y horarios de vigilancia.

Diseño de jaulas

En el estudio piloto se trabajaron tres variables que fueron: tamaño de la jaula, densidad de siembra y material de

construcción óptimo de la jaula, de la siguiente manera:

Tamaño de jaulas: 6 - 8 - 10 m²

Materiales: P.V.C - Guadua - Hierro

Densidad: 150 - 170 - 190 alevinos/m²

Para facilitar el manejo y la vigilancia de estas unidades, se contruyó una casa flotante que permitiera guardar el alimento y los materiales necesarios para las labores diarias, y a su vez funcionara como vivienda de la(s) persona(s) que se desempeñara(n) como operario(s) y celador(es) del cultivo.

Después de desarrollado el estudio piloto, se determinó que el material óptimo para la construcción de las jaulas es el P.V.C., el tamaño ideal, 6 m² y la densidad de siembra, de 160 alevinos por metro.

En el montaje posterior de los programas con las comunidades, a la casa flotante se le adicionaron unas pasarelas a las que se fijan las jaulas, dependiendo su longitud del número de jaulas.

El costo de los materiales, archivo de facturas, manejo de libros, (tubería P.V.C., codos, uniones, malla, pegante e hilo) para la construcción de una jaula de seis cúbicos de capacidad con las siguientes dimensiones: 2 mt x 3 mt x 1.20 mt (la altura útil real es de 1 mt) es de \$ 55.000 (cincuenta y cinco mil pesos). Los materiales para la construcción de la casa con sus respectivas pasarelas, en el caso de un montaje para 48 jaulas, es de \$1.300.000 (un millón trescientos mil pesos m/c).

Capacitación técnico-administrativa

Este es uno de los pilares fundamentales del programa, y es un aspecto que en un principio la comunidad resiente, por el hecho que en la mayoría de los casos nuestros usuarios son personas de edad que no tienen disciplina esco-

lar. Para ellos este aspecto es una pérdida de tiempo. Sin embargo, al aplicar la metodología de "Aprender haciendo" ellos entienden lo importante que es este aspecto para poder ejecutar eficazmente los trabajos requeridos por el programa.

Se acuerda entre el grupo y el asesor el día, la hora y el lugar donde se desarrollará dicha capacitación, que tiene una duración de dos horas semanales. El usuario que falte a esta capacitación por tres veces, sin una excusa de peso, queda automáticamente excluido del programa.

En esta metodología se resalta la práctica como el medio de asimilar los conocimientos teóricos.

El componente técnico desarrolla aspectos como: Introducción a la piscicultura, conocimiento de la especie a trabajar, manejo del cultivo, enfermedades y su prevención, etc., y también se refuerza el vínculo del usuario con el medio, a través de charlas sobre temas ambientales de especial interés por parte del grupo.

Se hace énfasis en la necesidad de que cada persona participe activamente en este proceso de capacitación, que no debe ser en una sola vía, asesor-usuario, ya que el mejor conocedor del medio en el que se desarrolla el programa es el pescador-agricultor, siendo su aporte de este conocimiento fundamental para el éxito final del cultivo.

La capacitación administrativa se inicia desde el momento en que se entrega el primer artículo, al hacerles entrega al grupo de una libreta donde éste debe anotar todo material entregado especificando la fecha, el valor y su uso. Con esto se induce al grupo a organizar en forma muy sencilla las cuentas que serán la base de su contabilidad, se les inculca la necesidad del ahorro y la capitalización.

Fondo Rotatorio

El programa contempla la implementación de un Fondo Rotatorio de Crédito para los pescadores, donde no se entregan sumas de dinero sino que el valor aprobado es dado en especie: materiales para jaulas, alevinos, alimento para peces, material de apoyo, etc.

La recuperación de los recursos se hace también en especie, al comprar COOPESOL la cosecha y posteriormente hacer un cruce de cuentas, descontando así el costo del crédito y entregando a los usuarios el valor de la mano de obra aportada y las utilidades netas.

Los recursos que se entregan están divididos en dos categorías: capital de inversión y capital de trabajo. En la primera se incluye la compra de materiales para la construcción de la casa, pasarelas y jaulas flotantes; en la segunda, los alevinos, alimento, drogas y material de apoyo (nasas, balanza, ictiómetro, baldes, etc).

La recuperación del capital en el caso de inversión, es a cuatro cosechas. El de trabajo es a una cosecha con unos intereses de DTF-2 que se calculan conforme se van entregando los insumos.

Iniciación de actividades en otros lugares

Al tiempo que se desarrollaba el programa piloto en la Ciénaga de Pajal y el Caño Rompederos, se continuaba con la identificación de otros cuerpos de agua para la ampliación del programa, identificándose la Ciénaga de Remolinos, ubicada en la localidad Boquillas, corregimiento del Municipio de Mompós y la Ciénaga de Morales en la localidad de Guazo, corregimiento del Municipio de Magangué, como posibles puntos para implementar el programa de jaulas. Se encontró también en las localidades de Isla Quimbay (Municipio de Mompós), Laderas (Municipio de Talagua) y Las Pavas (Municipio de Magan-

gué), zonas aptas para la construcción de estanques, llegándose en estos casos a un acuerdo con las alcaldías, donde éstas aportan la maquinaria necesaria para la construcción de la infraestructura y su adecuación, entrando posteriormente el programa a aportar la capacitación y los insumos requeridos para el cultivo de peces.

Estructura de costos para un proyecto

Número de jaulas: 48

Numero de Alevinos: 48.000

Numero de usuarios: 16

Costos

1. Capital de Inversión: \$3.930.944 a pagar en cuatro (4) cosechas.

2. Capital de trabajo: \$9.300.000 a pagar en una (1) cosecha.

Costos de una sola cosecha:

a. Cuota capital de inversión: \$982.736

b. Intereses capital de inversión: \$393.096

c. Capital de trabajo: \$9.300.000

d. Intereses c.t.: \$930.000

e. Depreciación: \$650.000

f. Mano de obra: \$864.000

Costos totales: \$13.119.832

PRODUCCION

Producción

una cosecha 15.484,6 Kg T. Roja

Costos de producción por kg: \$847

Precio de venta: \$1.200

Utilidad neta por kg: \$353

Total ventas netas: \$18.581.520

Margen de utilidad: 29.4%

Publicación de cartillas

Se diseñaron e imprimieron dos tipos de cartillas de piscicultura fácil que fueron utilizadas durante el tiempo de la capacitación:

- "Técnicas de construcción de jaulas y cerramiento para el cultivo de peces".
- Manual de piscicultura fácil: "Cómo establecer y mantener su cultivo doméstico de peces".

OTRAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y COMPLEMENTARIAS DEL PROGRAMA.

Recuperación de cuerpos de agua

Recuperación de ciénagas, La Borda, Pizarro y Las Piñas. Para ello se coordinó un trabajo conjunto con equipos y personal aportados por la Alcaldía, la comunidad y ECOPEL.

Recuperación de caños naturales, mediante la construcción de alcantarillas en la vía a Boquete y entre los pozos Boquete 16 y 18, vía al pozo de Cicuco.

Archivo fotográfico y vídeo

De la implementación y desarrollo del programa se viene dejando un archivo fotográfico de filmas y un vídeo que contiene testimonios de las diversas actividades desarrolladas con las comunidades de pescadores artesanales y campesinos de los municipios objeto del programa.

Dificultades encontradas

- Los municipios vienen participando tímidamente en el programa.
- El marcado analfabetismo y el bajo nivel cultural.
- Manejo político de algunos funcionarios del gobierno departamental y municipal con los pescadores artesanales y campesinos de la región, invitándolos a solicitar a ECOPEL la construcción de una estación piscícola.
- El fuerte invierno de los meses de octubre, noviembre y diciembre de 1993, que ocasionó el desbordamiento del río Magdalena, contaminando

e introduciendo vegetación flotante a las ciénagas.

- Contaminación de los cuerpos de agua con vegetación flotante (Tarulla), que en casos como el de la Ciénaga de Pajal, puede ocupar hasta un 80% del espejo de agua, ocasionando niveles críticos de oxígeno disuelto, incidiendo directamente en la talla disímil y en la mortalidad de los peces del cultivo.
- Incredulidad de la población en que se realizará el programa y que fuera un éxito.
- Dificultad para conseguir el número de alevinos en las tallas requeridas.
- Períodos críticos por comportamiento de las ciénagas en los meses de noviembre a enero, no favorecen el cultivo de peces en jaulas.
- Dificultades para el transporte del personal de asesores y del material de apoyo (Cartillas, papelógrafos, videos. T.V., etc).

Aciertos del programa

- La capacitación impartida por el programa se convirtió en una necesidad, y el medio por el cual los grupos se consolidan.
- La capacitación ha dado elementos básicos y necesarios a los pescadores artesanales y campesinos para manejar sus cultivos.
- El hecho de no entregar créditos en dinero sino en insumos.

CONCLUSIONES

En relación con las preguntas que nos hacíamos al inicio, merece la pena destacar las siguientes conclusiones:

1. Un cambio en hábitos relativos a comercialización y producción es posible bajo condiciones claras.
 - Apoyo continuo y puntual en el inicio.
 - Análisis del medio político, y actitud proactiva de conjurar las influencias políticas destructivas.
 - Subsidio económico inicial (colectivo, sobre insumos y para proyectos concertados, amplio seguimiento).
2. Es importante considerar como fases de un proceso el tiempo requerido para llegar al modelo y obtener los efectos demostrativos.
3. La forma de propiedad del agua es un fenómeno especial a analizar en trabajos similares.
4. Los cambios de cultura pueden ser importantes, si la población asimila la racionalidad de la nueva tecnología y accesa el manejo técnico de la misma.
5. La condición comunitaria es un elemento organizativo empresarial con muchas posibilidades de evolución, y presenta múltiples ventajas en la planeación del desarrollo.

EL PROCESO EDUCATIVO EMPRESARIAL: VISION DEL CDEE-ICESI

RODRIGO VARELA V., PH.D.
Director CDEE-ICESI

1. INTRODUCCION

Es indiscutible el gran crecimiento que en los últimos años ha tenido la educación empresarial en todos los niveles educativos.

Estos procesos educativos se han visto acompañados de una serie de procesos investigativos sobre los diversos aspectos de la acción del empresario, los cuales han llevado a diversos autores a proponer esquemas alternativos para explicar el proceso empresarial. Aun en el ámbito de empresas consultoras privadas se han realizado evaluaciones de ciertas hipótesis y modelos, que han generado controversias académicas interesantes sobre cada uno de los componentes de dichos modelos.

Algunos autores claman éxito de su modelo, porque luego de un proceso intenso de selección de los participantes en un seminario o en un programa formativo, en que se escoge a aquellos que cumplan ya la mayoría de las diversas características definidas para el empresario, se observa que muchos de los participantes crean empresa. En esta situación otros autores indi-

can que lo bueno fue el proceso de selección y no el proceso de formación y desarrollo.

En otros casos los autores plantean la aplicación del modelo a grupos no tan selectos y claman la validez de su modelo porque logran en un cierto período de tiempo un índice importante de inicios empresariales. Frente a esta situación los contradictores plantean, o que el índice de conversión no es suficientemente alto, o que el tiempo es muy largo, o que no se sabe qué tanta duración efectiva van a tener los negocios o qué tanto crecimiento van a mostrar las empresas.

Estos hechos hacen muy difícil plantear un proceso de formación de empresarios que sea relativamente aceptable por un buen número de académicos y de consultores; y hace también muy difícil para cualquier organización que está empezando a decidir cuál es el modelo educativo que debe desarrollar.

En este artículo no se busca presentar un modelo educativo generalizado, se busca plantear el modelo que se ha ido conformando en estos 10 años de

existencia del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI, y que, como se verá, muchos de los planteamientos y de las ideas educativas que se usan, provienen de un proceso ecléctico de selección de ideas y concepciones presentadas por muchos de los investigadores conocidos a nivel mundial, y lo novedoso de este modelo es el tratamiento educativo que se le da a las diversas etapas y componentes del proceso empresarial.

2. FUNDAMENTACION CONCEPTUAL

El COEE inició operaciones el 1º de enero de 1985 y desde allí su misión ha sido: motivar y formar a la comunidad bajo el área de influencia del ICESI en el desarrollo de una acción creativa que permita la formación de nuevas organizaciones, que, además de ayudar a solucionar el problema de desempleo que se vive a nivel nacional, den a las personas que las organizan un sentimiento de realización profesional.

El Centro está comprometido a desarrollar un ambiente que estimule el surgimiento de nuevas empresas privadas y busca, además, preservar y reforzar las actividades empresariales que tienen los miembros de la comunidad bajo la influencia del ICESI.

La meta es proveer una atmósfera de aprendizaje, de apoyo, de estímulo, de motivación y de convicción que mejore la disposición a actuar del naciente empresario e incremente las posibilidades de éxito en sus nuevos negocios.

Es una unidad académica del ICESI, que depende directamente de la Rectoría y que brinda servicios docentes, investigativos, de extensión y de servicio tanto a la comunidad ICESI como a toda la comunidad educativa y a la comunidad en general, a nivel nacional e internacional.

El COEE cree firmemente que el proceso de desarrollo socioeconómico es básicamente un proceso humano, en el cual el ser humano encuentra las formas apropiadas para usar los recursos de producción de riqueza: naturales, humanos, financieros, tecnológicos y de información. Este ser humano, capaz de cumplir esta misión con creatividad e innovación, capaz de sobreponerse a las limitaciones de su ambiente y decidido a hacer una contribución efectiva al desarrollo de su país, es el nuevo empresario que buscamos; y esa energía vital que lo guía y lo impulsa es lo que llamamos el Espíritu Empresarial.

El desarrollo de este nuevo líder empresarial, con su cultura, creencias y valores, tiene que realizarse enmarcado en su realidad específica y por ellos, si bien es absolutamente necesario estudiar esquemas, modelos, procesos, procedimientos pedagógicos, etc., que se usan en diversas partes del mundo, no se debe simplemente copiar o traducir esas ideas, esos casos, esos textos, así ellos hayan sido diseñados por prestigiosos investigadores internacionales. En la Educación Empresarial es absolutamente necesario hacer los procesos de selección, adaptación y adecuación de ideas al ambiente cultural propio, incluyendo todas las debilidades y fortalezas, con el propósito de poder incluir los elementos formativos adicionales que nuestra gente requiere para poder llegar a ser una Sociedad Empresarial.

Este nuevo proceso educativo es lo que denominamos la *Reconversión Humana*, requisito previo para cualquier otra reconversión, cuyo producto principal debe ser la generación de una cultura empresarial.

Este programa de Reconversión Humana, debe producir en nuestras comunidades, conductas como las siguientes:

- Capacidad y disposición para identificar necesidades y oportunidades

existentes en el ambiente.

- Habilidad para tomar decisiones bajo situaciones de riesgo.
- Desarrollo de la Creatividad, la invención y la innovación.
- Desarrollo de una motivación de logro y de un sentido de autoconfianza
- Valoración positiva del sentido de Interdependencia y de autodesarrollo.
- Orientación hacia la ciencia y la tecnología.
- Orientación hacia la acción (toma de iniciativa).
- Reconocimiento a la labor desarrollada por los líderes empresariales para convertirlos en modelos a imitar.
- Desarrollo de un ambiente socio político que promueva y estimule el desarrollo de nuevas empresas.
- Integración del empresario con su cultura y su ambiente local.
- Desarrollo de una comunidad financiera orientada hacia nuevas empresas.
- Formulación de políticas claras sobre el tipo de empresas a promover.
- Facilitación de los procesos de legalización y funcionamiento de las nuevas empresas.

3. ESQUEMA EDUCATIVO

El esquema educativo empresarial debe coincidir claramente con las diversas etapas del proceso empresarial, identificando las variables y los componentes básicos de cada uno de ellos, tanto en lo humano como en lo técnico.

3.1 El modelo educativo del COEE parte de un hecho incontrovertible y es que los sistemas educativos, el social y cultural en el que vive el estudiante colombiano lo han orientado casi que exclusivamente hacia una vida de empleado dependiente, seguidor de órdenes, cumplidor de misiones, y por ello la pri-

mera etapa que se debe cubrir en el proceso educativo empresarial es la *variable motivacional*.

Los objetivos educativos básicos que se deben buscar en esta primera etapa, son:

- Entender las características específicas que han tenido las diversas culturas exitosas en la historia del hombre.
- Visualizar las formas operativas que dichas culturas han utilizado para lograr su transformación cultural.
- Entender los conceptos de cultura empresarial y sobre todo los diversos componentes y áreas de aplicación del Espíritu Empresarial.
- Analizar las concepciones culturales y las políticas que se aplican sobre: trabajo, empleo, riqueza, recursos humanos, etc., y distinguir las diferencias que existen entre los valores y actitudes de diversas culturas.
- Comparar las ventajas y desventajas de una vida empresarial frente a una vida de empleo.
- Proyectar su plan de vida en lo personal y profesional.
- Hacer procesos de autoevaluación.

Al final de esta primera etapa educativa, en la que se involucran básicamente como metodologías la clase magistral, la realización de lecturas técnicas, la discusión abierta, la entrevista personal del estudiante con el empresario, se espera que el estudiante pueda saber qué es ser empresario y sentirse motivado hacia una vida empresarial.

En muchos de los países desarrollados esta etapa no aparece, pues se da por descontado que en el proceso cultural y de socialización se ha transmitido. Este no es el caso en Latinoamérica.

3.2. La segunda etapa del Proceso Educativo Empresarial es el *desarrollo de habilidades empresariales*, en la cual se buscan los siguientes objetivos educativos básicos:

- Desarrollar los conocimientos y las capacidades del alumno para percibir oportunidades de negocio.
- Mejorar sus habilidades en el pensamiento creativo y en los procesos de innovación empresarial.
- Promover y desarrollar sus valores personales en términos de: motivación al logro, independencia, riesgos, centro de control interno, autoconfianza, autodesarrollo, iniciativa, flexibilidad, constancia, capacidad de ejecución.
- Incentivar las cualidades propias a los procesos de liderazgo.
- Mejorar su capacidad de comunicación tanto oral como escrita.
- Mejorar su capacidad para trabajar en grupo.

En esta parte del proceso educativo se plantean algunas de las teorías convencionales sobre motivación, creatividad, innovación, etc., pero el trabajo se centra en talleres sobre los temas de: creatividad e innovación, liderazgo, comunicaciones efectivas; y en la realización de trabajos académicos, logísticos y empresariales, bajo la dinámica de trabajo grupal.

3.3. La tercera etapa del proceso educativo empresarial es la de *identificación y desarrollo de la oportunidad*, en la cual se parte de que se tiene una persona motivada y capacitada en sus habilidades personales para el proceso de desarrollo empresarial. En esta etapa, los objetivos educativos básicos, son:

- Aplicar sus conceptos administrativos básicos para analizar el ambiente que lo rodea y definir ideas generales de negocio.

- Hacer uso de sus características creativas e innovativas, para poder desarrollar la idea y convertirla en una verdadera oportunidad de negocio.
- Mantener una actitud permanente de búsqueda y desarrollo de ideas.
- Desarrollar un proceso de evaluación preliminar de ideas y oportunidades de negocio (preplan de negocio).

Esta etapa del proceso es coincidente con el concepto de variable situacional o desplazamiento planteada por Shapiro. Entendemos el desplazamiento como la fuerza resultante de todos los elementos de la vida personal (las motivaciones y las características personales del empresario), con los elementos del entorno en el cual el futuro empresario se mueve.

Esta variable situacional produce la atracción, la química que acerca, de una manera concreta, al empresario al camino empresarial. Es aquí que el empresario, propiamente, inicia en firme su aventura empresarial.

En esta etapa del proceso educativo, la mayor parte de la acción es externa y aquí hay que orientar al estudiante a mirar con mucho cuidado su entorno cercano y hacer un balance de sus habilidades y sus gustos, y a proponer ideas para que él haga el tránsito de ideas a oportunidades de negocio evaluadas.

3.4. La cuarta etapa del proceso educativo empresarial tiene mucho que ver con la *disposición a actuar*, o variable psicológica planteada por Shapiro, en la cual el empresario potencial debe decidir si inicia o no su carrera empresarial. Aquí los objetivos educativos básicos son:

- Determinar los aspectos favorables y desfavorables que se presentan al llevar a cabo el cambio de estilo de vida y la ejecución de la idea.

- Evaluar la posibilidad de éxito que el proyecto pueda tener.
- Tomar la decisión de acometer las acciones requeridas para lograr los ideales previstos.
- Dar entrenamiento y experiencias en los procesos de toma de decisiones personales y económicas bajo riesgo.
- Analizar los componentes de riesgo que el cambio de estilo de vida pueda tener en cada caso particular.

En esta etapa el papel del profesor es el de mentor, de servir de pared de resonancia de las ideas y de las inquietudes del futuro empresario. Es ayudar a resolver los múltiples interrogantes que sobre la vida empresarial, el negocio y sobre él mismo tiene el empresario.

Es aquí donde se percibe la convicción real del futuro empresario sobre su vida futura y sobre su oportunidad de negocio. La confianza en sí mismo, su centro de control interno, su compromiso real aparecerán en todo su esplendor. En este momento muchos de los conceptos de Ronstadt sobre las evaluaciones cualitativas y éticas en las áreas personal, del negocio, y del ambiente son vitales; y, como él indica, están claramente asociados al momento particular de la carrera empresarial del futuro empresario.

Educativamente con mucha frecuencia se trata de forzar al estudiante en esta etapa, a que se comprometa, no sólo con el análisis del proyecto, sino también en la ejecución real y efectiva del mismo. Este segundo compromiso es absurdo, a mi gusto educativo, pues es exigir algo que en muchos casos el empresario no ha madurado pero que por obligaciones académicas cumplirá. El mayor atributo que el empresario busca es la libertad, y muy especialmente la libertad de decidir; cuando lo fuerzo a que actúe por un requisito académico le estoy violando su máximo valor. El Es-

píritu empresarial es un proceso que se da a diferente velocidad para cada persona.

3.5. La quinta etapa del proceso educativo empresarial tiene que ver básicamente con el análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirlo en plan de negocio, o sea *elaboración del plan de negocio*. Aquí los objetivos básicos son:

- Medir la potencialidad del producto/servicio en el mercado seleccionado.
- Determinar las estrategias que se podrían utilizar para llevar exitosamente el producto/servicio al mercado objetivo seleccionado.
- Determinar las estrategias de producción o de prestación de servicios que se pueden aplicar.
- Determinar las metas económicas-financieras del negocio.
- Identificar los recursos que potencialmente se necesitarán para el negocio y las posibles formas de acceder a ellos.
- Determinar y examinar las dificultades que durante las primeras etapas de funcionamiento se pudieran presentar y diseñar los mecanismos adecuados para enfrentarlas con éxito.
- Estructurar los esquemas administrativos, la planta de personal de la organización y las estrategias de consecución de ellos.
- Determinar la factibilidad global del negocio.
- Detectar las redes financieras, administrativas, de capacitación, mercados, etc., que sean apropiadas para la proyección de su empresa.

En esta etapa la labor docente se distribuye entre:

- a) La clase magistral en la cual, según el nivel de conocimiento de los alumnos sobre los elementos básicos necesarios para elaborar un plan de

negocio, se plantean metodologías, procedimientos, justificaciones y formas de elaboración del plan de negocio.

b) La asesoría permanente al futuro empresario en todos sus desarrollos, en la búsqueda de información, en el planteamiento y evaluación de estrategias, en la validación de sus supuestos, etc.

Al final de esta etapa, que implica un contacto del empresario con la realidad de su empresa, éste debe llegar a un estado de saber a ciencia cierta si su oportunidad de negocio muestra una factibilidad global positiva o negativa, y de allí le surge una noción de *credibilidad en el evento*, que Shapero denominó variable socio psicológica, y que Ronstadt asoció a los conceptos de evaluación cuantitativa y estratégica de sus áreas (empresario, negocio, entorno, momento de carrera empresarial).

Al final de esta etapa el profesor debe producir una evaluación muy fuerte, pero no destructiva, del plan de negocio, con el propósito de que el futuro empresario logre identificar sus puntos débiles, los pueda solucionar y así consiga confiabilidad en su negocio, en sus estrategias y sobre todo en sí mismo como líder de dicho negocio.

3.6. La sexta etapa del proceso educativo empresarial, tiene que ver con todos los elementos necesarios para convertir en realidad la visión desarrollada.

Esta etapa, igual que las siguientes, sólo se puede tratar académicamente en forma conceptual y en el mejor de los casos con algunos ejemplos; pues no es conveniente obligar al estudiante a ejecutar, realmente, durante el período académico esta etapa. Esta etapa definida por Shapero como la *variable económica*, es la que desarrolla la capacidad del empresario de conseguir los recursos necesarios para su proyecto y en este sentido los objetivos de esta etapa

del proceso educativo, son:

- Identificar las fuentes de recursos existentes en el medio.
- Planear y presupuestar el negocio de acuerdo con las decisiones formuladas.
- Capacitar en la consecución de los recursos y en el uso de los mecanismos de apoyo.
- Identificar todos los trámites y estrategias disponibles para conseguir recursos y para formalizar la empresa.

3.7. La séptima etapa del proceso educativo empresarial es: *nacimiento y supervivencia*, en la cual se deben buscar los siguientes objetivos:

- Aprender a que el negocio sobreviva
- Aprender a manejar préstamos y en general recursos financieros.
- Conocer procesos jurídicos de contratación y de desarrollo.
- Desarrollar las habilidades para liderar, motivar y comunicarse con otros.
- Desarrollar la capacidad de lograr resultados trabajando bajo presión y/o en circunstancias adversas.
- Conocer todos los trámites específicos para abrir y operar legalmente un negocio.
- Aprender a poner en marcha las estrategias diseñadas en el plan de negocio y ajustaría según las necesidades.

De nuevo aquí el papel del profesor es más de proveedor de información y cuando más de estimulador de una búsqueda de información por parte del estudiante, pues como se indica la acción práctica sobre este tema no debe ser generalizada.

3.8. La octava etapa del proceso educativo empresarial es la de *gestión y crecimiento*, de la cual se deben buscar los siguientes objetivos:

- Aplicar los conceptos gerenciales adicionales a los procesos de gestión y de crecimiento de una empresa recién nacida.
- Evaluar metas y resultados.
- Formular planes de crecimiento de la organización.
- Planear la participación familiar en la organización.

Aquí es posible recurrir a algunos de los modelos de simulaciones para desarrollar la capacidad de empresario, pero ya el papel formativo de la entidad educativa es mucho menor.

Estas ocho etapas son las que en el COEE-ICESI consideramos vitales en el proceso formativo de un empresario, pero como se ve las tres últimas no tienen tanta intensidad ni profundidad como las cinco primeras que son las que tienen como finalidad orientar al futuro empresario en el proceso empresarial.

4. ALGUNAS CONSIDERACIONES ADICIONALES

En la ejecución de esta educación empresarial, es muy importante el tener en cuenta algunos conceptos o ideas que son las que la diferencian sustantivamente de la educación gerencial tradicional.

- a) La Educación Empresarial es un problema de desarrollo de actitudes, motivaciones y orientaciones más que un problema específico de transmisión de información específica. Esto no quiere decir que no existía contenido técnico, indica que este último es más complementario que básico.
- b) Es vital que la Educación Empresarial se haga bajo una concepción de apertura mental, de liberalismo ideológico, de independencia de decisión; lo cual implica que el profesor más que un ordenador de acciones debe ser un orientador, un guía que encauza la multiplicidad de intereses y vi-

siones que tiene el estudiante.

- c) Lo importante en la educación empresarial es cómo el estudiante aprende una nueva cultura más que el cómo se hacen las clases. Por eso se necesita recurrir a metodologías de clase múltiples, a actividades dentro y fuera del aula, a experiencias prácticas, a talleres, a lecturas, a casos, a discusiones, a presentaciones, etc., y por ello en muchos casos los materiales didácticos son más la excusa para una reflexión que el mecanismo de pasar información.
- d) La Educación Empresarial debe partir del hecho de que los valores personales son el *todo*, y que es allí donde se debe concentrar la acción. La idea es desarrollar la autonomía, la creatividad, el liderazgo, la perseverancia, la capacidad de trabajo, el incormformismo creativo proveedor de satisfacciones, la fortaleza de carácter para hacerse sentir y resistir las presiones, el definir el papel personal, el crear su propio trabajo, el ser recursivo, el aprendizaje a manejar el entorno con ojo de oportunidades.
- e) La gran diferencia entre Educación Empresarial y Educación Gerencial está en que la primera da prioridad a la persona y la complementa con el quehacer, mientras que la otra se queda en el quehacer.
- f) Si bien es cierto que es vital desarrollar una visión en el futuro empresario, es absolutamente necesario capacitarlo en la acción. Por ello durante el proceso de formación se le debe brindar al estudiante la oportunidad de ejecutar algunas actividades. Recordemos que visión sin acción es sólo un sueño, y que acción sin visión carece de sentido.
- g) Recordemos que el Espíritu Empresarial es algo que se ve favorecido o retardado por efectos circunstanciales y por ello si bien es cierto que

nuestro papel protagónico como educadores es transformar al ser humano en empresario, también debemos trabajar activamente en modificar el ambiente que facilita o impida el surgimiento de organismos de apoyo al empresario, de fuentes de financiación, de cuerpos de asesores, de reducción de trámites, de identificación de oportunidades, etc., son todas opción de trabajo académico que redundará en beneficio del empresario.

h) Es necesario recuperar la imagen del proceso y de la forma de vida del empresario y hacer que la comunidad la conozca. El establecimiento de premios al mejor empresario, la investigación sobre empresarios exitosos, el darles reconocimiento, son todas las acciones que ayudan a que los estudiantes se motiven por la vida empresarial.

i) Recordemos que la mayoría de los conocimientos, técnicas y procedimientos super específicos que a veces enseñamos y que usamos, serán obsoletos a comienzos del siglo XXI; es por ello que el énfasis debe ser en las capacidades intrínsecas de la persona, en lo permanente, en lo que lo acompañará toda la vida. (Aptitudes, discernimiento, pasión, flexibilidad, realismo, pragmatismo, etc., o sea Espíritu Empresarial en su mejor receta).

j) La Educación Empresarial no es sólo hacer cosas. Como lo indica Drucker, ella debe estar basada en conceptualizaciones pues el proceso empresarial tiene su teoría. Pero recordemos que no nos podemos quedar sólo en la teoría y que lo práctico también es importante.

k) La persona más que la profesión es el objetivo de la Educación Empresarial. En este sentido el espíritu empresarial, como un activo incrustado

en lo más propio y profundo de la persona, más que la empresa en sí, es el objetivo central de la Educación Empresarial. Es crear nuevas actitudes hacia el trabajo, la vida y la superación.

l) La Educación Empresarial debe ser una gestión de administrar el talento empresarial y debe permitir dentro de la variedad de personas cubiertas, que cada una desarrolle lo mejor que sea posible sus capacidades y logre aquellos objetivos que se proponga.

m) La Educación Empresarial tiene que integrar acción con pensamiento y con sentimiento. Tiene que integrar al ser humano con la empresa, con el ambiente, en cumplimiento de la misión que lo satisfaga.

CONCLUSIONES

Es pues necesario que los profesores y los alumnos iniciemos un movimiento profundo de renovación de los esquemas educativos al interior de nuestras instituciones, y en la medida que lo vamos haciendo vamos escogiendo los modelos, los conceptos, las ideas que deseemos impulsar, pero que lo hagamos siempre manteniendo claridad absoluta sobre nuestro entorno social y económico y no cayendo en el pecado imperdonable del copiar —sin adaptación, sin adecuación, sin evaluación en el campo— modelos y teorías producidos en otros ámbitos que seguramente son muy buenos allá pero que acá pueden no serlo.

El objetivo de esta presentación era darles una percepción de nuestra visión educativa, y espero que algunas de las ideas que les he planteado les sean de utilidad en su proceso de desarrollo de una educación empresarial que provea una nueva cultura empresarial.

BIBLIOGRAFIA

GISS A., *Enterprise culture: its meaning and implications for education and training.*

Journal of European Training. M.C.B., Publication Spring, 1987.

FILTON L. J., *Ten steps to entrepreneurial teaching*, 2nd NEDI National Conference on Entrepreneurship Education. Moncton, Canadá, 1992.

CUNNINGHAM J.B., LISCHERON J., *Defining Entrepreneurship*, Journal of Small Business Management. January 1991.

SHAPERO A., *Some Social Dimension of Entrepreneurship*, Encyclopedia of entrepreneurship, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.

RONSTADT R.C., *Entrepreneurship: Text, cases and notes*. Lord Publishing, Dover, Mass, 1984.

VARELA V., Rodrigo, "Innovación Empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo" ICESI. 1991

VARELA V., Rodrigo, *Las características empresariales y su desarrollo educacional*, Memorias IV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Publicaciones ICESI, Nº 37. Octubre, diciembre, 1990.

VESPERS K.H., *Entrepreneurship Education 1993*, UCLA, Los Angeles, 1993.

PERFIL Y COMPORTAMIENTO DEL EMPRESARIO CHILENO: CASO REGION DEL BIO BIO. CHILE SEGUNDO SEMESTRE DE 1993.

CARLOS A. EGAÑA DIAZ
ALVARO ESCOBAR GONZALEZ

Universidad de Concepción - Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Departamento de Administración

I. JUSTIFICACION

En términos generales se considera pertinente conocer los factores relevantes que influyen en la gestación de empresarios y en la creación de empresas, buscando determinar si el origen se basa en una formación académica o en características innatas y empíricas de las personas.

Por otro lado, se considera de vital importancia tener un conocimiento sobre los orígenes de los empresarios y de las empresas, para reorientar la formación de futuras generaciones de administradores en Chile.

En la medida que se identifique quién es el empresario y cómo crea las empresas, se podrá encarar la búsqueda de metodologías pedagógicas de enseñanza para inculcar el espíritu emprendedor, potenciar las cualidades de un empresario y seleccionar los conocimientos relevantes para la creación de empresas.

II. BREVE DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION

Este estudio consistió en la aplicación de cuestionarios a través de personal

especializado —Survey— a una muestra representativa de empresarios y altos ejecutivos de empresas, respectivamente, en la zona de estudio, a fin de recolectar información sobre la posible existencia de algún patrón común que señale o demuestre que los empresarios requieren de algún tipo de información previa para adquirir la condición de tales y de algunos factores comunes condicionantes y determinantes que conlleven a la formación de empresas.

El presente estudio es de tipo exploratorio (búsqueda de nuevas hipótesis) y de tipo descriptivo, ya que muestra un diagnóstico en un período de tiempo específico y en un lugar determinado. No es un estudio bibliográfico.

Es importante destacar que se consideró la opinión de un grupo de altos ejecutivos, puesto que ellos mantienen un estrecho contacto con los empresarios y que es plausible asumir que sus opiniones pueden aportar importantes antecedentes relacionados con el tema. Además, que pareció interesante poder confrontar las opiniones de los empresarios con las de los ejecutivos.

III. HIPOTESIS GENERALES

El estudio estuvo orientado a probar las siguientes hipótesis generales:

- Los empresarios se forman.
- La creación de una empresa depende en alto grado de la existencia de una persona con las características del empresario.
- El empresario chileno tiene un perfil de personalidad único.
- El empresario chileno tiene patrones de conducta psicológica, sociológica y económicas definidos.

IV. SINTESIS METODOLÓGICA

1. UNIVERSO

El universo para efectos del presente estudio se dividió en los siguientes sub-universos:

1.1. *Universo de Empresarios*: el elemento poblacional quedó definido como "toda aquella persona, hombre o mujer, que creó o gestó una empresa que ac-

tualmente se encuentra en funcionamiento, de tamaño mediano o grande.

1.2. *Universo de Ejecutivos*: el elemento poblacional quedó definido por "el representante legal o ejecutivo superior que dirige una empresa de tamaño mediano o grande, cuya matriz se encuentra en la zona en estudio.

2. MUESTRA

Para la determinación de la muestra de cada sub-universo se pretendió aplicar el muestreo probabilístico conocido como muestreo estratificado con afijación proporcional por atributo, pero dado que no se pudo determinar los tamaños de los sub-universos, se usó en definitiva el muestreo no probabilístico por cupos en cada uno de ellos.

El tamaño de la muestra se fijó en un total de 121 personas, y está compuesta por dos sub-muestras; la muestra de empresarios que se fijó en 58 y la muestra de ejecutivos que se fijó en 63 (ver Tabla 1).

TABLA 1. COMPOSICION DE LA MUESTRA
(Cifras en número de personas)

Elemento Muestral	Empresarios	Ejecutivos	Total
Empresas	58	63	121

3. METODO DE MEDICION

Se diseñó y aplicó para cada grupo muestral un cuestionario mediante encuestadores especialmente capacitados para el efecto, para cada grupo muestral (Survey).

4. INFORME FINAL

Los resultados se presentan a través de un Informe tipo ejecutivo, es decir, un informe compuesto por conclusiones relevantes y tablas de salida.

Las conclusiones relevantes están referidas, fundamentalmente, a cuáles eran las características de las personas

cuando crearon las empresas, a detectar la fuente de inspiración que sirvió de base para crear la empresa, a identificar el perfil de personalidad de un empresario, a conocer sus componentes conductuales, a determinar su estilo de dirección y a detectar las variables del entorno que influyeron en la decisión de crear la empresa.

V. CONCLUSIONES RELEVANTES

1. EL EMPRESARIO SE FORMA

De un total de 121 personas consultadas, un 57% de ellos opina que el empresario se forma. El resto sostiene

que el empresario nace. Cabe destacar que los ejecutivos están levemente por debajo de este porcentaje. No obstante, se puede concluir que ambos grupos opinan en forma semejante. (Ver Tablas 1, 2 y 3).

2. CARACTERIZACION DE LAS PERSONAS QUE CREARON LA EMPRESA

Según opinión de las personas consultadas, la persona, al momento de crear la empresa, tenía las siguientes características demográficas, sociales y económicas.

2.1. Características demográficas

a) Sexo:

El 89% de las personas era de sexo masculino.

El 11% de las personas era de sexo femenino.

El hombre aparece como un emprendedor por excelencia (Ver Tabla 1).

b) Edad:

Aproximadamente el 80% de las personas que crearon empresas tenían, en ese momento, menos de 40 años de edad. Las opiniones entre empresarios y ejecutivos son semejantes.

No obstante, que ser empresario parece ser una característica de personas jóvenes y maduras, ello no es privativo para personas de mayor edad. (Ver Tabla 2).

c) Educación:

El estudio detectó que mayoritariamente las personas proclives a formar empresas son personas que poseen educación universitaria. Esta información es avalada preferente y mayoritariamente por los ejecutivos.

Sin embargo, un porcentaje significativo, 39% de los empresarios, sólo requirieron de enseñanza a lo más técnica, siendo más importante en este último grupo el nivel de enseñanza media. (Ver Tabla 3).

2.2 Características sociales y económicas

a) Nivel socioeconómico:

Las personas que crearon empresas, en ese instante eran predominantemente de nivel socioeconómico C₂ C₃. Siendo el nivel socioeconómico ABC₁, también importante. (Ver Tabla 4).

b) Ciclo de vida:

Las principales etapas del ciclo de vida de las personas que crearon empresas son las siguientes y en orden de importancia: 41% aproximadamente de las personas eran casados con hijos dependientes y 34% aproximadamente, eran solteros independientes. El grupo ejecutivo opinó que un importante grupo de personas eran casados sin hijos.

Esta conclusión es congruente con la edad de las personas que crean empresas. (Ver Tabla 5).

c) Nivel de ingreso:

El nivel de ingreso predominante de las personas que crearon empresas, según opinión de empresarios y ejecutivos, era el nivel de ingreso mediano, es decir, ni pobres ni ricos. No obstante, el segundo nivel de ingreso sobresaliente era el alto.

Se concluye que las personas al momento de crear la empresa tienen un nivel de ingreso mediano o alto; pero un porcentaje cercano al 21% era de ingreso regular y bajo, lo que no deja de ser significativo, ya que las oportunidades para ser empresarios aparecen diversificadas en relación con esta variable. (Ver Tabla 6).

d) Salud:

Aproximadamente el 59% de los encuestados considera que el estado de salud compatible con la capacidad emprendedora es el de salud excelente. El estado de salud buena, también aparece con un porcentaje importante, como lo es un 40%.

Se concluye que es deseable tener buena o excelente salud para emprender una actividad empresarial. (Ver Tabla 7).

e) Origen familiar:

La característica principal de las personas que crearon empresas es la de tener padres empresarios, lo que es corroborado por ambos grupos de encuestados.

Sin embargo, la segunda característica en importancia de estas personas fue la de ser hijos de padres empleados, lo que es corroborado mayoritariamente por los propios empresarios.

En otro orden de importancia aparecen el hecho de ser hijos de profesionales y el de tener familiares empresarios.

Si bien es cierto que para crear empresas es importante ser hijo de empresario o tener familiares empresarios, también lo es el hecho de que este trabajo no es privativo de los hijos de profesionales o de empleados. (Ver Tabla 8).

En resumen, el perfil de la persona que creó la empresa, según opinión de ejecutivos y empresarios y aplicando el criterio modal (mayor frecuencia), fue el siguiente:

1. Sexo: Masculino
2. Edad: Entre 31 y 40 años
3. Educación: Universitaria
4. Nivel socioeconómico: C₂C₃
5. Ciclo de vida: Casado con hijos dependientes
6. Nivel de ingreso: Mediano
7. Salud: Excelente
8. Origen familiar: Padres empresarios

3. PERSONALIDAD DEL EMPRESARIO

En esta parte del estudio se preguntó a los empresarios por los rasgos de su personalidad al crear la empresa. Lo mismo se preguntó a los ejecutivos, pero

por aquellos rasgos de personalidad de quien creó la empresa donde él actualmente se desempeña.

Se aplicó una escala de 1-5 en orden ascendente en cuanto a la manifestación o intensidad de distintos rasgos de personalidad agrupados en: biológicos, cognitivos, afectivo, conductual, ética intachable y psíquico.

3.1 Rasgos biológicos

Las características o cambios que se producen en el sistema anatómico-fisiológico del organismo humano pueden producir efectos sobre el comportamiento y sobre el aspecto psicológico del empresario.

Según el estudio, los rasgos biológicos de la persona al convertirse en empresario, que se mencionaron con mayor intensidad fueron:

- *Iniciativa*, es decir, la característica imprescindible para el éxito emprendedor. La creatividad, el ingenio y la iniciativa son factores que juegan un rol crucial en las conductas emprendedoras.
- *Afán de logro*, es decir, saber lo que quiere y realizar las tareas que le permitan alcanzar lo propuesto.
- *Dinamismo*, característica necesaria de la persona empresaria, para enfrentar los desafíos de emprender.
- *Auto exigencia*, fuerza que lo hace seguir adelante en los objetivos que se ha trazado.
- *Independencia*, lo que implica que el empresario puede tomar decisiones con la información que tiene disponible.

3.2 Rasgos Cognitivos

Las cogniciones, es decir, las percepciones, pensamientos, imágenes, recuerdos, etc., nos aportan información acerca del entorno y cerca de nosotros mismos. El como se percibe e interpreta la realidad, influye de manera impor-

tante en el aspecto psicológico de una persona y en su comportamiento.

En el estudio los rasgos cognitivos, que obtuvieron la mayor intensidad o manifestación al momento de crear la empresa, fueron los siguientes:

- *Creatividad*, pues juega un rol muy importante en la génesis de ideas de negocios, lo importante es que se manifieste en forma pragmática para poder ser eficientes.
- *Realismo Perceptivo*: es crucial para el desarrollo de una idea, si la persona se ha basado en información distorsionada o falsa todo el proceso de resolución de problemas será poco eficiente.
- *Visión generalista*: en el sentido de tener una visión global de toda la acción a desarrollar.

— *Perspectiva a Largo Plazo*: ver un poco más allá de lo que lo hacen el común de las personas. Tener la capacidad de poder extrapolar tendencias.

3.3 Rasgos afectivos

Los afectos son las emociones y sentimientos. Las emociones se entienden como respuestas subjetivas, intensas y pasajeras, tales como miedo, ira y alegría.

Los sentimientos se entienden como respuestas subjetivas más estables como felicidad, odio, tristeza, entre otras.

En el estudio los rasgos afectivos con mayor manifestación en los empresarios son los siguientes:

- *Entusiasmo en el emprender*, para que así pueda enlazar afectivamente sus acciones hacia el logro de los objetivos perseguidos.
- *Dominio de sí mismo*, es importante el saber mantenerse estable ante los inconvenientes que se presenten en el camino.

— *Compromiso con objetivos empresariales*, para tener la fuerza de seguir hacia adelante con lo propuesto.

3.4 Rasgos conductuales

Los rasgos conductuales, es decir, aquellos rasgos que son propios en el desenvolvimiento de las personas, y que los hacen enfrentar las situaciones de diferente forma, aquellos que obtuvieron una mayor manifestación en los empresarios fueron los siguientes:

— *Motivador y Persuasor*, de manera de poder transmitir sus ideas a los demás, y persuadirlos para que lo sigan en sus objetivos y se comprometan en su cumplimiento.

— *Buenas relaciones públicas*, es importante saber y tener que relacionarse con distintos públicos.

— *Enfrentador/audaz*, la persona no hace el quite a los desafíos que se le presentan, es contrario al lema: "quien nada hace nada teme".

3.5 Ética intachable

Un aspecto importante del empresario es actuar de acuerdo con la ética, sólo así se realizará una real contribución a la sociedad.

Cada uno de los rasgos aquí mencionados, obtuvo una alta puntuación siendo los más altos:

— *Lealtad con lo que se hace*, de manera de ser honesto consigo mismo, y de esa forma ser honesto para con los demás.

— *Ejercicio competente y honesto*, lo que lleva implícito el hacer las cosas bien en forma competitiva y en forma correcta.

— *Espíritu de servicio* a los demás.

Es importante recalcar que estas características fueron compartidas en forma semejante, por parte de los empresarios como de los ejecutivos encuestados.

3.6 Rasgos psíquicos

Es interesante conocer el comportamiento del empresario del punto de vista psíquico y cómo se manifiestan dichas características. Las principales que se detectaron en el estudio son las de ser innovador, es decir, una persona que está constantemente buscando cosas nuevas, ideas, proyectos, cambios, y la otra característica que sobresale es la de ser racional, es decir, en su carácter innovativo, esta persona tiene una capacidad de evaluar dicha idea con la mente fría.

GRAFICO 1. RASGOS RELEVANTES DE LA PERSONALIDAD DEL EMPRESARIO SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO.

INTENSIDAD RASGOS	5 MFI	4 FI	3 RI	2 BI	1 MBI	PROMEDIO
BIOLOGICOS						
A. Dinamismo		*				4.35
B. Tolerancia a la fatiga		*				3.9
C. Animo expansivo		*				4
D. Enérgico		*				4.1
E. Timido				*		1.75
F. Iniciativo		*				4.5
G. Afán de logro		*				4.45
H. Competitividad		*				4.05
I. Autoexigencia		*				4.4
J. Independencia		*				4.2
K. Sociable		*				3.85
L. Capacidad de asumir riesgos		*				3.85
COGNITIVO						
A. Adecuados sist. de retroal.		*				3.65
B. Adecuados sist. toma decis.		*				4.1
C. Perspectiva L/P		*				4.15
D. Capac. definición objetivos		*				3.9
E. Inteligencia general		*				4.1
F. Realismo perceptivo		*				4.3
G. Creatividad		*				4.3
H. Visión generalista		*				4.15
APECTIVO						
A. Afectividad dinero, poder, etc.		*				3.6
B. Entusiasmo en el aprender	*					4.7
C. Compromiso afectivo obj em.		*				4
D. Tolerancia a la frustración			*			3.3
E. Dominio de sí mismo	*					4.15
F. Sensible a la crítica, burla, etc.			*			2.75

Con los antecedentes expuestos se concluye que los rasgos de personalidad de un empresario, son de un perfil definido y que contrasta con los rasgos de personalidad de una persona común y corriente, ya que los de este último son, el ser conservador, sensible a la crítica, baja tolerancia a la frustración, poco perseverante, poco asertiva, motivación de logros relativamente moderados y gusta de trabajar poco.

Esto se puede apreciar en el Cuadro 9 y en los Gráficos 1 y 2.

GRAFICO 2. RASGOS RELEVANTES DE LA PERSONALIDAD DEL EMPRESARIO SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO.

INTENSIDAD RASGOS	5 MFI	4 FI	3 RI	2 BI	1 MBI	PROMEDIO
CONDUCTUAL						
A. Asertividad		*				4
B. Motivador y persuasor		*				4.2
C. Facilidad de adaptarse a normas		*				3.75
D. Gusta trabajar poco y descansar				*		1.86
E. Enfrentador/audaz		*				4.1
F. Buenas relaciones públicas		*				4.2
G. Ahorrativo				*		3.85
H. Derrochador						1.5
ETICA						
A. Lealtad a lo que hace	*					4.6
B. Ejercicio competente y honesto	*					4.55
C. Servicio a los demás		*				4
PSIQUICOS						
A. Emocional		*	*			3.15
B. Racional				*		4.2
C. Introverso			*			2.4
D. Extroverso			*	*		3.45
E. Solitario				*		2.3
F. Sociable		*				3.85
G. Conservador			*			3.4
H. Innovador		*				4.15

4. FUENTES DE INSPIRACION DEL EMPRESARIO PARA CREAR UNA EMPRESA

Es interesante conocer las fuentes de inspiración que tuvo el empresario al crear su empresa. Para esto, el empresario tenía opciones para responder en forma abierta a dicha consulta. De igual forma se le consultó a los ejecutivos, por sus apreciaciones de las fuentes de inspiración de los empresarios al formar su empresa.

Se puede ver que las fuentes más mencionadas, resultaron ser:

Familia y amigos empresarios, lo que implica que existe una fuerte influencia de parte de estos grupos de convivencia.

Aprovechamiento de oportunidades, el empresario tiene una capacidad de poder ver ciertos hechos de los cuales sabe sacar provecho.

Independencia económica y social, es decir, tiene la inquietud de generar su propio trabajo, sin tener la dependencia de algún jerárquico.

Realización, superación personal y social, es decir, en esta actividad se

busca el poder realizarse como persona y tener un reconocimiento social.

Necesidad económica y seguridad futura, lo que respalda el hecho de que muchas personas se hacen empresarios ante situaciones adversas y que de alguna manera puedan tener la seguridad que su futuro esté en sus manos y no en las de otra persona.

Es importante recalcar que no es muy mencionado el hecho, de que el empresario se haya creído con dotes naturales para realizar dicha actividad.

El resultado de esta inquietud se puede ver en la Tabla 10.

5. COMPORTAMIENTO DEL EMPRESARIO. VARIABLES PSICOLÓGICAS

En este punto se muestran cuáles son las variables según el juicio del empresario y del ejecutivo.

a) Necesidades a satisfacer

A los encuestados se les presentó una lista de necesidades, dándoles la oportunidad de seleccionar aquellas que consideraron más ad hoc al comportamiento de un empresario.

Las necesidades que obtuvieron los mayores puntajes fueron las siguientes:

— *Autorrealización*, la razón de poder realizar una actividad con la cual se siente plenamente satisfecho.

— *Independencia*, el hecho de poder llevar a cabo acciones en forma no subordinada.

— *Seguridad*, en el sentido de crear su auto-empleo y no estar subordinado a decisiones de otros. (Ver Tabla 11.)

b) Principales motivaciones o razones que impulsaron la idea de ser empresario

Con este fin se utilizó una pregunta abierta con la posibilidad de mencionar cuatro motivaciones distintas.

Las motivaciones más mencionadas, fueron las siguientes:

— Buscar la independencia económica y social.

— Lograr la realización y superación personal.

— Apoyar su grupo familiar. (Ver Tabla 12).

c) Aspectos estudiados para ser empresario

Se presentó una lista con distintos aspectos que pudiesen haber sido "estudiados"; o que se cree que deberían estudiarse para tomar la decisión de ser empresario, dejando la oportunidad de añadir otra que no estuviese en la lista.

Los principales factores estudiados, fueron:

— *Rentabilidad*, es decir, determinar cuánto dinero entregará el negocio al inversionista, en un determinado período, comparándolo con la cantidad de dinero invertida en el negocio.

— *Capital a invertir*: muy relacionado con el anterior, conocer cuál es el monto requerido para llevar a cabo la acción de emprender.

— *Conocimiento del negocio*: entre los empresarios fue muy importante tener un conocimiento del negocio, antes de entrar a él y estar familiarizado con éste.

Esto nos indica que el empresario hace un análisis racional de la actividad que va a emprender y que, por supuesto, tiene un conocimiento para saber cómo estructurarlo. (Ver Tabla 13).

d) Conocimientos necesarios para ser empresario

A los encuestados se les presentó una lista de distintos tipos de conocimientos, que a su juicio fuesen necesarios para el empresario.

Los resultados fueron los siguientes:

— *Administración general*: lo que nos indica la importancia que ellos le dan, a tener una visión general de la forma de manejar una empresa.

— *Cultura general*, lo que nos indica que es importante tener una visión general del mundo exterior en todas sus dimensiones.

— *Áreas funcionales*, nombrando principalmente a las áreas financieras, marketing, recursos humanos, entre otras.

Es importante recalcar que los ejecutivos le otorgan a dichas áreas una mayor importancia relativa.

— Por otra parte, los empresarios valoran en gran medida, la experiencia en un negocio en marcha, es decir, la vivencia adquirida. (Ver Tabla 14).

e) Creencias que influyeron en la decisión de ser empresario

A los encuestados se les presentó una lista de creencias que se supone que influyen en la decisión de ser empresario.

Las más importantes fueron:

— Creer que la actividad empresarial genera *independencia económica*, fue lejos la más contestada por los encuestados. El empresario busca tener una independencia económica y no estar sujeto a subordinación de otro, es decir, dejar de depender de otros.

— Creer que se logra una *distinción social*, el hecho de tener una retribución social es considerado un factor que influye en la decisión de ser empresario. (Ver Tabla 15).

f) Imagen con respecto a los empresarios

Al empresario se le preguntó por la imagen que ellos tenían de los empresarios antes de convertirse en tal.

Las principales imágenes que se tenían de ellos, eran las de personas in-

dependientes y de personas inteligentes.

Cabe destacar que no tuvieron mucha aceptación las imágenes de personas poderosas y solventes; imágenes de personas reconocidas por la opinión pública y la autoimagen del empresario desde joven. (Ver Tabla 16).

6. VARIABLES SOCIALES QUE INFLUYERON EN LA DECISION DE SER EMPRESARIO

Detrás de la acción de emprender una actividad empresarial existen algunos grupos sociales que aparecen influyendo en esa dirección.

En general, estos grupos son de dos tipos: en primer lugar se tiene los llamados grupos de convivencia, destacándose dentro de ellos en forma sobresaliente el grupo familiar, donde existía una tradición empresarial y que influyó en la dirección de entregar experiencia, otorgar apoyo, motivación y orientación; después, aparecen los amigos como influenciadores importantes, dándose en este caso la idea de imitación; algo semejante se da para el grupo de compañeros de trabajo. Destacan por su escasa importancia los compañeros de estudios y los vecinos.

En segundo lugar se tiene los grupos de referencias, destacándose dentro de estos grupos el de los jefes de trabajo, y con escasa importancia aparece el grupo de profesores.

Estas percepciones son compartidas, en general, tanto por empresarios como por ejecutivos. Cabe destacar eso sí que los ejecutivos le asignaron una mayor influencia al grupo de profesores. (Ver Tablas 17 y 18).

7. VARIABLES ECONÓMICAS QUE APARECEN COMO RELEVANTES EN LA DECISION

En general, el rol que desempeñan las variables económicas en la acción de emprender algo es el de ser inhibi-

dores, con la excepción de que en caso específico son grandes facilitadores.

En la investigación se detectó que la principal variable que influyó en la decisión empresarial fue el "capital necesario para invertir"; le siguen en importancia, "la tasa de crecimiento económico del país"; "la posibilidad de pago por endeudamiento"; los "ingresos pasados" (ahorro) y la "baja tasa de interés del préstamo".

Se detectaron algunas opiniones diferentes entre empresarios y ejecutivos, por ejemplo, los ejecutivos le asignan mayor relevancia a la "baja tasa de interés del préstamo", que los empresarios. También sucede lo mismo con las variables "posibilidad de pago por endeudamiento" y "baja inflación". (Ver Tabla 19).

8. FUNCIONES DIRECTIVAS DE LOS EMPRESARIOS

Consultados los encuestados respecto de cuáles eran las funciones de los empresarios y para lo cual se le presentaron funciones propias de un directivo de tipo administrador optimizador por un lado y por otro, funciones de un directivo emprendedor o empresario, y teniendo ellos que elegir sin saber a quién correspondían. Se obtuvo el siguiente resultado en orden de importancia:

- 1º Relación personal, da la cara, hombre de contacto con fábricas, clientes y con proveedores.
- 2º Funciones de desarrollo (innovación, agente de cambio, asumir riesgos, ver oportunidades, etc.).
- 3º Profundo conocimiento del sector, capaz de detectar oportunidades y riesgos.
- 4º Dosis diarias de riesgos, cuando encuentra la oportunidad la aprovecha.
- 5º Caza la oportunidad rápidamente, asume el compromiso y pone gran empeño para el logro.
- 6º Preferencia por estructuras planas, con muchos contactos informales y

mayor contacto directo.

- 7º Busca oportunidad y luego los recursos.

Dado que las funciones del directivo emprendedor que se les mostraron fueron siete, se concluye que justamente los encuestados las identificaron plenamente como las funciones relevantes de un empresario, como directivo.

Otro aspecto importante es que hubo similitud total de opiniones entre ejecutivos y empresarios. (Ver Tabla 20).

9. VARIABLES DEL ENTORNO QUE INFLUYERON EN LA DECISION DE SER EMPRESARIO

En opinión de los encuestados, las principales variables del entorno que influyeron en la decisión de ser empresario, y en orden de importancia, son las siguientes:

- 1º Mercados insatisfechos
- 2º Libre competencia
- 3º Crecimiento económico
- 4º Necesidad de un producto diferenciado y competencia pasiva, respectivamente.
- 5º Ayuda de financiamiento
- 6º Mercados muy competitivos; aprovechamiento de tecnología de punto y aprovechamiento de nuevos recursos, respectivamente.
- 7º Mercados poco competitivos
- 8º Cartera de proyectos disponibles
- 9º Mercados externos y defensa del ecosistema respectivamente.
10. Aranceles y nueva legislación, respectivamente.
11. Tipo de cambio y ayuda estatal, respectivamente.

Se observa que para todas las variables del entorno, sin excepción, los empresarios le dan una menor valorización como variables influenciadores, que lo que dan los ejecutivos. (Ver Tabla 21 y Gráfico 3).

GRAFICO 3. VARIABLES DEL ENTORNO QUE INFLUYEN EN LA DECISION DE SER EMPRESARIO SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO.

INTENSIDAD	5	4	3	2	1	PROMEDIO
VARIABLES DEL ENTORNO	MFI	FI	RI	BI	MBI	
1. Tipo de cambio				*		2.2
2. Aranceles				*		2.25
3. Mercados externos				*		2.35
4. Mercado insatisfecho		*				3.85
5. Necesidad prod. diferenc.			*			3.3
6. Aprovechamiento tec. punta			*			3
7. Competencia pasiva			*			3.3
8. Nueva legislación				*		2.2
9. Aprov. de nuevos recursos			*			3
10. Defensa del ecosistema				*		2.25
11. Protección del consumidor				*		2.45
12. Crecimiento económico			*			3.45
13. Economía social mercado			*			3.2
14. Libre competencia		*				3.75
15. Mercados muy competitivos			*			3
16. Mercados poco compet.			*			2.9
17. Ayuda estatal				*		2.2
18. Ayuda de financiamiento			*			3.05
19. Cartera de proyectos disp.			*			2.85
20. Otras					*	1.45

10. CONCLUSIONES

Es estratégico conocer los factores relevantes explicativos de quién es la persona que crea la empresa, de los rasgos de su personalidad y del comportamiento del empresario, de forma que orienten la formación de futuras generaciones de jóvenes como probables emprendedores. Esto motivó a planteamos ciertas hipótesis tales como:

— Los empresarios se forman; la creación de una empresa depende en alto grado de la existencia de una persona con las características del empre-

sario; el empresario chileno tiene un perfil de personalidad único; el empresario chileno tiene patrones de conducta psicológica, sociológica y económicas definidas.

Para probar estas hipótesis se realizó un "survey" a una muestra representativa de empresarios y ejecutivos de las comunas de Concepción y Talcahuano.

De acuerdo con la investigación, el empresario se forma según la opinión del 57% de los encuestados, el resto opina que el empresario nace.

En relación con las características de las personas, que crearon la empresa, se puede mostrar, a título de resumen, el siguiente perfil, basado en la aplicación del criterio modal:

1. Sexo: Masculino
2. Edad: Entre 31 y 40 años
3. Educación: Universitaria
4. Nivel socioeconómico: C₂C₃
5. Ciclo de vida: Casado con hijos

Rasgos biológicos:

- Iniciativa
- Afán de logro
- Autoexigencia
- Dinamismo

Rasgos éticos:

- Lealtad a lo que se hace
- Ejercicio competente y honesto

Rasgos cognitivos:

- Realismo perceptivo
- Creatividad
- Perspectiva de largo plazo
- Visión generalista

dependientes

6. Nivel de ingreso: Mediano
7. Salud: Excelente
8. Origen familiar: Padres empresarios

De los antecedentes recopilados sobre las rasgos de personalidad, de un empresario se concluye que ellos son de un perfil definido, destacándose los siguientes:

Rasgos afectivos:

- Entusiasmo en el emprender
- Dominio de sí mismo
- Compromiso con objetivos empresariales

Rasgos conductuales:

- Buenas relaciones públicas
- Motivador y persuasivo
- Enfrentador/audaz

Rasgos psíquicos:

- Racional
- Innovador
- Sociable

Según los rasgos mencionados se ve claramente que éstos son especiales y contrastan con los rasgos de personalidad de una persona común, los cuales son: ser conservador; sensible a la crítica; baja tolerancia a la frustración; poco perseverante; poco asertivo; motivación de logros relativamente moderados y gusta de trabajar poco.

La idea de ser empresario tiene como principales fuentes de inspiración a la familia, a los amigos empresarios, al aprovechamiento de oportunidades de mercado y a la independencia económica y social.

El comportamiento del empresario está influenciado por las siguientes variables psicológicas relevantes:

Necesidad de independencia; necesidad de auto-realización; motivación de logros; económicos y sociales; motivación de logros de realización y superación personal; basa su conducta sobre el estudio de la rentabilidad esperada y en los montos de capital a invertir, sus conocimientos más requeridos son los de Administración General y los de Cultura General; sus principales creencias son que generan independencia económica y deja de depender de otros; po-

see una autoimagen de ser persona independiente e inteligente.

En cuanto a las variables sociales que influyen en la decisión de ser empresario, se destacan la influencia del grupo familiar y la de los amigos. El principal apoyo que brinda el grupo familiar es la motivación y las transferencias de experiencias.

En cuanto a las variables económicas que influyen en la decisión de ser empresario, se tiene el capital necesario para invertir, la tasa de crecimiento de la economía y las transferencias de experiencias.

Las funciones directivas de los empresarios, son las de un emprendedor, destacándose las de relación de perso-

nal; funciones de desarrollo; conocimiento del sector; dosis diaria de riesgo; caza de oportunidades rápidamente; preferencias por estructuras planas y busca oportunidades. Se ven claramente que estas funciones difieren de la de un ejecutivo normal.

Por último, los factores del entorno que influyen en la decisión de ser empresario se refieren principalmente a:

Mercados insatisfechos; libre competencia; crecimiento económico; diferencian productos, etc.

Estas han sido las principales conclusiones que hemos obtenido de esta investigación exploratoria, que indudablemente abre las inquietudes para seguir investigando sobre el tema.

VII. TABLAS DE SALIDA

TABLA 1. PERFIL DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EJECUTIVO Y DEL EMPRESARIO. (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS) SEXO

SEXO	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Masculino	49	84.48	59	93.6	108	89.3
Femenino	9	15.52	4	6.35	13	10.7
Total	58	100	63	100	121	100

TABLA 1.1. PERFIL DEL EMPRESARIO SEGUN, JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO QUE OPINAN QUE EL EMPRESARIO NACIO PARA ESO. (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS) SEXO

SEXO	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Masculino	19	79.2	25	89.3	44	84.6
Femenino	5	20.8	3	10.7	8	15.4
Total	24	100	28	100	52	100

TABLA 1.2. PERFIL DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO QUE OPINAN QUE EL EMPRESARIO SE FORMA PARA ESO.
(CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS)

SEXO	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Masculino	30	98.2	35	100	65
Femenino	4	11.8	0	0	4	5.8
Total	34	100	35	100	69	100

TABLA 2. PERFIL DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO.
(CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS)

EDAD	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	20/30	23	40	22	34.9	45
31/40	22	38	29	46	51	42.1
41/50	9	15.5	10	15.8	19	15.7
51/60	4	6.9	2	3.17	6	5
Total	58	100	63	100	121	100

TABLA 3. PERFIL DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO, Y DEL EJECUTIVO.
(CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS)

EDUCACION	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Media	19	32.8	9	12	28
Técnica	11	19	8	12.6	19	15.8
Universitaria	28	48.3	43	68.2	71	58.7
Post-grado	0	0	3	4.76	3	2.8
Total	58	100	63	100	121	100

TABLA 4. PERFIL DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO.
(CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS)

NSE	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	ABC ₁	13	22.4	25	39.6	38
C ₂₋₃	42	72.4	35	55.5	77	63.6
DE	3	5.2	3	4.74	6	5
Total	58	100	63	100	121	100

TABLA 5. PERFIL DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO.
(CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS)

CICLO DE VIDA	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Soltero independ.	20	34.5	21	33.3	41
Casado	7	12.1	17	26.9	24	19.83
Casado con hijos dep.	28	48.3	21	33.3	49	40.50
Casado sin hijos dep.	1	1.7	3	4.76	4	3.31
Solitario maduro	2	3.5	1	1.58	3	2.48
Total	58	100	63	100	121	100.00

TABLA 6. PERFIL DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO.
(CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS)

NIVEL DE INGRESO	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Alto	19	32.8	22	34.9	41
Mediano	29	50	34	53.9	63	52
Regular	10	17.2	6	9.52	16	13.2
Bajo	0	0	1	1.58	1	8.3
Total	58	100	63	100	121	100

TABLA 7. PERFIL DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO.
(CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS)

SALUD

SALUD	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Excelente	29	50	43	68.2	72	59.5
Buena	28	48.3	19	30.1	47	39
Regular	1	1.7	1	1.58	2	1.7
Total	58	100	63	100	121	100

TABLA 8. PERFIL DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO
(CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS)

ORIGEN FAMILIAR

ORIGEN FAMILIAR	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Padres empresarios	20	34.5	34	53.9	54	44.63
Familiares empresarios	7	12.1	7	11.1	14	11.57
Padres profesionales	10	17.2	10	15.8	20	16.53
Padres con form. tecn.	2	3.5	2	3.17	4	3.31
Padres empleados	19	32.8	9	14.3	28	23.14
No responde	0	0	1	1.58	1	0.83
Total	58	100	63	100	121	100.00

TABLA 9. RASGOS RELEVANTES DE LA PERSONALIDAD DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO
(CIFRAS EN PROMEDIO)

RASGOS	EMPRESARIO PROMEDIO	EJECUTIVO PROMEDIO	TOTAL PROMEDIO
BIOLOGICOS			
Dinamismo	4.2	4.5	4.35
Tolerancia a la fatiga	3.8	4.0	3.9
Animo expansivo	3.9	4.1	4
Enérgico	4.0	4.2	4.1
Tímido	1.8	1.7	1.75
Iniciativa	4.4	4.6	4.5
Afán de logro	4.3	4.6	4.45
Competitividad	3.9	4.2	4.05
Autoexigencia	4.3	4.5	4.4
Independencia	4.2	4.2	4.2
Sociabilidad	3.7	4.0	3.85
Capacidad de asumir riesgos	3.7	4.2	3.95
COGNITIVO			
Adecuado sistema de retroalimentación	3.4	3.9	3.65
Adecuado sistema de toma de decisiones	3.9	4.3	4.1
Perspectiva de largo plazo	4.1	4.2	4.15
Capacidad de definición de objetivos	4.0	3.8	3.9
Inteligencia general	4.0	4.2	4.1
Realismo perceptivo	4.2	4.4	4.3
Creatividad	4.2	4.4	4.3
Visión generalista	4.1	4.2	4.15
AFECTIVO			
Afectividad por dinero poder, bien común	3.5	3.7	3.6
Entusiasmo en el emprender	4.9	4.5	4.7
Compromiso con objetivos empresariales	4.1	3.9	4
Tolerancia a la frustración	3.0	3.6	3.3
Dominio de sí mismo	3.9	4.4	4.15
Sensible a la crítica	2.6	2.9	2.75
CONDUCTUAL			
Asertividad	3.8	4.2	4
Motivador y persuasor	4.0	4.4	4.2
Facilidad de adaptarse a la norma	3.8	3.7	3.75
Gusta de poco trabajo y descanso habitual	2.1	1.6	1.85
Enfrentador/audaz	4.0	4.2	4.1
Buenas relaciones públicas	4.1	4.3	4.2
Ahorrativo	3.8	3.9	3.85
Derrochador	1.6	1.4	1.5
ETICA INTACHABLE			
Lealtad a lo que se hace	4.5	4.7	4.6
Ejercicio competente y honesto	4.5	4.6	4.55
Servicio a los demás	4.1	3.9	4
PSIQUICOS			
Emocional	3.4	2.9	3.15
Racional	4.1	4.3	4.2
Introverso	2.4	2.4	2.4
Extroverso	3.4	3.5	3.45
Solitario	2.6	2.0	2.3
Sociable	3.9	3.8	3.85
Conservador	3.5	3.3	3.4
Innovador	4.0	4.3	4.15

TABLA 10. FUENTE DE INSPIRACION DE LA IDEA DE SER EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO

FUENTE	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Familia y amigos empresarios	18	31.0	18	28.6	36	29.75
Independencia económica y social	14	24.1	8	12.7	22	18.18
Realización y superación personal	15	25.9	0	0	15	12.40
Realización y superación social	0	0	19	30.2	19	15.70
Necesidad de creación	7	12.0	8	12.7	15	12.40
Necesidad económica	11	19.0	0	0	11	9.09
Aprovechar oportunidades	13	22.4	14	22.2	27	22.31
Dotes naturales	4	6.9	8	12.7	12	9.92
Seguridad futura	7	12.0	0	0	7	5.79
Experiencia en el área	8	13.8	6	9.5	14	11.57
Crecer económica y socialmente	0	0	14	22.2	14	11.57
Ego	2	3.5	0	0	2	1.65
Dios	1	1.7	0	0	1	0.83
Bienestar social	3	5.17	8	12.7	11	9.09
Otras	1	1.7	6	9.5	7	5.79
No responde	1	1.7	8	12.5	9	7.44

TABLA 11. VARIABLES PSICOLOGICAS DEL COMPORTAMIENTO DEL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO (CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS)

NECESIDADES	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Independencia	52	89.7	53	84.1	105	86.78
Status social	15	25.9	20	31.7	35	28.93
Autorrealización	51	88	57	90.5	108	89.26
Seguridad	44	75.9	32	50.8	76	62.81
Prestigio	22	38	33	52.4	55	45.45
Aceptación	15	25.9	20	31.8	35	28.93
Biológicas	14	24.1	12	19	26	21.49
Otras	8	13.8	6	9.5	14	11.57
	4	6.9	8	12.7	12	9.92

TABLA 12. PRINCIPAL MOTIVACION QUE IMPUSO LA IDEA DE SER EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO. (CIFRAS EN Nº Y % DE ENCUESTADOS).

MOTIVACION	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Independencia económica y social	24	41.4	34	53.9	58	47.93
Necesidad económica	8	13.8	0	0	8	6.61
Grupo familiar	15	25.9	5	7.9	20	16.53
Necesidad de crear, concretar ideas	3	5.2	9	14.3	12	9.92
Bienestar social	0	0	8	12.7	8	6.61
Prestigio, status social	3	5.2	4	6.3	7	5.79
Realización y superación personal	1	36.2	30	47.6	51	42.15
Seguridad económica familiar	6	10.3	2	3.2	8	6.61
Crecimiento económico	2	3.4	13	20.6	15	12.40
Aprovechar oportunidades	3	5.2	0	0	3	2.48
Necesidad de conocimientos	2	3.5	0	0	2	1.65
Deseos de trabajar	1	1.7	0	0	1	0.83
Búsqueda de conocimientos y oportunidades	0	0	5	7.9	5	4.13
Poder	0	0	2	3.2	2	1.65
Entorno, medio-ambiente	0	0	3	4.8	3	2.48
Tradicón familiar	0	0	1	1.6	1	0.83
Dotes naturales	0	0	1	1.6	1	0.83
Otras	4	6.9	5	7.9	9	7.44
No responde	0	0	4	6.3	4	3.31

TABLA 13. ASPECTOS ESTUDIADOS PARA SER EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO. (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS)

Aspectos estudiados	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Capital a invertir	45	77.6	46	73	91	75.12
Endeudamiento	26	44.8	28	44.4	54	44.63
Rentabilidad	54	93.1	55	87.3	109	90.08
Utilidad	33	56.9	36	57	69	57.02
Conocimiento	39	67.2	39	62	78	64.46
Capacidades necesarias	31	53.5	21	33.3	52	42.98
Información recolectada	26	44.9	30	47.6	56	46.28
Riesgo percibido	12	20.7	34	54	46	38.02
Satisfacción a cubrir	24	41.4	28	44.4	52	42.98
Sector de la gestión	32	55.2	23	36.5	55	45.45
Costo de oportunidad	17	29.3	33	52.4	50	41.32
Otro	2	3.5	4	4	6	4.96

TABLA 14. CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA SER EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO, Y DEL EJECUTIVO. (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS)

Conocimientos necesarios	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Derecho	15	25.9	22	35	37	30.58
Finanzas	26	44.8	46	73	72	59.50
Marketing	16	27.6	44	70	60	49.59
Administración general	32	55.2	49	77.7	81	66.94
Administración de personal	17	29.3	38	60.3	55	45.45
Economía	15	25.9	21	33.3	36	29.75
Cultura general	36	62.1	43	68.3	79	65.29
Un oficio	18	31	13	20.6	31	25.62
Experiencia en negocio en marcha	31	53.5	30	47.6	61	50.41
Una profesión	19	32.8	15	23.8	34	28.10
Otro	5	8.6	5	7.9	10	8.26

TABLA 15. CREENCIAS QUE INFLUYERON EN LA DECISION DE SER EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS)

Creencias	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Ser considerado rico	0	0	6	9.5	6	4.96
Dejar de depender de otros	41	70.7	45	71.4	86	71.07
Independencia económica	55	94.8	59	93.7	114	94.21
Distinción social	13	22.4	21	33.3	34	28.10
Lograr lo más ambicionado	9	15.5	12	19	21	17.36
Ser considerado poderoso	5	8.6	8	12.7	13	10.74

TABLA 16. IMAGEN DE LOS EMPRESARIOS, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO. (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS)

Imagen	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Persona poderosa y solvente	13	22.4	12	19	25	20.66
Persona con problema económico solucionado	22	37.9	10	15.8	32	26.45
Persona independiente	54	93.1	58	92	112	92.56
Persona inteligente	36	62.1	42	66.6	78	64.46
Persona reconocida por la opinión pública	12	20.7	9	14.3	21	17.36
Autoimagen del empresario desde joven	15	25.9	11	17.5	26	21.49
Otra	12	20.7	13	20.6	25	20.66

TABLA 17. VARIABLES SOCIALES QUE INFLUYERON EN LA DECISION DE SER EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS)

Grupo	GRUPO					
	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Familia	41	70.7	50	79.4	91	75.12
Amigos	19	32.8	25	39.7	44	36.36
Compañeros de estudio	7	12.1	9	14.3	16	13.22
Compañeros de trabajo	11	19	14	22.2	25	20.66
Profesores	1	1.7	9	14.3	10	8.26
Jefes de trabajo	8	13.8	12	19	20	16.53
Vecinos	2	3.5	2	3.2	4	3.31
Publicidad	5	8.6	16	25.4	21	17.36

TABLA 18. INFLUENCIA DEL GRUPO FAMILIAR EN LA DECISION DE SER EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO. (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS)

Influencia	GRUPO					
	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Apoyo y motivación	7	12.5	18	28.6	25	20.66
Orientación	1	1.72	6	9.5	7	5.79
Apoyo económico	3	5.17	0	0	3	2.48
Satisfacer necesidades económico-sociales	0	0	5	7.9	5	4.13
Experiencia	12	20.69	21	33.3	33	27.27
Subsistencia	8	13.79	0	0	8	6.61
Herencia genética	3	5.17	0	0	3	2.48
Educación familiar	1	1.72	0	0	1	0.83
Incentivo a superarse	2	3.45	0	0	2	1.65
Otra	0	0	3	4.7	3	2.48
No responde	21	36.21	14	22.2	35	28.93

TABLA 19. VARIABLES ECONOMICAS QUE INFLUYEN EN LA DECISION DE SER EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS)

Variable económica	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Capital necesario para invertir	38	65.5	50	79.5	88	72.73
Baja tasa de interés del préstamo	12	20.7	28	44.4	40	33.06
Ingresos pasados	24	41.4	22	34.9	46	38.02
Tipo de cambio	4	6.9	5	7.9	9	7.44
Valor de las acciones	1	1.7	3	4.7	4	3.31
Valor de los bonos	0	0	2	3.2	2	1.65
Nivel de impuestos	7	12.1	9	14.3	16	13.22
Franquicias tributarias	5	8.6	20	31.7	25	20.66
Posibilidad de pago por endeudamiento	20	34.5	33	52.4	53	43.80
Baja inflación	7	12.1	18	28.6	25	20.66
Tasa de crecimiento económico del país	22	37.9	35	55.5	57	47.11

TABLA 20. FUNCIONES DE DIRECTIVO QUE CORRESPONDEN AL EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO. (CIFRAS EN N° Y % DE ENCUESTADOS)

Funciones de directivo	EMPRESARIO		EJECUTIVO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Funciones de desarrollo	40	68.9	59	93.7	99	81.82
Funciones de mantenimiento	19	32.7	8	12.7	27	22.31
Dosis diaria de riesgo	36	62	56	88.8	92	76.03
No toma riesgos en la marcha cotidiana	18	31	4	6.3	22	18.18
Busca oportunidad y luego recursos	33	56.9	43	68.3	76	62.81
Busca oportunidad para los recursos	30	51.7	20	31.7	50	41.32
Relación personal. Hombre de contacto	54	93.1	57	90.5	111	91.74
Relación formal	2	3.5	4	6.3	6	4.96
Caza la oportunidad rápidamente	40	68.9	45	71.4	85	70.25
Se toma su tiempo	19	32.8	16	25.4	35	28.93
Profundo conocimiento del área	46	79.3	49	77.7	95	78.51
Directivo profesional	9	15.5	13	20.6	22	18.18
Preferencia por estructuras llanas	44	75.9	38	60.3	82	67.77
Preferencia por jerarquía formalizada	7	12.1	13	20.6	20	16.53

TABLA 21. VARIABLES DEL ENTORNO QUE INFLUYEN EN LA DECISION DE SER EMPRESARIO, SEGUN JUICIO DEL EMPRESARIO Y DEL EJECUTIVO. (CIFRAS EN PROMEDIO).

Variables del entorno	EMPRESARIO	EJECUTIVO	TOTAL
	Promedio	Promedio	Promedio
Tipo de cambio	1.9	2.5	2.2
Aranceles	1.9	2.6	2.25
Mercados externos	1.9	2.8	2.35
Mercados insatisfechos	3.4	4.3	3.85
Necesidad de un producto diferenciado	2.8	3.8	3.3
Aprovechamiento de tecnología de punta	2.4	3.6	3
Competencia pasiva	3.0	3.6	3.3
Nueva legislación	1.6	2.8	2.2
Aprovechamiento de nuevos recursos	2.3	3.7	3
Defensa del ecosistema	1.8	2.7	2.25
Proteccion del consumidor	2.2	2.7	2.45
Crecimiento económico	3.0	3.9	3.45
Economía social de mercado	2.7	3.7	3.2
Libre competencia	3.4	4.1	3.75
Mercados muy competitivos	2.6	3.4	3
Mercados poco competitivos	2.5	3.3	2.9
Ayuda estatal	1.7	2.7	2.2
Ayuda de financiamiento	2.6	3.5	3.05
Cartera de proyectos disponible	2.3	3.4	2.85
Otra	0.2	2.7	1.45

PROGRAMA DE APOYO AL SURGIMIENTO DE NUEVOS EMPRESARIOS, A TRAVÉS DE DIFUSIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL POR DIFERENTES MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

ADRIANA CRUZ PEREZ N.

SECRETARIA DE DESARROLLO INDUSTRIAL Y COMERCIAL. OAXACA-MEXICO
CENTRO DE DESARROLLO DEL ESPIRITU EMPRESARIAL. CALI-COLOMBIA

Introducción

En los últimos años la economía mundial se ha caracterizado por un intenso proceso de formación de bloques o agrupaciones de países, bajo distintos tipos de organización, pero con un objetivo común: la modernización del perfil productivo; es decir, pasar de generador de materias primas y productos escasamente elaborados a una estructura económica que incorpore un mayor valor agregado a sus productos.

Hoy por hoy es indiscutible la necesidad que tienen las naciones, y específicamente las latinoamericanas de hacer frente a este reto, resumido, en:

- Globalización / Competitividad / Modernización
- Información / Redes / Comunicación
- Rompimiento de Jerarquías / Flexibilidad y rapidez
- Asociacionismo / Alianzas estratégicas
- Desarrollo Tecnológico/ Adaptación / Transferencias, fundamentado básicamente en la educación, capacita-

ción y actualización permanente y constante de los habitantes, agentes económicos de nuestras sociedades.

En este contexto, la promoción, creación y desarrollo de empresas competitivas, debe constituirse en un objetivo fundamental de la reactivación económica y de la generación de empleos, responsabilidad no sólo del Estado, ni de los mismos sectores productivos, ni de las instituciones de educación, sino de toda la sociedad, elevando con ello el nivel y calidad de vida de la población.

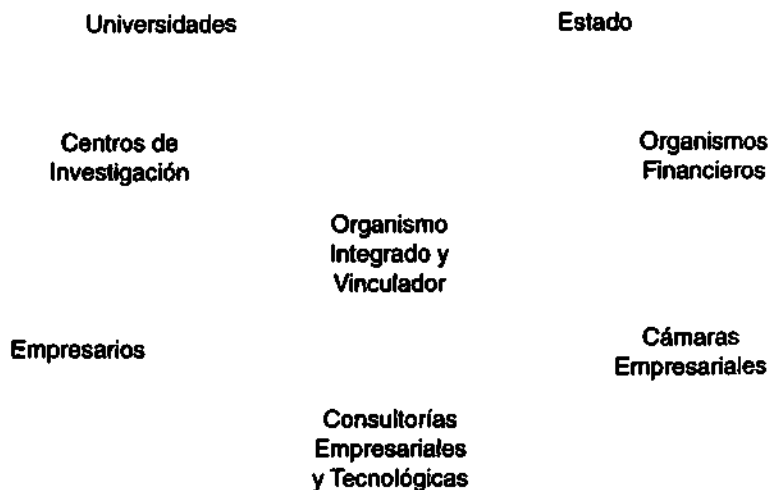
Por lo tanto, México, y en este caso el estado de Oaxaca, localizado al sureste del país, a través del gobierno del estado y el concurso de varios organismos que apoyan el desarrollo empresarial han instrumentado una serie de mecanismos concretos con el objetivo de fomentar una cultura empresarial, propiciar y apoyar iniciativas empresariales locales, atraer inversiones, apoyar las exportaciones, proteger los recursos y el medio ambiente, dinamizando la actividad económica y la generación de riqueza.

I. Centro Multiplicador de la Pequeña Empresa

I.1 Marco contextual

El Centro Multiplicador de la Pequeña Empresa (C.E.M.P.E), depende de la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial del Estado de Oaxaca, y fue creada en 1993, como una propuesta de investigación presentada por cierto en el VII Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial, que se organizó por la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, Ciudad de México.

* AUTONOMO Y DESCENTRALIZADO



I.2 ¿Qué es el C.E.M.P.E.?

Es un centro de información, gestión, orientación, asistencia técnica y apoyo a la creación y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa de Oaxaca.

I.3 ¿Cuál es su objetivo?

Fomentar la Cultura Empresarial en el estado, coadyuvando a la promoción, creación, consolidación y desarrollo de empresas, contribuyendo a la genera-

ción de empleos y dinamización de la economía.

La propuesta que presenté fue en el sentido de crear un organismo que sin requerir la creación de otros entes burocráticos adecuara la infraestructura, integrando y coordinando los esfuerzos dispersos, duplicados y aislados de universidades, centros de investigación y organismos privados y públicos, vinculando y orientando a los mismos hacia un objetivo común: fomento de una cultura empresarial, hacia un desarrollo económico.

ción de empleos y dinamización de la economía.

I.4 ¿A quiénes apoya?

Al nuevo empresario y empresario de empresas Consolidadas, micros, pequeñas y medianas, que estén dedicadas o se vayan a dedicar a alguna actividad relacionada con la **industria, el comercio, el turismo, las artesanías**, entre otras.

1.5 ¿Qué ofrece?

Se divide su función básica en cinco áreas, divisiones o gerencias:

a) Área de Promoción Empresarial

- Programa de Emprendedores
- Programa de Difusión de la Cultura Empresarial
- Programa de Incubadoras de Empresas
- Programa Centro de Negocios.

b) Área Gestión e Intercambio Empresarial

- Ventanilla Única de Gestión. En un solo lugar todos los registros y trámites de constitución de Empresas.
- Centro de Información Empresarial. Banco de Datos nacional e internacional, para detectar oportunidades de negocios.

c) Área de Mejoramiento Empresarial

- Capacitación y diagnóstico Empresarial
- Cursos destinados a mejorar la actividad gerencial y proporcionar asistencia técnica a cualquier tipo de empresas; así como sus programas de calidad de vida en el trabajo y mejora continua.

d) Área de recursos

- Ventanilla Única de Financiamiento
- Sociedad de Inversión de Capital

Toda la información sobre los mecanismos de trámite a los usuarios de servicios financieros de la micro, pequeña y mediana empresa.

e) Área jurídica

- Programa desregulador de la actividad económica.
- Asesoría jurídica, laboral, mercantil, fiscal y en cualquier otro para el desarrollo empresarial.

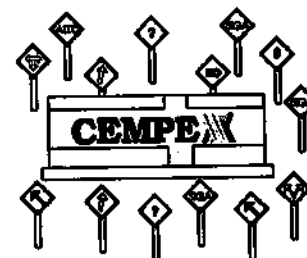
1.6 ¿Que beneficios se obtienen?

- a) Ya no acudir a diversas dependencias para obtener gestoría, información, asesoría y apoyo; todos los servicios en un solo lugar.

b) Ahorro considerable de tiempo, evitando tramites innecesarios y duplicidad de requerimientos de documentación.

c) Uniformidad en los lineamientos e instrucciones para la integración ágil y oportuna de la empresa.

d) Control en el seguimiento y desarrollo de las etapas de integración de expedientes.



II.- Área de Promoción Empresarial

II.1 Marco Contextual

Al igual que las demás áreas, ésta es fundamental, puesto que no se puede hablar de apoyos al desarrollo de empresas, si no existen actitudes emprendedoras, iniciativas empresariales, cultura empresarial y por lo tanto no habrá a quiénes apoyar, ya que para que se justifique la creación de este centro es necesario el binomio:

a) Sujeto / Emprendedor con ideas



b) Objeto / Proyectos y/o Empresas



Por lo tanto, la primera fase a cubrir por este centro es la de proporcionar la gestión de emprendedores (Sujetos / Activos) y empresas (Objeto / Pasivo)

II.2 Objetivo General

Promocionar la gestión, creación, crecimiento y desarrollo de empresas en el Estado, con el fin de propiciar el desa-

rollo económico y consecuentemente aumentar el nivel de la calidad de vida de la sociedad

Objetivos específicos

- a) Difundir una cultura empresarial a la comunidad, a través de la creación de redes de información, con el fin de comunicarse, apoyándose en diferentes medios masivos de comunicación, como: televisión, radio, prensa, medios electrónicos vía datos, audio y video.
- b) Fomentar una actitud emprendedora, con el fin de estimular la actividad empresarial en el Estado, a través de instituciones de educación básica, media y superior, organización de eventos, apoyo en los diferentes medios masivos de comunicación.
- c) Crear espacios físicos y de vinculación entre universidades, centros de investigación, instituciones financieras, empresarios y gobierno, con el fin de propiciar y apoyar la gestión, crecimiento y desarrollo de empresas, preferentemente del sub-sector manufacturero, del sector servicios y las empresas de base tecnológica.
- d) Crear base de datos y orientación a los empresarios en materia de desarrollo tecnológico.
- e) Crear un centro de negocios, en donde se promuevan encuentros entre empresarios, clientes, organismos públicos, privados, financieros, de consultoría, capacitación, educación, investigación, gubernamentales y empresas.

II.3 Programas desarrollados

II.3.1 Programa de emprendedores

Objetivo:

Coordinar las acciones de organismos públicos y privados abocados al desarrollo de la cultura empresarial, con el fin de conjuntar esfuerzos.

Estrategias:

- a) Promoción de congresos sobre desarrollo empresarial.
- b) Promoción de diplomados en desarrollo empresarial, proyectos de inversión.
- c) Promoción de paquetes para becar con cursos de capacitación y asesoría a emprendedores.
- d) Promoción y organización de cursos, conferencias, seminarios para motivar, inducir y capacitar a autoridades y profesores de educación y así multiplicar y difundir la actitud emprendedora en los jóvenes estudiantes.
- e) Establecer vínculos con instituciones de educación.
- f) Establecer vínculos con asociaciones de desarrollo empresarial, que ofrezcan paquetes educativos en este sentido.
- g) Proporcionar la creación de asociaciones de emprendedores para que de manera organizada se les pueda apoyar con asesoría, capacitación, orientación y financiamiento.
- h) Propiciar la organización de exposiciones de las ideas (prototipo), proyectos o empresas de nueva creación que presenten alto contenido de valor agregado, creatividad e innovación (nuevos empresarios).

II.3.2 Programa Incubadoras de Empresas

Objetivos:

Promover y apoyar la creación, consolidación y desarrollo de micros y pequeñas empresas competitivas y generadoras de fuentes de empleo, que impacten positivamente el desarrollo tecnológico y económico del estado.

Objetivos específicos:

- a) Fomentar y coordinar la generación de empresas que compartan desde

la infraestructura hasta los servicios de promotoría para el financiamiento y la operación.

- b) Crear micros y pequeñas empresas, constituidas en personas físicas y/o morales, dedicadas a actividades manufactureras y de servicios, tradicionales y de base tecnológica, no contaminantes y generadoras de fuentes de empleo, que busquen crear y conformarse en una empresa sólida y competitiva.
- c) Promover y gestionar líneas de crédito a través de fondos creados para apoyar a la micro y pequeña empresa, como:
 - * Nafin
 - * Fideapo
 - * Solidaridad
 - * Fidetec (Conacyt)
 - * Admic
- d) Proporcionar servicios de incubación en un mismo espacio físico (albergue) y fuera de éste.
- e) Vincular a las instituciones de educación superior, así como a los centros de investigación públicos y privados relacionados con la formación de emprendedores, la asesoría, la consultoría, la elaboración y evaluación de proyectos de inversión, la capacitación empresarial, la asistencia técnica y la investigación tecnológica; con el sector productivo y el gobierno.

II.3.3 Programa centro de negocios

Pretende dar respuesta a una necesidad de la entidad de crear en un solo espacio un lugar donde se puedan realizar:

Convenciones: siendo el estado un destino turístico de los más importantes en el país, se requiere un centro donde se puedan realizar congresos y convenciones con capacidad de hasta 3.000 personas y de carácter internacio-

nal, con la infraestructura hotelera y de servicios que se requiere para este fin, en donde a su vez se puedan realizar:

Exposiciones: de carácter permanente (negocios establecidos) exposiciones de artesanías, pictóricas, etc., Y temporales, donde se organicen este tipo de eventos que apoyen la promoción de empresas de la entidad y la región.

Negocios: el proceso de apertura comercial actual, nos obliga a fomentar la promoción de nuestros productos y servicios; así como incrementar nuestros contactos comerciales. Este centro de negocios internacionales pretende un mayor acercamiento entre exportadores e importadores, interesados en hacer negocios en la región sur de México.

Promotoría: en este mismo lugar de encuentro entre empresarios, clientes, usuarios, expositores y prestadores de servicios: bancarios, financieros, legales, fiscales, seguros, publicidad, transporte, consultoría, capacitación, investigación, orientados a agilizar nuevos negocios, se creará el "cerebro en información de negocios" (World Trade Center), negocentros, casas de negocios de otros países (empresas "ancla").

Recinto ferial y de entretenimiento: es un proyecto paralelo al anterior, pero no necesariamente en el mismo espacio, donde se podrán organizar ferias regionales de consumo, de índole popular, donde se den cita empresarios y público en general.

II.3.4 Programa de difusión de la cultura empresarial

Objetivo general:

Difundir a través de diferentes medios: asistencia técnica, información y orientación; con el fin de difundir y fomentar la cultura empresarial, propiciando el desarrollo empresarial del estado.

III. Programa de difusión de la cultura empresarial a través de diferentes medios:

III.1 Proyecto en prensa

Difusión a través de prensa

Hemos diseñado una herramienta para hacer llegar información al empresario: con tres enfoques diferentes y en función del nivel de crecimiento de las empresas:

1. Al emprendedor, creador de nuevas empresas.
2. Al empresario de pequeñas empresas,
3. Y al empresario de la mediana empresa.

La característica principal de esta herramienta de difusión a través de prensa, es la novedad de brindar series coleccionables sobre datos relevantes para la formación de una empresa, con un lenguaje accesible al público en general, a la vez de proporcionar en este mercado cada vez más competitivo información sobre oportunidades de inversión, enlaces empresariales, índices económicos y financieros, eventos relacionados con la actividad empresarial en el estado, en el país y en otros países.

Iniciamos el sábado 30 de octubre de 1993, en el diario de mayor circulación en el estado, como es el periódico Noticias, sin costo alguno, se presenta cada una de estas planas con enfoques dirigidos a diferentes estratos de desarrollo empresarial, una vez por semana.

La plana dirigida al emprendedor se llama "Crear Empresas... Misión de Todos", en este momento presentamos la serie coleccionable: "Convírtase en Emprendedor", con dieciséis temas que cubriremos aproximadamente en cuatro meses, firmamos para ello un convenio de colaboración con desarrollo empresarial en Monterrey, A.C., Posteriormente presentaremos la serie "Si las empresas hablaran", igualmente a

cubrir en cuatro meses; y la serie "Creación de Empresas", elaborado por el ICESI

Es importante destacar que esta material ha sido elaborado por investigadores y profesores de desarrollo empresarial de diferentes instituciones de prestigio en el estado, en el país, y del extranjero.

La plana dirigida al pequeño empresario, se llama "Pequeños Negocios: Futuro de Oaxaca", en apoyo a los grandes y pequeños empresarios, y la plana dirigida al empresario de la mediana empresa, se titula "Entre Empresarios: la Empresa, Origen de la Riqueza", han sido elaborados con información proporcionada por diferentes organismos que apoyan la creación de empresas, como: Nacional Financiera, Organización Internacional del Trabajo, Banco de Comercio Exterior, entre otras.

Estos temas presentados de manera sistematizada proporcionan orientación y capacitación para iniciarse en los negocios, así como crecer y desarrollar empresas.

III.2 Proyecto en radio

Difusión a través de la radio

Iniciamos en 1994, una serie sistematizada de cápsulas informativas de interés para el empresario, a través de la transmisión en Radio Oír, en su hora de mayor audiencia.

El contexto de los mismos será: información general de los programas de apoyo al desarrollo de empresas por instituciones estatales y nacionales, sectores productivos prioritarios en el estado, apertura comercial, fuentes de financiamiento y su mecánica de operación, espacio para la interrelación del empresario con el prestador del servicio empresarial, así como programas con entrevistas en vivo, hechas por empresarios de reconocido prestigio en la entidad y al igual que en la prensa con dos

enfoques diferentes; es decir, información de interés al empresario que se inicia en los negocios (conocido como emprendedor), información de interés para el empresario de la Pequeña empresa.

III.3 Proyecto en televisión

Difusión a través de la televisión

Como parte importante de esta herramienta de difusión de la cultura empresarial, reafirmaremos la información presentada en prensa y radio con programas televisivos que plantearán los escenarios de corto y largo alcance a nivel estatal, nacional e internacional en materia económica y de desarrollo empresarial, planteando la problemática concreta de cada una de las ramas económicas más importantes del estado.

Realizamos un acuerdo de colaboración con Nacional Financiera y Canal 9 T.V. Oaxaqueña, para transmitir esta serie cada quince días con duración de una hora por programa. Paralelamente, al igual que la serie de prensa y radio, se proporcionará orientación y asesoría al empresario en función de las necesidades que éste plantee.

La característica principal de los programas televisivos será la transmisión en vivo y con teléfonos abiertos al público, con el fin de contar con un medio para acercar al público con el funcionario, especialista, investigador y empresario, y con ello crear un ambiente favorable y una actitud emprendedora para iniciarse y/o desarrollarse en la actividad económica del estado.

III.4 Proyecto en medios electrónicos

Se pretende aumentar la cobertura de difusión a través de:

Infotax

Correo electrónico

Modem

Transmisión de audio y video, (televisión) vía satélite

III.5 Proyecto de eventos especiales

El reto de difundir y fomentar actitudes emprendedoras no es sencillo y menos en un estado como el nuestro, con todas sus ventajas y limitaciones, no obstante, pretendemos organizar eventos que permitan lograr en parte el objetivo planteado, como exposiciones de emprendedores y empresarios consolidados, con una dosis de información, sobre el proceso de creación de empresas, conferencias motivacionales, orientación técnica y encuentros de negocios.

La organización de congresos que cubren este propósito es relevante, por lo tanto pretendemos organizar el X Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial del ICESI, en Oaxaca, México.

IV. Alianzas estratégicas establecidas

Se han establecido alianzas estratégicas para lograr los objetivos planteados en cada uno de los programas y proyectos con organismos públicos y privados, que en verdad sin ellos este esfuerzo multiplicador será imposible de realizar solo por el gobierno del estado.

PROGRAMA**ALIANZAS****I. Emprendedores**

Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C.
 Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C.
 Instituciones de Educación e Investigación Locales y Nacionales.
 Despachos de Consultoría.
 Organizaciones de Eventos Especiales.

II. Incubadoras

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
 Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Yucatán.
 Cámaras Empresariales.
 Instituciones de Educación e Investigación.
 Banca de Desarrollo e Intermediarios Financieros

III. Centro de negocios

Despachos de consultoría
 Cámaras empresariales.
 Fondos Nacionales e Internacionales.

IV. Difusión

Radiodifusoras Entidad.
 Periódicos Entidad.
 Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C.
 Televisión Estatal.
 Nacional Financiera.
 Banco de Comercio Exterior.
 Consejo de Población.
 Cámaras Empresariales.
 Consultores Independientes.
 ICESI Colombiano.

V. AVANCES Y EXPECTATIVAS

Programa	Avances	Expectativas
I. Emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio colaboración Demac, Instituciones de Educación e Investigación. • Primer Tianguis del Emprendedor. • Talleres de Creación de Empresas. • Concurso Emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar programas emprendedores en cada una de las universidades del Estado. • Tianguis del Emprendedor en otras regiones del Estado. • Convenio Desarrollo Empresarial mexicano. • Financiamiento Amigo Emprendedor.
II. Incubadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Centro Incubador de Empresas Oaxaca, fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar incubadoras de empresas en el Estado.
III. Centro de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos Proyecto del Centro de Negocios Internacionales de Oaxaca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar centro de negocios en el Centro Histórico. • Implantar recinto ferial.
IV. Difusión cultura empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión prensa y radio iniciando cobertura local. • Exposiciones de apoyo a la micro, pequeña empresa. • III. Congreso Internacional de Emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión en televisión. • Cobertura estatal y nacional. • Difusión nacional e internacional de información por medios electrónicos (biblioteca compartida). • IX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

Conclusiones

En Latinoamérica y en México, al igual que en otros países menos industrializados, se da un creciente interés por el establecimiento de vínculos efectivos o alianzas estratégicas, a través de diferentes mecanismos, como:

- Empresas integradoras
- Asociacionismos
- Alianzas con otras empresas locales, nacionales o extranjeras.
- Vínculos entre instituciones académicas y la sociedad.
- Modernización del perfil productivo.
- Formación de empresarios y progra-

mas de surgimiento a nuevos empresarios.

- Vínculos entre desarrollos tecnológicos-producto-mercado.

Finalmente, el crecimiento económico de un estado y país están en función directa de las actitudes y nivel de conciencia de sus habitantes, del papel protagónico que juegan como agentes de cambio, como dinamizadores de economías y que asociados, integrados, aliados con los otros sectores, como el gobierno, organismos, instituciones académicas y empresarios, se podrán **multiplicar esfuerzos** y así poder hacer frente a la nueva era.

FRANQUICIAS, ESTRATEGIA SEGURA Y RENTABLE DE CREACION DE NUEVAS EMPRESAS

JAVIER ORLANDO GORDILLO L.
JAIME ALBERTO CABAL S.

INTRODUCCION

Desde 1984 DESACOL viene realizando actividades de promoción y capacitación en creación de empresas en Colombia. Sus seminarios *Cómo Montar y Gerenciar su Propia Empresa*, *Proyección Empresarial de la Mujer* y *Cómo Prepararse para el Retiro Laboral Montando su Propia Empresa*, han sido el vehículo eficaz para lograr que importantes núcleos de la población colombiana se capaciten para ser empresarios.

En dichos seminarios se instruye a los participantes sobre las opciones que tienen para iniciar negocios, siendo la franquicia una de ellas.

El alto interés de los asistentes por conocer sobre las franquicias, el impacto que tiene este sistema de creación de empresas a nivel internacional y el proceso de apertura económica, llevaron a la conclusión de que era necesario profundizar en su conocimiento e iniciar la promoción de dicho sistema en el país.

Por esta razón, desde 1989, DESACOL inicia una labor de estudio y conocien-

to de la experiencia internacional en franquicias, viajando a ferias, seminarios, conferencias y congresos en Estados Unidos, Francia, España, México, Brasil, Chile y Argentina y estableciendo nexos con reconocidos expertos internacionales.

Como fruto de estas gestiones internacionales DESACOL decide iniciar la generación de una *cultura de franquicias* en Colombia mediante la realización de simposios y seminarios internacionales. A la fecha ha realizado seis eventos de esta naturaleza en los que han participado cerca de 400 empresarios e inversionistas. Paralelo a las actividades académicas, DESACOL ha realizado ruedas de negocio en las que representantes de franquicias internacionales han presentado sus ofertas a potenciales inversionistas.

Otro hecho que merece destacarse dentro de este esfuerzo pionero de DESACOL es su vinculación a la red que promueve el desarrollo del sistema de franquicias a nivel internacional. DESACOL tiene nexos importantes con la Asociación Internacional de Franquicias, IFA,

con sede en Washington y con las Asociaciones nacionales de México, Chile, España y Brasil; a su vez, es miembro fundador de la Federación Latinoamericana de Franquicias con sede en Sao Paulo, Brasil.

El creciente interés que el tema de franquicias ha despertado en los empresarios nacionales se ha reflejado en la demanda que DESACOL tiene actualmente de conocidas empresas a las que les está apoyando en el diseño de sus sistemas de franquicias, sobresaliendo empresas de los sectores de alimentos e impresión.

El sistema de franquicias ha demostrado ser una poderosa herramienta de marketing, utilizando una metodología rápida y segura de comercialización, a través de la unión de dos partes en pro del desarrollo de un mismo negocio: el franquiciador y el franquiciado.

Hoy en día, las franquicias son un fenómeno mundial y Colombia no puede sustraerse a desarrollar un sistema que ha cambiado la forma de hacer negocios. Este fenómeno ha sido impulsado por la necesidad de empresarios audaces de expandir el mercado de sus empresas, minimizando sus requerimientos de capital, y por el deseo y la necesidad de miles de hombres y mujeres de tener su propia empresa.

De esta manera, la franquicia configura un matrimonio *casi perfecto* entre las partes, pues al existir intereses comunes, éstas deciden poner todo su empeño para lograr el éxito de su operación comercial.

De las alternativas que tiene una persona para iniciar su propia empresa la franquicia es de lejos la más segura y rentable. En efecto, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos muestra que el 65% de las empresas nuevas que se crean quiebran en los primeros dos años de existencia; sólo el 5% de los negocios

creados como franquicia quiebra en ese mismo tiempo.

Desde el punto de vista de rentabilidad, la franquicia muestra también sus bondades: la Asociación Brasileña de Franquicias, ABF, reporta que el 33% de las franquicias operando en Brasil han recuperado su inversión en 12 meses, el 49% entre 12 y 24 meses y el 18% restante entre 24 y 78 meses.

La exitosa experiencia internacional muestra un camino propicio al empresario colombiano y latinoamericano para que se apropie del concepto y de la tecnología de franquicias, aprovechando de esta manera sus bondades, diversificando sus inversiones, generando empleo y expandiendo sus mercados.

Es indudable que Latinoamérica, y en particular Colombia, han logrado avanzar en la consolidación de una auténtica cultura empresarial. Prueba de ello es este magnífico escenario que lo conforman cerca de 700 participantes en este VIII Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial organizado por el ICESI. A estos jóvenes participantes, que serán los empresarios del siglo XXI, nos corresponde mostrarles nuevos caminos expresándoles que el "inventar la rueda" o el "jugar al Quijote" puede ser muy costoso a la hora de iniciar una empresa. Para ellos existe la franquicia que disminuye sensiblemente los dolores del parto de una nueva empresa, pues reduce al máximo el también oneroso método del ensayo y el error.

I. ALTERNATIVAS PARA SER EMPRESARIOS

Cuando planeamos convertirnos en empresarios normalmente pensamos en un solo camino: iniciar una empresa nueva, una empresa que sólo existe en nuestra imaginación. Aquí también aplicamos el concepto de "solución única" que tanto daño nos puede causar en un paso tan crucial en nuestras vidas.

Es asombroso cómo en los textos que orientan a las personas para que creen su propia empresa se ignora el análisis profundo de los diversos caminos que se tienen a la hora de optar por la vida empresarial.

Para nuestra fortuna existen al menos cuatro alternativas para comenzar una pequeña empresa:

- Comenzar una nueva partiendo de cero.
- Comprar una empresa que ya está en funcionamiento.
- Adquirir una franquicia
- Asociarse a una empresa que ya esté en funcionamiento.

Cada una de las alternativas descritas tiene sus ventajas y desventajas. La mejor elección dependerá de los objetivos que se persigan, del nivel de riesgo que estemos dispuestos a asumir, de los recursos personales disponibles y también de las oportunidades (o la ausencia de las mismas) que se presenten en el área que definamos.

En primer lugar, conviene informarse acerca de las empresas que están en venta, aun cuando no estén directamente vinculadas con el campo de interés. Por lo general, los que están por vender suministran buena información acerca de métodos y resultados comerciales, y a menudo dejan entrever sus problemas y oportunidades. Este tipo de "investigación" suministra informaciones detalladas e ideas prácticas que no se encuentran en ningún libro de texto. De este modo se aprende sobre ciertas prácticas que hay que adoptar (o evitar), se perfeccionan las técnicas esenciales de interrogación y negociación, y se va adquiriendo la percepción necesaria para conocer gente y situaciones concretas.

Así mismo, no podemos seguir ignorando la alternativa de la franquicia como una opción de bajo nivel de riesgo y de alta rentabilidad. El desarrollo de este

novedoso concepto de negocios en los principales países del mundo nos muestran un camino promisorio para quienes aspiramos a ser empresarios. Por esta razón hemos decidido concentrar esta ponencia en mostrar la dimensión de la franquicia como estrategia para la creación de nuestra futura empresa.

II. FRANQUICIAS: APROXIMACION CONCEPTUAL

El término franquicia en nuestra lengua tiene un significado restringido: se refiere a la exención que se concede a alguien para no pagar derechos de correo o aduanas. En lengua inglesa tiene más de un significado, pero jurídicamente significa derecho, derecho que alguien adquiere, de hacer algo por autorización o concesión de otro. En su origen francés su significado era ligeramente diverso: "libertad de servir" o "dispensa de servicio".

Algunas definiciones del concepto de franquicia hechas por diversos organismos que tienen relación con su promoción, regulación y fomento a nivel mundial son las siguientes:

-Asociación Internacional de Franquicias, IFA. Define a la franquicia como un método de comercialización de productos y servicios. En sus estatutos dice textualmente que "la operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado, en la cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como el "know-how" y entrenamiento; en esta operación, el franquiciado usa un nombre comercial común de acuerdo con un "formato" o patrón establecido y controlado por el franquiciador. Esto implica que el franquiciado invierte sus propios recursos en su propio negocio".

-Reglamento de la Comisión de las Comunidades Europeas. Este organismo define a la franquicia como "el contrato en virtud del cual una empresa, el

franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios y que comprende por lo menos los siguientes beneficios:

1. El uso de una denominación o rótulo común, y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato.
2. La comunicación por el franquiciador, al franquiciado, de un "know-how".
3. La prestación continua por el franquiciador, al franquiciado, de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo".

-Departamento de Comercio de los Estados Unidos. Define a la franquicia como "una forma de licencia, por la cual el propietario o titular (franquiciador) de un producto, servicio o método obtiene su distribución a través de revendedores afiliados (franquiciadores).

III. ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA

El origen de la palabra franquicia se remonta a la Edad Media, al término "franc" que en francés antiguo significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a algunos de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales concedidos a personas. La primera carta de franquicia que se conserva está fechada en el municipio de Chambey (Francia) en marzo de 1232.

Así mismo, en esa época la Iglesia católica delegaba en oficiales la recolección de impuestos a través de un encargo, permitiendo que un porcentaje de la recaudación fuera para ellos y el resto para el Papa.

Analizando estos antecedentes observamos que en ambas prácticas se otorgaba un derecho de explotación

para realizar una actividad económica en determinadas zonas geográficas con beneficios económicos para las partes, es decir, tanto para quienes otorgaban los derechos como para quienes los usufructuaban. Este principio ha sido el fundamento del sistema de franquicias que ha venido evolucionando y depurándose a través de la historia.

Las franquicias en la época moderna

Al final de la Edad Media la palabra y su práctica desaparece de Francia, para volver a aparecer en el siglo XIX, en Norteamérica después de la Guerra de Secesión, como una forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con los viajeros y comerciantes del sur y oeste. Algunos de los precursores más importantes del sistema de franquicias son los siguientes:

I.M. SINGER. Esta conocida empresa se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión, logró vender su cuota de dos máquinas y, además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

El hombre de Ohio mandó a pedir más máquinas, pero la casa matriz, que atravesaba por problemas serios de flujo, no tenía capital para manufacturar las máquinas solicitadas. Las personas interesadas podrían haber comprado las máquinas si tan sólo las hubieran visto en operación. Impulsada por su desesperación, la compañía cambió su estructura básica de funcionamiento.

A partir de ese momento, comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, con lo cual eliminó su carga de asalariados y creó lo que hoy podríamos denominar como el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos. Por medio de este sistema, los "concesionarios" acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Estos compraban las máquinas a 60 dólares y las vendían con un sobreprecio, resolviendo así el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía.

Podría citarse a éste como uno de los esquemas de distribución que sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicia de la actualidad.

Coca Cola. Otra precursora importante de las franquicias fue Coca-Cola. En 1886, primero creció lentamente gracias a su sistema de fuentes de soda. Más tarde, en 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la compañía de que les otorgara los derechos para vender Coca-Cola en botellas en casi todo el país, con la condición de que estos nuevos productos no interferirían en su negocio de las fuentes de soda. Es así como estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora en el mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios vendieron a su vez franquicias a otros, subfranquiciaron el negocio, dada su falta de recursos y habilidad administrativa a nivel nacional. Ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciarios. En 1919, ya existían 1.000 embotelladoras que participaban

en este creciente negocio. Posteriormente otras empresas de gaseosas siguieron este ejemplo.

General Motors. Años más tarde, en la última década del siglo pasado, General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, esquema que, como sabemos, se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

Supermercados Piggly Wiggly. En 1917, estos supermercados deciden ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las de franquicias.

La Lainiere De Roubaix. En 1925, esta fábrica francesa de lanas trataba de asegurar salidas comerciales a la producción de su nueva planta. Se pensó entonces en asociar a un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

Aunque no aparecía el término franquicia, éste se ajustaba fielmente a lo que más tarde se entendería como tal.

Standar Oil. En 1930 esta compañía dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban costosísimos, y comenzó a cobrar rentas a las estaciones de servicio que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera tremendos beneficios a corto plazo. Como ya sabemos, este esquema fue copiado por las demás compañías petroleras y se usa hasta el día de hoy en casi todo el mundo.

Howard Johnson. En 1925, Howard Johnson inició un negocio de refrescos y helados con 500 dólares que obtuvo

como préstamo. Años más tarde, el negocio había evolucionado hasta un par de restaurantes bastante exitosos con la característica singular de tener un techo naranja brillante. Los planes de expansión contemplaban el desarrollo de los negocios con capital propio. Sin embargo, la depresión de 1929 lo obligó a cambiar sus planes, así como el paisaje de las carreteras en Estados Unidos. El señor Johnson requería de lo que él llamó un "socio" franquiciatario, por lo que convenció al dueño de un restaurante, en el noreste de Estados Unidos, de usar su nombre y de comprarle sus productos. Ambos prosperaron de forma tal que, para 1940, existían ya 100 restaurantes a lo largo de la costa este de Estados Unidos. El resto es historia, Howard Johnson se convirtió en una de las franquicias hoteleras más importantes de Estados Unidos.

El gran auge de la postguerra

Este boom y la explosión de franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios.

El crecimiento repentino de la población norteamericana, conocido como baby-boom, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. También, la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios aceleró la demanda de servicios de apoyo.

El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles

de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio origen a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró la de automóviles. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos; ello impulsó la creación de centros comerciales o shopping centers con amplio espacio para estacionamiento y con una nueva apariencia y funcionalidad. Estos nuevos centros comerciales originaron nuevas presiones y una férrea competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

Por último, los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transporte y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue factor trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos. Este sistema, además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos.

Este clima de negocios fue apoyado muy oportunamente por los siguientes factores: 1) el gobierno federal norteamericano, por medio de la Small Business Administration, que brinda asesoría, así como estímulos financieros, 2) una adecuada estructura fiscal, y 3) la disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios. Franquicias con la más diversa gama de funciones abrieron sus puertas al público, como las

de limpieza de drenaje, de empleados temporales, de hotelaría, de helados y comidas rápidas, etc.

El boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios. Hordas de vendedores de franquicias visitaban las más remotas ciudades y organizaban exposiciones en los hoteles más céntricos. Lo que empezó como un negocio pequeño y único, de pronto se convirtió, en más de un caso, en una cadena de tiendas para la comercialización de productos o servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otros y para nosotros al día de hoy es fácil evaluar cuáles de ellas son, ya que como consumidores, los nombres de algunas franquicias de comida rápida, los tenemos frescos en la mente por su clara dominación. Pero para efectos de agrupación es importantísimo especificar que el segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio. Franquicias que —caso distinto al de las concesionarias de autos— no produjeron dinero para la compañía por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito.

Las franquicias de formato de negocio

Opinan los expertos que la introducción de las franquicias con formato de negocio fue el acontecimiento más importante en el mundo de la comercialización de productos y servicios en la segunda mitad de este siglo. En la década de los noventa se consolidará, sin duda, como la revolución en el mundo de los negocios.

La aprobación en Estados Unidos del Lanham Act en 1946, fincó las bases para el desarrollo de las franquicias al codificar el derecho del dueño de una marca para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciatarios.

Otro aspecto importante en el crecimiento de este concepto fue el éxito con el que los empresarios lograron comunicar sus experiencias y habilidades a los franquiciados por medio de un paquete o fórmula de fácil asimilación y puesta en práctica por personas que, en la mayoría de los casos, no tenían un grado parecido de conocimientos o educación en la materia.

Es por ello que en la actualidad las franquicias que más conocemos fueron las que "abrieron brecha". Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias de formato de negocio figuran Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn, y McDonald's. Esta última es, con toda seguridad, la primera compañía en explotar este innovador concepto y es por ello que vale la pena analizar su caso con más detalle.

Ray Kroc, fundador de McDonald's, es reconocido a nivel mundial como uno de los fundadores y precursores más importantes de la franquicia de formato de negocio. Comenzó su larga e interesante carrera de hombre de negocios como vendedor. Asesoraba a los que eran sus clientes en técnicas y sistemas para incrementar sus ventas, siempre y cuando esa venta adicional se reflejara en mayores pedidos de los productos que él vendía. En alguna ocasión le propuso la venta de malteadas "para llevar" a Walgreen, cuando el concepto era totalmente innovador, en los días en los que él se dedicaba a la venta de vasos desechables.

Fue así como años más tarde encontró en algunas franquicias como Dairy Queen y Tastee-Freeze a estupendos

clientes para un equipo, el *multimixer*, que entonces vendía, con el que se preparaban cinco malteadas al mismo tiempo. En este afán por buscar a potenciales compradores, se enteró de que un pequeño restaurante de hamburguesas tipo *drive-in* había ordenado ocho *multimixers*. Kroc tuvo la curiosidad de ir a San Bernardino, California, para ver el único restaurante de esa naturaleza que tenía un volumen de clientes para justificar la compra de *multimixers*, es decir, para servir 40 malteadas a la vez.

Lo que a primera vista pudo parecer para Kroc otro restaurante, resultó ser el generador de dinero más eficiente que él jamás había visto, por el altísimo volumen de clientes que atendía. Pero, ¿cuál era el secreto de las hamburguesas de San Bernardino? Según Kroc eran los siguientes:

1. Calidad permanente de sus productos día tras día por medio de un proceso de operación muy eficiente, aunado a un menú fijo. Ello se traducía en una comida confiable para el consumidor.
2. Baños limpios para los vendedores y demás viajeros o turistas.
3. Ventanillas para atención directa a clientes, las cuales aseguraban la efectiva rotación de los mismos y eficiencia operacional.

Kroc imaginó cientos de McDonald's a lo largo de la unión americana, manejando el mismo volumen de clientes y lo multiplicó por el número de *multimixers* que vendería, por lo que, sin más consideración, se presentó ante los McDonald's fundadores y dueños del restaurante. Después de varias conversaciones, Kroc los convenció de los beneficios económicos que les aportaría una expansión a nivel nacional. Los hermanos McDonald accedieron a ampliar su negocio, aunque parte del trato fue que el mismo Kroc sería el responsable de comercializar las franquicias a

cambio de la mitad de los ingresos que se obtuvieran. A pesar de los disgustos de su esposa por asumir responsabilidades de alto riesgo, Kroc vio en ésta la oportunidad que siempre buscó de hacerse de mucho dinero.

El primer paso fue la construcción y puesta en marcha de la unidad piloto en Desplanes, Illinois, con el objetivo de redefinir e incrementar la eficiencia del negocio, donde se pudieran experimentar nuevos conceptos y al mismo tiempo crear un record medible de ventas para los futuros franquiciatarios. En este caso Kroc empezó a trabajar con un esquema operacional que, desde su fundación en 1948, se manejaba en una forma eficiente.

Con gran dedicación encontró procesos para mejorar áreas de operación que generaban pequeños desperdicios, que de centavo en centavo, a la larga ahorraron muchos dólares.

Así mismo, y aun de mayor relevancia, desarrolló especificaciones y guías operacionales para posteriores franquicias. Desde la estandarización del tiempo de servicio de una comida promedio y el peso preciso de la carne de la hamburguesa (1.6 onzas con un máximo de 19% de grasa), hasta el almacenaje de los bimbollos para su perfecta viscosidad, pasando por la laboriosísima tarea de igualar en condiciones artificiales la receta y la calidad de las papas fritas de los hermanos McDonald, que dependía de las condiciones climatológicas desérticas de San Bernardino.

Hemos enfocado más la historia en Kroc, que en los hermanos McDonald, ya que sin saberlo, Kroc hizo mucho más que lograr eficiencia y desarrollar especificaciones de un negocio exitoso: se convirtió en el creador de las franquicias con formato de negocio. Esto es muy importante, ya que puede ser una de las enseñanzas más valiosas para nosotros. No importa qué tan bueno o malo

sea un concepto: si no existe el debido formato de negocios que le permita a un tercero operar en forma eficaz un negocio específico no hay razones para suponer que tendrá éxito, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

Kroc introdujo conceptos de uniformidad o estandarización de producto jamás usadas. Además fue el primero en utilizar las técnicas de producción industrial en serie en el área de servicios. A partir de este momento se podrían montar negocios que anteriormente eran hechos a la medida y operados con una baja rentabilidad y eficiencia, y convertirlos en partes pequeñas e idénticas de una gran empresa.

Muchos afirman que Kroc es a la industria de los servicios lo que Ford fue a la industria automotriz, ya que fue él quien vitalizó a esta industria en Estados Unidos. A partir de Ray Kroc el consumidor pudo acceder a servicios que anteriormente fueron considerados como lujos, como el caso de las lavanderías y las agencias de viajes.

Independientemente de esto, Kroc significó para los hermanos McDonald muchos millones de dólares, ya que para 1959 existían 100 restaurantes franquiciados y para finales de los ochenta más de 10.000. Hoy McDonald es una franquicia con operaciones en más de 52 países, con un presupuesto de publicidad que ninguna otra compañía iguala, y con más puntos de venta que cualquier otro comercio en el mundo.

IV. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL FRANQUICIADO

Como se ha afirmado anteriormente el sistema de franquicias tiene dos protagonistas fundamentales:

-El franquiciador: Quien es la empresa que otorga derechos a otros para su explotación comercial.

-El franquiciado: Quien es la persona que adquiere esos derechos y establece su propia empresa a imagen y semejanza de la del franquiciador.

A continuación estudiaremos cuáles son las ventajas e inconvenientes del sistema para el franquiciado, es decir, para la persona que quiere ser empresario independiente por medio del sistema de franquicias.

Ventajas para el franquiciado:

Para el franquiciado las principales ventajas de adquirir una franquicia para iniciar su propia empresa son las siguientes:

1. Se convierte en propietario de un negocio acreditado y de resultados probados.
2. Reduce sensiblemente el riesgo que supone iniciar siempre una actividad empresarial.
3. Se beneficia de la experiencia y del "saber hacer" del franquiciador para establecer y gestionar con éxito el negocio.
4. Recibe toda la instrucción necesaria, inicial y periódicamente para actuar en la misma forma que el franquiciador.
5. Recibe el beneficio de la publicidad y marketing que el franquiciador realiza a nivel más amplio, inalcanzable en el caso de actuar independientemente.
6. Se beneficia del proceso de investigación y desarrollo que el franquiciador tiene que establecer para poder mantener sus productos o servicios en primera fila permanentemente.
7. Obtiene mejores precios de compra en razón al volumen total de suministros de la franquicia.
8. Obtiene mayores facilidades y mejores condiciones en la selección y arrendamiento o adquisición de loca-

les y el equipo, debido al prestigio y garantía del franquiciador.

9. Puede obtener financiación más fácilmente y en mejores condiciones.

Como síntesis de todo lo anterior, *la gran ventaja del franquiciado es conseguir los beneficios de la gran empresa organizada, fundamental en el actual clima competitivo, sin dejar de ser su propio jefe.*

Desventajas

A pesar que el sistema de franquicias presenta innumerables ventajas para el franquiciado, también presenta las siguientes desventajas:

1. Tiene que pagar unas cantidades, inicial y periódicamente al franquiciador.
2. No es propietario del nombre y marca comercial.
3. Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador.
4. Tiene restringidos sus derechos a disponer de su propio negocio.
5. Está ligado a la "suerte" del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

V. OPORTUNIDADES PARA LA COMPRA DE FRANQUICIAS

En los países en los que el sistema ha alcanzado un alto grado de desarrollo existen franquicias para todos los gustos: variedad de precios, de actividades económicas, de requerimientos de personal, etc. Lo anterior significa que es un mito cuando se afirma que las franquicias son inaccesibles al bolsillo del pequeño empresario, tal como lo mostraremos posteriormente.

En principio todas las actividades económicas pueden ser objeto de "franquiciarse". Así, en Estados Unidos cualquier negocio se desarrolla bajo franquicia, pero existen unos elementos y características comunes a todas las

actividades que quieran explotar este sistema como medio de expansión:

1. **El concepto debe estar introducido y acreditado en el mercado.** Su éxito debe estar suficientemente demostrado en la práctica no debiendo obedecer a una moda pasajera

2. **Debe ser diferente a los demás y ser conocido por el público.** Sus métodos y sistemas tienen que poseer identidad propia.

3. **Una franquicia se basa en el éxito de los franquiciados.** Por ello el sistema y los métodos ideados por el franquiciador tienen que poderse transmitir perfectamente a los franquiciados y con relativa facilidad.

4. **La rentabilidad de la actividad** no sólo tiene que ser suficiente y satisfactoria para el franquiciador, sino para todos y cada uno de los franquiciados.

En la actualidad existen 120 diferentes tipos de negocios disponibles bajo el sistema de franquicias, siendo las principales áreas de operación las siguientes:

- Construcción y mantenimiento
- Servicios automotores
- Limpieza y conservación
- Recursos humanos
- Comidas rápidas
- Venta de computadores
- Super y mini-mercados
- Restaurantes
- Renta de autos
- Transportes
- Hoteles y moteles
- Mobiliario
- Vestuario
- Educación
- Entretenimiento
- Bienes raíces
- Agencias de viaje
- Cultura.

VI. INVESTIGUE ANTES DE INVERTIR EN FRANQUICIAS

En términos económicos, opinan los expertos que después de la compra de una casa, la inversión en una empresa es la decisión más importante que toma una persona en su vida. A pesar que la franquicia es una alternativa de creación de una empresa mucho más cierta que iniciar de cero, es necesario realizar una investigación cuidadosa previa a la decisión de cuál franquicia adquirir. Se debe observar atentamente las franquicias disponibles y hacer una selección de alternativas separándolas por segmentos de interés. Los pasos de este proceso, son:

Autoevaluación

Es importante discutir la idea de comprar una franquicia con la familia, evaluando con ellos su potencialidad como futuro empresario, pero a la vez subordinado a una red muy bien organizada. Después de esta evaluación identifique el giro de negocios que más se adapte a su perfil.

Entrevistas con franquiciadores

Como paso siguiente al proceso de autoevaluación obtenga información sobre las franquicias de su interés. Para ello es necesario concertar entrevistas con los franquiciadores de los giros seleccionados.

Evaluando la franquicia

Existen cuatro puntos fundamentales a investigar:

- El mercado
- El franquiciador
- El contrato
- El negocio

1) El mercado

Los productos o servicios deben poseer amplia aceptación en el mercado. El sistema de franquicias tendrá una buena perspectiva cuando:

- Existe una expansión en el mercado para el producto o servicio.

- El producto posee un "algo especial" que dificulte imitaciones, al menos en el corto plazo.

- Se estén utilizando nuevas tecnologías, posibilitando rapidez en la operación del negocio o por lo menos, un mejor desempeño con relación a los métodos tradicionales.

- Los productos o servicios no respondan a modas pasajeras.

2) El franquiciador

El franquiciador tiene que demostrar competitividad y garantizar el nivel de apoyo ofrecido al franquiciado. Por esta razón es importante investigar:

- Si el éxito del negocio también ha ocurrido en otros lugares.

- Si el soporte que se ofrece para el desarrollo del negocio es de calidad.

- Si el entrenamiento es suficiente y acorde con las necesidades individuales del franquiciado.

3) El contrato

Debe contener los puntos esenciales para proveer una adecuada protección a las partes. Es necesario realizar un examen detallado de todos sus puntos siendo aconsejable la asesoría de un abogado especializado, para ayudar en el análisis y comprensión de cada una de las cláusulas contractuales.

4) El negocio

Es necesario hacer un análisis integral del negocio objeto de la franquicia para cerciorarnos que su rendimiento financiero y su operatividad son viables. Por esta razón, es vital conocer los siguientes asuntos:

- Monto total a invertir, incluyendo el pago del derecho de entrada y otras aportaciones, si las hay.

- El retorno previsto para la inversión.

-Las fuentes de financiamiento existentes.

-El nivel de endeudamiento "permitido" por el franquiciador.

-La existencia de personal adecuado para el negocio.

Selección de la franquicia

Con base en la evaluación realizada a las diferentes alternativas de franquicias consideradas, se debe tomar la decisión de qué franquicia comprar. Aquí es importante considerar no sólo los aspectos del negocio en sí, sino también los de afinidades personales con el negocio que proyectamos iniciar.

Negociación y firma del contrato

Ahora estará listo para definir con el franquiciador todos los aspectos de la negociación, firmar el contrato e iniciar las operaciones de su nueva empresa.

VII. PERFILES Y CASOS DE FRANQUICIAS

En general, las franquicias responden al perfil de una pequeña empresa por lo que son accesibles al común de las personas que quieren iniciar una nueva empresa. Algunas cifras obtenidas de la Asociación Brasileña de Franquicias, ABF, sirven para sustentar esta afirmación:

Inversión requerida. El 64% de las franquicias operando en Brasil requieren U\$50.0000 o menos de inversión y sólo el 17% requiere más de U\$100.000. En estos valores está incluido el "fee" o derecho de entrada que normalmente debe pagar el franquiciado en el momento de firma del contrato.

Rentabilidad de la inversión. Las franquicias muestran altos niveles de rentabilidad sobre la inversión del propietario. El 33% de las franquicias recuperan su inversión en 12 meses o menos, el 49% entre 12 y 24 meses y sólo el 18% requiere de 24 meses o más para lograr el retorno del capital.

Número de empleados. Las franquicias tienen una gran capacidad de generar empleo con inversiones de capital reducidas. En efecto, el 53% de las franquicias operando en Brasil tienen entre 1 y 5 empleados, el 30% entre 6 y 10, el 12% entre 11 y 20 empleados y sólo el 5% de ellas requiere más de 20 empleados en su operación.

Area del negocio. En general los requerimientos de espacio para operar son moderados. Es así como el 71% de las franquicias operando en Brasil requieren de 100 metros cuadrados o menos de espacio en su local y sólo el 29% supera este requerimiento.

CASOS DE FRANQUICIAS

A manera de ilustración a continuación reseñamos algunos casos de franquicias operando en diversos países, incluida Colombia:

-Restaurante "La Tablita" - México: Esta empresa cuenta con cinco negocios propios y seis en franquicia. A los franquiciados que se inician en este negocio gastronómico se les exige que el lugar en el que se piensan instalar cumpla con ciertas normas establecidas, como una buena ubicación, donde la afluencia de gente de clase media y alta sea abundante.

El franquiciado de "La Tablita" requiere una inversión inicial de U\$ 150 mil aprox. en la que se incluye los gastos generales y de preapertura, equipo, mobiliario y adecuaciones del local. Para poder operar el negocio se debe pagar mensualmente a la matriz un 5% de regalías sobre las ventas brutas y un 1% sobre las mismas ventas para un fondo de publicidad.

Esta franquicia cuenta con un programa de apoyo continuo a los franquiciados que incluye asesoría antes de la apertura, un programa integral de capacitación y manuales para la operación del negocio.

-Mail Boxes - Estados Unidos: Mail Boxes es una franquicia que posee 1.700 franquicias en Estados Unidos y factura cerca de U\$ 400 millones anuales. Lleva varios años abriendo una media de un establecimiento diario. En ellos cualquier persona puede enviar o recibir un paquete o un fax, sacar una fotocopia o duplicar una llave. Además ha comenzado a prestar nuevos servicios como la videoconferencia o la entrega de productos averiados, para los que ya tiene acuerdos con Panasonic y Nintendo.

Mail Boxes vende sus franquicias por áreas y el comprador se compromete a abrir al público al menos un establecimiento en cada una. Se estima en U\$40 mil la inversión necesaria para abrir cada franquicia, contando con el derecho de entrada que cobra Mail Boxes a cada franquiciado que es de U\$10 mil.

Yazigi - Brasil: Es una escuela de enseñanza de idiomas que inició operaciones en 1950. En 1963 concede su primera franquicia y a la fecha tiene 3 unidades propias y 183 unidades operando bajo franquicia. Requiere de un área de 200 a 600 metros cuadrados para operar, factura en promedio U\$200 mil anuales y la inversión se recupera en un período de 18 a 24 meses.

El derecho de franquicia vale U\$5 mil y exige un 5% sobre las ventas brutas para publicidad corporativa. No exige experiencia previa en el sector y en promedio emplea 8 funcionarios por franquicia.

Totto - Colombia: Definida bajo el concepto de "marca y productos para la gente joven", Totto es la marca de la empresa Natsani Ltda. que tiene su planta de producción en Santafé de Bogotá. Esta empresa genera 1.100 empleos directos, el 40% de los cuales está directamente involucrado en la operación de franquicias. Sus dos líneas principa-

les son los maletines y la ropa sport y deportiva.

Actualmente tiene en el país 26 puntos en franquicia, 19 de ellos en Bogotá, 3 en Cali, 2 en Barranquilla y 2 en Medellín. Así mismo, Totto es de las empresas pioneras en exportar su franquicia a otros países; su proyecto "la latinoamericanización de la marca Totto" la ha llevado a establecer 3 franquicias en Costa Rica, 2 en Ecuador y pronto iniciará su operación con 4 puntos en México.

Totto no cobra regalías a sus franquiciados y el cobro del derecho de entrada depende del estudio específico de cada ciudad o territorio. Brinda un soporte integral a sus franquiciados en aspectos de marketing, publicidad, diseño de nuevos productos, imagen corporativa, y gestión.

VIII. DIMENSION MUNDIAL DE LAS FRANQUICIAS

Los últimos años se han caracterizado por un vertiginoso crecimiento del sistema de franquicias en el mundo y las previsiones muestran que esta tendencia se acentuará en la presente década. Algunas estadísticas que muestran la dimensión de este fenómeno son las siguientes:

-De acuerdo con la Asociación Internacional de Franquicias (Washington, D.C.), y el Departamento de Comercio de Estados Unidos, a finales de 1989, existían en ese país más de 509.000 franquicias, las cuales registraron en 1991 ventas mayores a los 757 billones de dólares.

-Según datos del propio Departamento de Comercio de Estados Unidos, más del 30% de las ventas al por menor son hechas por negocios "franquiciados", y se espera que esta proporción sea del 50% en el año 2000. Así mismo, las franquicias generaron más de 100 mil nuevos empleos el año anterior y en total,

generan 10,2 millones de empleos en 60 industrias diferentes.

-En 1986 existían en el Japón 596 redes de franquicias integradas por 95.176 empresarios que optaron por este sistema para montar sus empresas.

-En Canadá el sistema de franquicias se ha desarrollado de forma particular. Para la Asociación Canadiense de Franquicias, el volumen de ventas del sistema creció a razón del 15% anual entre 1981-1984. En ese mismo período el PIB canadiense creció a una media del 7.4% anual y las ventas al por menor a una media del 7.7% anual.

-Los países miembros de la Comunidad Económica Europea muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias. Hay casos como Benetton-Italia que operan con más de 200 negocios en Estados Unidos y muchos otros en el resto del mundo. Igualmente, Francia ocupa el primer lugar tanto en número de marcas de franquicia como en exportación de las mismas.

-Actualmente existen en Francia 30.284 establecimientos franquiciados y proporcionalmente la francesa es la franquicia más exportadora del mundo, por delante incluso de Estados Unidos. Otros países como España presentan un auge importante de las franquicias en los últimos siete años, y según los expertos España ha de ser quien promueva la penetración de la franquicia en Sudamérica.

-En Brasil, las franquicias extranjeras fueron desalentadas a entrar a este mercado por los controles que restringen la salida de divisas y dividendos.

Por eso se produjo un fenómeno parecido al norteamericano de la posguerra, en el que, ante la falta de tecnología del exterior, los brasileños desarrollaron la propia. Como fruto de este fenómeno hoy existen franquicias brasileñas en Estados Unidos, Portugal, Ja-

pón, Rusia y México. Se estima que en diez años Brasil será la tercera potencia mundial en la operación del sistema.

-Al cierre de 1991 el número de franquicias que operaban en México se ubicó alrededor de 150. Es decir, 87,5% más que al inicio de ese mismo año. Según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, AMF, este tipo de negocios generó un promedio de 70.000 empleos y ventas por cerca de US\$ 750 millones. Los expertos atribuyen el rápido crecimiento del sistema de franquicias a la acelerada apertura económica que México experimentó hacia el final de la década pasada, a los cambios en materia legal sobre las regulaciones a la inversión extranjera y a la creciente globalización de las actividades económicas.

Tal como lo afirmamos en la introducción de esta ponencia, de las alternativas que una persona tiene para iniciar su propia empresa, la franquicia es de lejos la más segura y rentable. En efecto, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos muestra que el 65% de las empresas nuevas que se crean quiebran en los primeros dos años de existencia; solo el 5% de los negocios creados como franquicia quiebra en ese mismo tiempo.

Así mismo, las franquicias son la mejor alternativa para que empresas con marcas posicionadas en el mercado puedan crecer con bajas inversiones de capital y con menores problemas de administración y de control. El auge de este sistema en el mundo, es la evidencia de sus bondades.

IX. EL FUTURO DE LAS FRANQUICIAS EN COLOMBIA

En los tres últimos años Colombia ha vivido un proceso acelerado de apertura y de internacionalización de su economía. En virtud de este proceso ha habido reformas estructurales al régimen de inversión extranjera que son un

estímulo para que empresarios de otros países inviertan en Colombia.

Opinan los expertos que muy pocos países en el mundo tienen una posición tan ventajosa como Colombia para acceder a los mercados mundiales: El ATPA (Andian Trade Preference Act) le permite a Colombia exportar cerca del 80% de sus productos con cero arancel al mercado de los Estados Unidos; el SPG (Sistema de Preferencias Generalizado Especial) disminuye los aranceles de productos colombianos que ingresan a la CEE y amplía las cuotas existentes de varios productos y los acuerdos de libre comercio con Venezuela y Ecuador que han permitido duplicar el intercambio comercial entre estos países.

Igualmente, la economía colombiana fue durante la década de los ochenta la más estable del subcontinente con una tasa de crecimiento económico sostenido. Para 1993 este crecimiento fue del 4% superando el de 1992 que fue del 3.6% y proyectándose para este año un crecimiento del 4.5%. Otras cifras indicadoras del progreso económico del país son las siguientes:

-Las tasas de interés se han mantenido últimamente, en niveles relativamente reducidos lo que ha facilitado la reactivación de la economía y la canalización del ahorro privado hacia la inversión productiva.

-La inversión extranjera está autorizada en cualquier sector de la economía, y las leyes se modificaron para dar flexibilidad a la contratación y movilidad a la fuerza de trabajo.

-El saldo de las reservas internacionales asciende a unos US\$ 8 mil millones, equivalente a 16 meses del valor de las importaciones y a 12 meses de egresos por todos los conceptos de la cuenta corriente de la balanza de pagos.

Un escenario macroeconómico tan propicio como el descrito anteriormente

aunado al comprobado dinamismo de su clase empresarial serán los factores decisivos para el desarrollo del sistema en el inmediato futuro.

También opinan los expertos que Colombia será en un futuro cercano, el tercer país latinoamericano, después de Brasil y México, en optar decididamente por este sistema. Algunos de los argumentos que validan la hipótesis anterior son los siguientes:

-Existe en Colombia un interés creciente de muchas personas por ser empresarios tal como lo demuestra la alta respuesta que tienen los programas de apoyo a pequeñas empresas que tienen diversas entidades de desarrollo. Cifras del Departamento Nacional de Planeación, DNP, muestran que entre 1982 y 1986 asistieron en el país 140.000 personas a cursos de pequeñas empresas.

-Colombia cuenta con la experiencia más avanzada a nivel latinoamericano, en la promoción y apoyo a la micro y pequeña empresa, y en la difusión del concepto de "espíritu empresarial". Esto ha permitido educar a núcleos importantes de la población para que sean empresarios y no empleados. La existencia de organizaciones no gubernamentales, ONG'S, de reconocido prestigio (como Fundaempresa, Fundación Carvajal, ICESI, por ejemplo) y la responsabilidad social de sus empresarios, ha sido factor determinante en este logro.

-Las reformas institucionales puestas en práctica a partir del proceso de apertura económica e internacionalización de la economía han abierto un espacio propicio al desarrollo del sistema. Igualmente la mayor flexibilidad al tratamiento de la inversión extranjera, y al giro de divisas al exterior.

-Internacionalmente, la mano de obra colombiana es valorada por su buena capacitación y su bajo costo. Esto es importante para el desarrollo de empre-

sas intensivas en capital humano como la que se proyecta establecer,

-La percepción del colombiano respecto a nuevas oportunidades de negocios a raíz de la apertura económica es positiva. Según una reciente encuesta realizada en las principales ciudades del país por el Centro Nacional de Consultoría para la revista SEMANA (edición 519), el 86% de los entrevistados creen que en Colombia se desarrollarán nuevos negocios y el 79% cree que surgirán negocios exitosos. Esta percepción es ratificada por la actitud que el empresario colombiano ha desarrollado hacia el mercado externo.

-En efecto, el incremento notable del intercambio comercial con Venezuela y la adaptabilidad del aparato productivo nacional a la apertura económica muestran que las franquicias pueden ser una opción muy interesante de hacer negocios hacia el futuro en Colombia.

No obstante que las condiciones son propicias, las franquicias han tenido un desarrollo incipiente en el país; el modelo de desarrollo económico hacia dentro y su marco institucional, que obstaculizaba la exploración de iniciativas empresariales con encadenamientos en el exterior han sido las causantes fundamentales de esta situación.

X. CONTRIBUCION ESPERADA DE LAS FRANQUICIAS AL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DEL PAIS

Así como en su momento los programas de fomento de la micro y la pequeña empresa se convirtieron en una verdadera revolución empresarial en el país en la década pasada, hasta el punto de ser Colombia el país de mayor avance en este sector a nivel latinoamericano, el estímulo del sistema de franquicias liderado por Desarrollo Empresarial de Colombia, DESACOL, cambiará la forma de hacer negocios en Colombia próxi-

mamente, y sin duda este país será, después de Brasil y México, el de mayor desarrollo de las franquicias en Latinoamérica.

La franquicia es algo más que un sistema de mercadotecnia; es una estrategia de desarrollo empresarial cuya contribución al desarrollo del país tendrá beneficios indiscutibles en los próximos años. Algunos de ellos serán los siguientes:

-Al ser la franquicia un nuevo concepto de negocios, se logrará una transferencia de la tecnología desarrollada en otros países que redundará en un mejoramiento de los sistemas gerenciales y operativos de las empresas nacionales que adopten este sistema.

-La franquicia es una forma de multiplicar un negocio a través de nuevos empresarios. También es un modelo eficaz de coexistencia entre empresas pequeñas y grandes porque integra los esfuerzos de una empresa prestigiosa y probada en el medio (empresa franquiciadora) con la de personas que adquieren sus derechos (franquiciadores) para iniciar negocios a imagen y semejanza de la matriz. En la franquicia el interés común que une a las partes, (lograr el éxito del negocio), produce una alianza muy sólida y será por tanto una nueva alternativa para el desarrollo de negocios prósperos en Colombia.

-La implantación del sistema de franquicias contribuirá a fortalecer el sector empresarial colombiano porque las nuevas empresas que se crean bajo este concepto tendrán tasas de mortalidad mucho menores, tal como se ha citado a través de esta ponencia.

-Al ser los franquiciados pequeños empresarios, la franquicia contribuirá eficazmente a la generación de empleo en el país. Si se asume que Colombia logrará en cinco años la mitad de lo que México logró en dos, en el próximo quinquenio existirán 75 franquicias ope-

rando en Colombia, con un total de 4500 establecimientos franquiciados que habrán generado 35.000 nuevos empleos y ventas por US\$400 millones.

-El sistema de franquicias incentiva la racionalidad en el uso de recursos porque permite que empresas con altas posibilidades de expansión penetren nuevos mercados con bajos recursos de capital y minimizando sus problemas operativos y administrativos. Este será el sistema ideal para promover la expansión de las empresas colombianas a Venezuela, Ecuador, México y a aquellas ciudades de Estados Unidos donde la población hispana es significativa. De esta manera, Colombia aprovechará los acuerdos de libre comercio y las ventas del ATPA, actualmente vigentes.

-De lo anterior se infiere que el desarrollo del sistema de franquicias en Colombia no se sustentará solamente en la importación masiva de franquicias extranjeras. Al tener el país una base de empresas sólidas y acreditadas en el mercado, el genuino desarrollo del sistema deberá basarse en la expansión de nuestras empresas a través de las franquicias. De hecho esto generará un portafolio de oportunidades de inversión más asequibles a núcleos importantes de la población que requieren iniciar un negocio propio.

-Siendo las franquicias un sistema de negocios eminentemente internacional, su desarrollo en Colombia permitirá a los empresarios ubicarse en la óptica de la nueva economía global y reforzará su apertura mental tan necesaria para enfrentar con éxito la apertura económica que actualmente vive el país.

No existe información sistematizada sobre franquicias colombianas. En la actualidad, DESACOL se encuentra elaborando el primer directorio de franquicias nacionales que pondrá al servicio de los potenciales empresarios interesados. No obstante lo anterior, algunos

nombres de franquicias nacionales operando exitosamente son los siguientes:

-Presto, Kokoriko, Hamburguesas del Corral, Burger Station en el sector de comidas rápidas,

-Totto, en el sector de maletines y ropa informal,

-Azúcar, en el sector de ropa informal.

BIBLIOGRAFIA

ASOCIACIÓN BRASILEÑA DE FRANQUICIAS, *Franchising, guía 1993*.

ASOCIACIÓN BRASILEÑA DE FRANQUICIAS, *Franchising, III Censo Brasileño, 1992*.

ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS, *Las Franquicias en México, Panorama General, 1983*.

ANUAL REPORT 206 ACROSS, *Entrepreneur, 1992*.

CABAL Jaime Alberto, *Colombia, un país para invertir en Franquicias*. Ponencia presentada en el Salón Internacional de la Franquicia, Valencia España, 1992.

CABAL Jaime Alberto, *Franquicias: Estrategia de Comercialización para Empresas Colombianas*. Periódico *El País*, febrero 1993.

CABAL Jaime Alberto y GORDILLO Javier, *Franquicias, del siglo XII al siglo XXI*. Ponencia presentada en el seminario internacional y rueda de negocios, *Franquicias: Una Estrategia Exitosa para la Creación de Empresas y la Expansión de Mercados*. organizado por DESACOL. Santafé de Bogotá, febrero 1993.

CHERTO Marcelo, *Franquicias: Revolución del Marketing*. Serie Empresarial Luso, Sao Paulo, Brasil, 1987.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN, *Guía de la Franquicia 1992*, Valencia, España, 1992.

DESACOL, *Memorias del Simposio Internacional Franquicias la Revolución Empresarial de los 90*, s. Cali, julio 1992.

DESACOL, *Memorias del seminario internacional y rueda de negocios Franquicias: Una Estrategia Exitosa para la Creación de Empresas y la Expansión de Mercados*. Santafé de Bogotá, febrero 1993.

DESACOL, Memorias del seminario internacional y rueda de negocios *Franquicias en Colombia, su Nuevo Negocio*. Santafé de Bogotá, octubre 1993.

GONZÁLEZ CALVILLO Enrique, *Franquicias: La Revolución de los 90's*, Plaza y Janés Editores, México D.F. 1990.

GORDILLO Javier Orlando, Manual Seminario Aplicado *Cómo Montar y Gerenciar su Propia Empresa*, Cali Colombia, edición 1991.

GORDILLO Javier Orlando, Manual del Seminario *Cómo Prepararse para el Retiro Laboral Montando su Propia Empresa*, Cali Colombia, 1992.

GORDILLO Javier Orlando, *Franquicias: la Nueva Estrategia para la Creación de Empresas en Colombia*. DESACOL, 1993.

GORDILLO Javier Orlando, *Recuento Histórico del Desarrollo de Franquicias*. Ponencia presentada en el Simposio Internacional *Franquicias la Revolución Empresarial de*

los 90's, organizado por DESACOL. Cali, julio 1992.

HUERDO LANGE JUAN, *Sistema de Franquicias*. Centro Internacional de la Franquicia, México D.F. 1992.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION, IFA, *Franchise Opportunity Guide*, Washington D.C. 1993.

MENDELSONN Martín, *Manual del Franquiciante*. Asociación Argentina de Franquicias, Buenos Aires, 1991.

MERCAMÉTRICA, EDICIONES, S.A., *Directorio de Franquicias*, 1993. México D.F.

RAMÍREZ Diego Fernando, *Clases y Tipos de Franquicias*. Periódico *El País*, febrero 1993.

USSIA Jaime, *Las Bases Económicas y Comerciales del Desarrollo de la Franquicia*, Madrid España, 1992.

VIGORENA Fernando, *Franchising el Mejor Negocio de la Década de los 90*. Revista *Mundo Ejecutivo*, Santiago de Chile, 1993.

"EN BUSCA DEL ESPIRITU EMPRESARIAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS"

GUILLERMO GONZALEZ SOLER

Universidad de La Sabana
Santafé de Bogotá, D.C.

CURRICULUM

Guillermo González Soler

Nacido en Santafé de Bogotá, 38 años.

Administrador de Empresas de la Universidad de La Sabana.

Especialidad en Planeación Estratégica Empresarial, en el Instituto PLANES de Servicio al Cliente (Santafé de Bogotá).

Graduado del Programa de Dirección de Empresas, del Instituto de Alta Dirección Empresarial, INALDE.

Estudios de Maestría en Educación con énfasis en Investigación, en la Universidad de La Sabana.

Experiencia de 17 años en labores administrativas y docentes.

Como Profesor trabaja en las asignaturas de:

- * Introducción a la Administración
- * Historia Empresarial
- * Administración General
- * Procesos Administrativos

Actualmente es el Director de Estudiantes de la Facultad de Ciencias

Económicas y Administrativas de La Sabana.

En Nuestra Empresa creemos firmemente en Dios, en el hombre, en la libertad, en la democracia, en la ley, en la libre expresión, en la empresa privada, en la economía de mercado, y en la orientación hacia servir: al cliente, al accionista, al colaborador, a la comunidad y a nuestro país, Colombia. (Credo de Carboquímica S.A.)

"¿Es difícil hacer empresa en Colombia? No. Creo que lo difícil es tener el espíritu empresarial..." (Palabras de empresario colombiano).

A modo de Introducción

Esta ponencia presenta las conclusiones de un trabajo de campo, realizado por más de 300 estudiantes de los Programas de Administración de Empresas y de Administración de Servicios de Bienestar de la Universidad de La Sabana, a lo largo de cuatro años —desde 1990 hasta 1993—, en más de 50 empresas colombianas de variados sectores económicos y renglones productivos.

El propósito del trabajo es el de inducir desde el conocimiento práctico de

hechos empresariales exitosos, al desarrollo teórico de modelos de espíritu empresarial. Esto se contempla dentro de uno de los objetivos del VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, que es: "Desarrollar modelos y políticas para la gestión exitosa de los nuevos negocios". Y también hace parte de uno de los temas centrales: "la gestión de nuevos negocios". En concreto, se refiere a los factores que más influyeron en la vida de algunos empresarios colombianos, para inyectarle esas características de excelencia empresarial a sus organizaciones.

El trabajo consistió en hacer una exploración empírica (en el lugar de los hechos), de tipo cualitativo (destacando las cualidades de las personas y las empresas, más que las estadísticas), de corte transversal (en un momento dado de su historia), en los siguientes aspectos de cada una de las empresas: **biografía del empresario, estilo administrativo del empresario, evolución histórica de la empresa, características de excelencia empresarial, descripción estructural y funcional.**

Dentro de las características de excelencia especialmente se contemplaron: **las relaciones gerencia-empleados-clientes, el fomento de valores en la organización, el liderazgo del empresario, la calidad en el producto y el servicio, la creatividad e innovación en la empresa.** Como diría Tom Peters en su famoso libro: "La mayoría de estos...atributos no tiene nada de extraordinario. Algunos de ellos, si no la mayoría, son lugares comunes. Pero (se dice que) todo el mundo está de acuerdo en que las personas son nuestro más importante activo. Sin embargo, casi nadie actúa en este sentido. Las compañías excelentes cumplen su compromiso con el personal y dan preferencia a la acción—cualquier acción—..."

La mayoría de las 50 empresas seleccionadas para el estudio son empresas privadas, familiares, de tamaño mediano, de origen o propiedad colombiana, en etapa de crecimiento o de expansión, en las que se encuentra plasmado el espíritu empresarial de sus emprendedores. Este espíritu empresarial ha sido captado directamente por los estudiantes en una vivencia personal en el ambiente propio del negocio.

Se logra así otro importante objetivo, que es el de **estimular el espíritu empresarial de los estudiantes mediante el desarrollo de una actitud investigativa como integradora de la práctica y la teoría, accediendo simultáneamente a ambas desde el mismo comienzo de su carrera profesional, y cotejando constantemente los hechos reales con los modelos teóricos.** Como resultado elaborado del análisis de los aspectos tratados se presentan las numerosas conclusiones acerca de la gestión particular de los negocios colombianos, según las diversas circunstancias.

Con palabras del doctor Rodrigo Varela, en la sexta versión de este mismo Congreso realizado en Santafé de Bogotá: "Creo que es absolutamente necesario para el futuro de nuestra área académica la realización de proyectos investigativos que nos permitan tener una fundamentación más sólida y más autóctona de lo que hacemos, que nos permita a todos conocer mejor nuestra realidad empresarial, identificar los procesos, los medios, los elementos necesarios para lograr la transformación cultural que necesitamos para producir una generación de empresarios (...). **La investigación debe nutrir el proceso educativo.**"

El diseño metodológico seguido consistió en:

- Entrevistas directas e informales con los directivos, los empleados, los proveedores, los clientes, y principalmente

con los emprendedores o sus sucesores en la empresa.

- Observación y descripción directa de los procesos, estrategias y resultados obtenidos en cada empresa.

- Elaboración y presentación de los soportes del trabajo en: descripciones escritas, videos, audios, filmillas, folletos informativos, acetatos, muestras de producto y servicio, etc.

1. POR LA EXIGENCIA, A LA EXCELENCIA

(Marco de referencia)

Todos conocemos la preocupación por la excelencia y por la calidad, que ha llevado a numerosos escritores de temas empresariales a sobreebundar en ellas, como si nunca fuera suficiente insistir una y otra vez, para que el mundo no olvide el sentido de aquél lema de origen latino: *Per aspera, ad astra*, que puede traducirse como el título de este primer capítulo.

Algunos puntos de referencia en esta "jungla de literatura empresarial" se pueden mencionar, simplemente como una guía de interrogantes que al respecto intentaron responder sus autores:

Chandler (1962), se propuso responder a la pregunta: ¿Qué es primero, la estrategia o la estructura? Ya todos conocemos la respuesta.

Peters y Waterman (1982), veinte años después interrogaron al mundo empresarial norteamericano, así: ¿Dónde está el secreto del éxito de las empresas excelentes?. Y su respuesta constituyó un hito en la investigación empresarial de Occidente, que encendió una discusión histórica.

A los pocos años, Peters (de nuevo) y Austin (1985), quisieron profundizar aún más con esta pregunta: ¿Cómo hombres apasionados por la excelencia han logrado, con recetas simples y sencillas, alcanzar éxito, rentabilidad y lealtad de los consumi-

dores? La respuesta se radicaba en la pasión por la excelencia.

Harmon y Jacobs (1985), simultáneamente al anterior, partieron del siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la fuerza o la energía mediante la cual se logra el éxito corporativo continuo? La respuesta estaba en la diferencia vital existente en el recurso humano.

También en el mismo año, Gilford Pinchot (1985) lanzó un planteamiento que no parecía novedoso: ¿Cómo lograr que el personal en general, esté comprometido e involucrado con los objetivos y los resultados de la empresa? El fenómeno del "Intrapreneuring" fue la respuesta.

También hay que mencionar la enorme "isla japonesa" en medio de la "jungla occidental", con su creciente número de respuestas a los problemas—para ellos son oportunidades— de la actividad empresarial.

Sin embargo, más recientemente en nuestro medio latinoamericano, Hermida y Serra (1990) se preguntan por la aplicación de los planteamientos anteriores en nuestro entorno, así: ¿Son totalmente válidas estas propuestas para un contexto como el nuestro...o sólo para algunos sectores, mercados y productos? Personalmente me atrevo a responder que NO son válidas para nuestros sectores, mercados y productos; pero que SI son válidas para las personas—ya sean directivos, empleados o clientes—, porque ellas son las que generan los sectores, los mercados y los productos.

En Colombia, por mencionar uno de los más recientes trabajos, Carlos Julio Rojas (1992), quiso indagar sobre: ¿Cuáles son las claves del éxito de algunas empresas colombianas exitosas? Nos presentó los casos de once empresas con singulares propuestas, que ya conocemos.

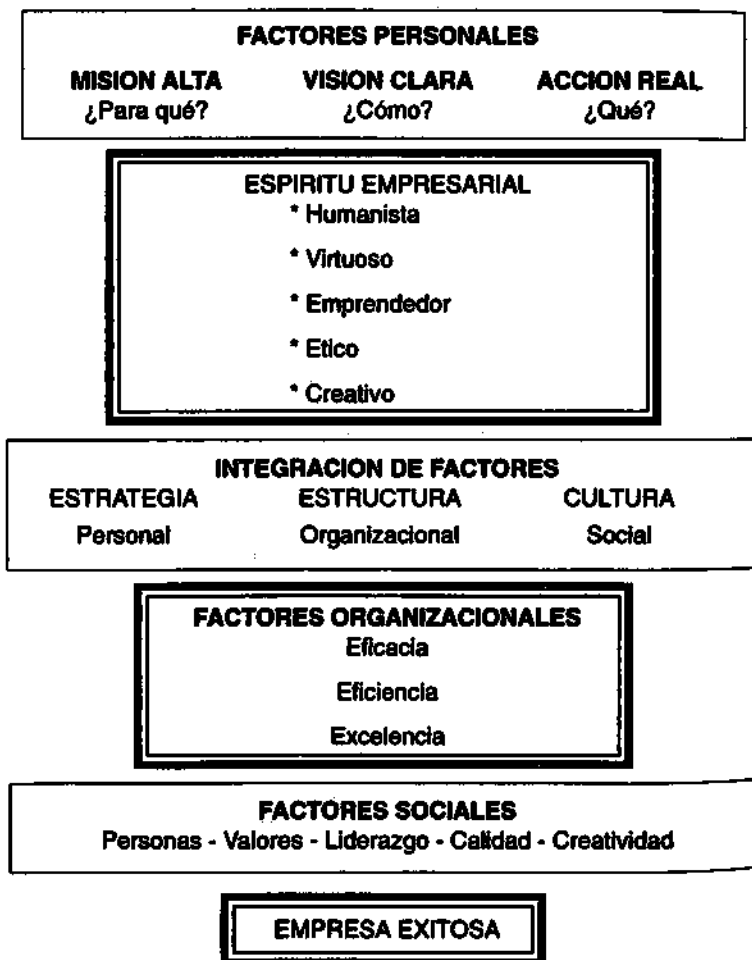
Ya en concreto, ¿cuál sería el interrogante al que espero responder con este trabajo? Pues en el proceso de estructuración de la presente ponencia me encontré con la formulación más adecuada de la pregunta, que es la siguiente:

¿Cuáles son los factores, en la vida del empresario, que más influyeron para inyectarle esas características de excelencia empresarial

en la organización exitosa?

Como conclusión del trabajo se diseñó un modelo práctico-teórico, basado en los hechos descritos en el estudio. Se presenta el esquema del modelo de los factores que influyen en el espíritu empresarial del emprendedor para lograr esas características de excelencia en las organizaciones exitosas, y que están explicadas a lo largo de la ponencia.

MODELO PRACTICO-TEORICO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ESPIRITU EMPRESARIAL



Resumen de algunos datos sobre las 50 empresas

- Durante los cuatro años del estudio (1990 a 1994), dos de estas empresas han quebrado: una pequeña de productos lácteos y otra grande farmacéutica. Esto equivale al 4% del total.

- De las 50 empresas, 31 de ellas son empresas familiares. Lo que equivale al 62% del total.

- Su distribución por sectores es la siguiente:

6 del sector primario, que es el 12% del total.

29 del secundario, que son el 58%.

15 del terciario, son el restante 30%.

- Su distribución por tamaño es así:

6 pequeñas empresas, que son el 12% del total.

32 medianas, que equivale al 64%.

12 grandes, que son el 24% restante.

- Respecto al nivel de educación formal de los emprendedores, se distribuyen así:

13 son solamente empíricos, que es el 26% del total de emprendedores.

31 tienen educación universitaria, lo cual equivale al 62%.

6 realizaron estudios de postgrado, es decir, el 12% restante.

Se encontró que de los 31 emprendedores con profesión universitaria, 11 de ellos son Administradores de Empresas, es decir, que son el 35% de los profesionales, y sólo el 22% del número total de emprendedores.

A continuación se transcriben las interesantes palabras de uno de los empresarios colombianos, quien cuenta su caso muy particular y muy curioso, que nos puede descubrir muchas cosas acerca del espíritu empresarial.

"Hace 5 años viajé a una feria en Dallas (USA), me encontraba participan-

do en una feria textil, como representante de la fábrica XXX, acompañado por los diseñadores de la fábrica. Uno de esos días por descuido mío me levanté más tarde, ya los diseñadores se habían ido para la feria y me habían dejado en el hotel. Salí para la feria yo solo y al llegar me encontré una fila como de 500 personas. Hice la fila y entré al pabellón, busqué por todas partes y no encontraba a los diseñadores.

Entonces me di cuenta de que no me encontraba en el pabellón de la moda sino en el de comidas rápidas. En ese momento cerraron las puertas y todo el mundo se sentó en el recinto. Hablé con un señor, le expliqué lo que me había sucedido y que me encontraba allí por equivocación; el señor se presentó y me dijo que era dueño de una cadena de pizzerías en Puerto Rico, muy amablemente me dio una tarjeta y me dijo: "Quédate y escuchas, quién quita que esto de pronto te sirva. Puedes pasar por representante mío".

Empezó la reunión y explicaron el desarrollo y la evolución de las comidas rápidas en el mundo:

1. *Los helados.* Por la cantidad de calorías (350), los estadounidenses consumen un promedio de 80 litros al año, por persona.
2. *Las hamburguesas.* La proporción de carne que consumen es de 400 kilos al año por persona. Son los mayores consumidores de carne en el mundo.
3. *Los pollos.* 200 kilos de pollo al año por persona.
4. *Las pizzas...*
5. *Los hot dogs...*

En ese entonces los perros calientes eran un producto líder en Estados Unidos, en cambio en Colombia no. Ahí fue cuando me interesé en los perros. En Colombia solamente había carritos de perros en las calles. Había cadenas de

todas las comidas rápidas, menos de perros.

Nadie se había atrevido a sacar los perros calientes de la calle y meterlos en un local, que estuviera abierto las 24 horas, y que pudiera adicionarle al perro caliente productos variados, a su gusto. Así se me ocurrió el lema de: "Los Perros que nunca duermen"... Hoy (1990) tenemos 350 empleados y 45 negocios en todo el país —la mayoría de ellos son franquicias, propiedad mía son muy pocos— en España, Portugal y últimamente en Miami..." (Edgar Gómez León)

2. MISION ALTA, VISION CLARA, ACCION REAL

(Factores del Espíritu Empresarial)

Estos tres factores genéricos se detectaron en el espíritu empresarial de los emprendedores. Aunque el ordenamiento y la denominación de estos factores es resultado del presente trabajo, se enuncian desde ahora para efectos de la presentación. Cada uno de estos factores se podría ilustrar con los ejemplos de las palabras y las acciones de sus propios protagonistas —los empresarios colombianos— mencionando su nombre, el de su empresa y las circunstancias concretas, pero por razones de espacio y tiempo no pueden hacer parte de esta ponencia. Podrán incluirse en una publicación más voluminosa, a partir de la realización de esta presentación condensada.

La *Misión* responde al *¿para qué?* de la actividad empresarial, el propósito mayor del emprendedor, la causa creadora de su negocio, que es la primera que se piensa y la última que se logra. La *Misión* es la primera en la intención y la última en la ejecución. Y tiene el adjetivo de *alta* porque habitualmente está referida a los deseos más altos, nobles, trascendentes y mejores que puede concebir el emprendedor.

Este factor se encuentra expresado de diversas formas por los emprendedores colombianos, cuyos enunciados se muestran de forma consolidada a continuación, constituyendo como unos *subfactores* de la *Misión* en el espíritu empresarial:

- Satisfacción completa del cliente más pequeño y del último empleado.

- Buscar el beneficio humano en toda la actividad empresarial.

- Mejorar la calidad de vida de los que componen y rodean la empresa.

- Trabajar por un sistema productivo que genere beneficios para todos los colaboradores de la cadena.

- Importancia de la repercusión social de lo que se busca con la empresa.

- Incrementar y proteger la seguridad y los ingresos familiares.

- Mejorar la imagen de Colombia con productos nuevos y de magnífica calidad.

- No basta pensar que se es el mejor, sino que hay que demostrarlo haciendo las cosas mejor.

- "En nuestra empresa creemos firmemente en Dios, en el hombre, en la libertad, en la democracia, en la ley, en la libre expresión, en la empresa privada, en la economía de mercado, y en la orientación hacia servir: al cliente, al accionista, al colaborador, a la comunidad y a nuestro país *Colombia*".

- Tener una filosofía y unas creencias en función del desarrollo humano para hacer la transformación cultural.

- Existe una relación directa entre la ética personal del emprendedor y la ética empresarial de su organización.

- Nuestro compromiso es con la sociedad colombiana, para contribuir a su desarrollo y a su posicionamiento mundial.

La *Visión* responde al *¿cómo?* se va a realizar el sueño que se propone el

empresario, las pautas para determinar la estructura organizacional, las formas de obtener rendimiento en lo que se planea realizar. La *Visión* se deriva de la *Misión* y hace de guía de la *Acción*. Se adjetiva con la palabra *Clara*, porque es lo principal que se necesita para saber lo que se va a hacer y cómo se va a hacer.

Muchos ejemplos de subfactores de la *Visión* nos dieron a conocer los emprendedores colombianos:

- Buscar o formar personal calificado que desempeñe correctamente sus tareas.

- "Salir de la vereda" para ver lo que se hace en otras partes, participando en eventos o ferias de tipo regional, nacional, e internacional si se puede. Así se detectan muchas necesidades y oportunidades.

- Definir desde el principio las funciones y competencias de los miembros de la familia en el negocio, para evitar conflictos y motivos de perturbación.

- Formar muy de cerca a los posibles sucesores del negocio entre los miembros o amigos de la familia.

- Espíritu abierto para recibir propuestas y sugerencias de los familiares y amigos, además de las de clientes, proveedores y empleados. "Todas las ideas son discutibles, pero cuando se toma la decisión ya no hay que discutir".

- Para comenzar bien hay que competir con precios, pero para mantenerse bien hay que sobresalir por calidad.

- No complicarse con teorías administrativas confusas, que necesitan de un curso para entenderlas. Aplicar el sentido común con la cultura propia, que radica en la calidad de las personas que lo rodean a uno.

- La estructura artesanal y doméstica es una etapa inicial que se debe superar cuanto antes, "para no quedarse como enanos".

- Tener flexibilidad y versatilidad en "la visión de la jugada"; primero, para no morir como dinosaurios y segundo, para no convertirse en elefantes.

- Dos cosas hacen mejorar todo: el manejo excelente de los recursos y el compromiso de las personas con el trabajo.

- Tener clara una filosofía de la vida y expresar con sinceridad el amor a las personas y al trabajo, para comprometer la cabeza y el corazón.

- Confiar en lo que somos capaces de hacer, así como en lo que los demás son capaces de hacer, si los dejamos.

- Hacer planes de expansión nacional e internacional, cuando se tiene un producto de calidad comprobada aunque no sea muy conocido.

La *Acción* es el factor final que diferencia al que es emprendedor de aquél que no lo es. Es lo primero que se realiza y lo último que se piensa. La *Acción* es la causa inmediata de la ejecución pero es la última en la intención. En palabras sencillas alguien lo expresó así: "Después que has pensado lo que vas a hacer, hazlo sin pensar más". El adjetivo de la *Acción* es que sea *real*, tangible, que se sienta en el servicio, en el producto, en la calidad de vida personal, organizacional y social, en la excelencia con la que todo se quiere hacer y obtener.

Los emprendedores colombianos respondieron profusamente sobre este factor del espíritu empresarial, demostrando que después de pensar la *Misión* y de tener la *Visión*, están netamente orientados a la *Acción*. He aquí la consolidación de sus respuestas:

- No hacer lo que hacen los demás. Hacerlo mejor o hacer algo distinto que responda a otra necesidad u oportunidad del ambiente.

- Ajustar los productos o servicios a las necesidades justas de los clientes.

tan rápidamente que no les permita pensar en otro proveedor diferente a usted.

- No conformarse con el liderazgo pequeño —en un sector o en una zona— pues eso dura poco.

- Es importante dedicar tiempo a conocer muy bien el ambiente y la gente, para mantener la independencia y seguridad a la hora de actuar.

- No permanecer en la informalidad. La formalización legal del negocio permite la comercialización y da acceso a más oportunidades.

- Hay que dar ejemplo constante de acción, comenzando uno mismo por lo más duro. En los comienzos hay que "poner toda la carne en el asador".

- "La calidad no se inspecciona ni se controla. La calidad se fabrica, esa es la manera más barata de conseguirla".

- Si algo no se consigue en Colombia, buscarlo en el exterior. Muchos ejemplos de negocios exitosos comenzaron actuando con riesgo de esta manera.

- "El riesgo es como un hobby del emprendedor".

- "Buscar la operación eficaz y real de beneficio común y social en calidad, cumplimiento y satisfacción humana".

- "Al comienzo, durante años, todo trabajo es duro para una, dos o tres personas. Después es duro para un equipo de personas más grande. Y finalmente, es duro para todo el grupo humano de la organización".

- La mayoría de los emprendedores mostraron características de personalidad más agresiva para la acción y la comunicación, y menos emotiva para el análisis y la toma de decisiones. Pero todos mostraron un componente afable o expresivo, en función de las personas.

- "Hemos sabido realizar bien lo pequeño para ser grandes".

- A la hora de decidir importa más el sentido común; y a la hora de actuar importa más la disciplina. Consigo mismo primero, para luego poder exigirla a otros.

3. HACE FALTA TENER UN SUEÑO, Y NO DESCANSAR HASTA REALIZARLO

(Características de Excelencia Empresarial)

"El empresario XXX nació hace 42 años (por fin nos reveló su edad, ya que nos la mantenía en secreto, pues tiene un aspecto de joven de 18) y nos comenzó a contar su historia:

Llegué a Colombia en 1974 con el fin de jugar fútbol en el Deportivo Cali, pero con el paso de los días me dí cuenta que mi carrera futbolística había sido un fracaso, así como mi carrera de Derecho que comencé a estudiar y nunca terminé. Empecé entonces a componer canciones y a tomar algunos cursos de diseño gráfico. Actualmente (1992) estoy nacionalizado en Colombia y tengo familia (esposa e hijo colombianos), adoro a mi pequeño bebé de dos años, y mi esposa es mi gran colaboradora en todo. No soy un gerente, yo nunca estudié Administración o Economía, pero la vida me ha enseñado. Aprendí con mi propia empresa.

Se considera un verdadero líder en la preparación de todos sus productos de pizzería. Se describe a sí mismo como un soñador al cual le gusta correr riesgos y alcanzar metas difíciles. Hasta ahora dice que ha sido feliz".

"El doctor YYY, luego de terminar su carrera (químico farmacéutico), sintió la verdadera ilusión de tener un perfecto laboratorio, pero por dificultades económicas se asoció con un tío adinerado a quien después abandonó.(...) compraron luego, con nuevas dificultades económicas, una droguería que comenzó a atender él mientras su esposa atendía

la botica;(...) pero tuvieron que vender la botica; y el dinero fue destinado a comprar materia prima.(...) En los momentos más difíciles, el doctor YYY se encontraba muy enfermo y pensó en abandonar su empresa, pero su esposa se encargó de todo, ya que confiaba en el futuro cercano del sueño de su esposo. Las dificultades persistían y se vieron obligados a vender muchas de sus pertenencias y se arriesgaron con la producción de nuevos medicamentos, consiguieron una importante licitación del ISS.(...) Recientemente recibió un premio internacional por calidad y excelencia de sus productos como de los mejores del país".

3.1. SI LA EMPRESA ES PARA EL HOMBRE Y NO EL HOMBRE PARA LA EMPRESA, ESTA DEBE DEMOSTRAR AMOR POR EL HOMBRE, Y NO AL REVES.

(Primero: la Persona)

"León P. es una persona con muy buena educación y sabe tratar muy bien a la gente, lo cual lo ha ayudado mucho a lo largo de su carrera. Es una persona que le gusta y sabe muy bien dirigir, es exigente porque su deber así se lo asigna, pero a su vez siempre está pendiente de las preocupaciones que pueda tener alguno de sus empleados".

Esta empresa no posee gerentes como tal, sino personas que realizan una función de gerencia y con algunas responsabilidades más grandes que las de un gerente. Esto hace que las relaciones entre los empleados y los gerentes sean como deben ser, humanas antes que laborales, puesto que los consideran antes que jefes, unos amigos...

- Las relaciones en la actividad empresarial han de ser fundamentalmente sinceras. Los clientes, los empleados y todos los que nos rodean notan cuando salen del corazón o cuando son simuladas.

- El diálogo y la comunicación constante, abierta e informal son el camino para lograr muchos aciertos y evitarse muchos problemas.

- Hay que brindar oportunidades de desarrollo personal, que van desde que el celador pueda validar su bachillerato hasta que el colaborador más cercano pueda hacer pasantías internacionales.

- Desde el comienzo hay que evitar los intermediarios —pero no sólo los comerciales sino también los personales—. Que el gerente no pierda el contacto directo con su gente.

- El entretenimiento y la diversión individual, grupal y familiar también es una función de la empresa a la que debe extenderse en sus programas sociales.

- Mientras pueda mantener las comunicaciones informales, evite los memorandos, circulares o cartas que quitan tiempo, aumentan el papeleo y despersonalizan el trato en una empresa pequeña o mediana, además porque "...los papeles nunca dicen todo lo que se quiere, ni se les entiende todo lo que dicen..."

- "Las actitudes personales forman la imagen de la organización como los puntos de la TV,...cada empleado es un punto de la imagen corporativa".

3.2. CREEMOS EN DIOS, EN EL HOMBRE...Y EN NUESTRA MISION

(Los valores)

"Para implantar valores la empresa cuenta con unos pasos que se deben cumplir:

1. La decisión es algo fundamental para que se quiera fomentar el aprecio por los valores.

2. La eficacia de la estructura es consecuencia de que se vivan los valores en las personas, así como el cuerpo vive si el corazón funciona y la cabeza piensa.

3. La calidad humana debe buscarse en el mismo momento del contrato ini-

cial, prioritariamente que la capacidad técnica o la experiencia.

4. Los valores obtenidos se pueden perder si no se cultivan con la educación y la capacitación".

"Otra cosa importante es el ejemplo que debe dar la gerencia como cabeza empresarial. Siempre debe proyectar cualidades reales, no solo una imagen —hoy se habla tanto de imagen—, de total honestidad y responsabilidad por las cosas que se realizan dentro y fuera de la empresa".

- "Pienso que los valores organizacionales son... la obra de las virtudes y cualidades humanas".

- La ética profesional en lo que se dice y lo que se hace en los negocios, es mucho más importante que los mismos negocios.

- Se resaltan principalmente: honestidad con empleados y clientes, respeto y dignidad en el trato mutuo, moral de conducta y amor al trabajo.

- Hacia el cliente se dirigen todos los esfuerzos, con: esmero, prontitud y amabilidad.

- "Son más de 300 empleados y no hace falta sindicato, porque defendemos los intereses de nuestros trabajadores, que son los mismos intereses nuestros".

- Infundir el valor de la satisfacción por la O.B.H., es decir, obra bien hecha.

- La valoración hace parte de la evaluación, que no puede ser cuantitativa, ni como un test, o encuesta o calificación; sino como un diálogo con el jefe inmediato sobre lo bueno y lo mejorable del trabajo y la vida de cada cual.

- La aplicación de los programas de Calidad deben ser trabajados y consultados con los interesados, para que no generen malestar por la exigencia inoportuna, sino que reparen en los beneficios.

- Después de que la empresa superó una quiebra, el empresario comentó: *Se gana experiencia cuando se quiebra, pues uno tiene el deseo de empezar de nuevo. Persistencia, sin miedo a los retos.*

- Los valores son siempre humanos, pero por su fin pueden ser: trascendentes (cuando van más allá de los propósitos materiales), sociales (cuando van más allá de los objetivos institucionales), y organizacionales (cuando el esfuerzo de todos satisface las necesidades individuales).

"El poder humano se ha desarrollado en la empresa, mediante la disciplina con responsabilidad. Desde septiembre surgió la idea de quitarles el control de hora de entrada, con el propósito de que todos vayan a trabajar para sacar adelante la empresa y comprender que puede haber causas justas de retardo. Con esta acción efectivamente los retrasos disminuyeron porque todos saben que si llegan tarde demoran la cadena de producción y que se necesitan los unos a los otros".(El Centauro)

3.3. EL COMPROMISO MAS COMPROMETEDOR ES EL DE CADA UNO CONSIGO MISMO (El liderazgo)

"Aunque el señor ZZZ no realizó cursos superiores, es notable en su carácter un gran espíritu empresarial, de estilo intuitivo. Su personalidad se ha plasmado en los principios que mueven a esta empresa a distinguirse como excelente. Algunos rasgos de su personalidad, que pudimos apreciar y conocer por sus empleados, son: Es ante todo un líder, se distingue por ser un gran comunicador, más que con palabras es un motivador de sus empleados con su confianza y su franqueza, se le nota que busca enriquecerse no con dinero sino con la satisfacción de todas las personas que tienen que ver con su empresa..."

"El doctor GGG dice que —para él— el jefe es aquel que hace las cosas bien él primero, para que los demás las aprendan a hacer mejor. Tiene 42 años de edad, es una persona muy activa, emprendedora, muy segura de sí misma, flexible pero firme, nunca pasivo, posee una gran capacidad para correr riesgos, en opinión de sus empleados es su líder porque es muy humano, muy justo, descomplicado, franco y con facilidad de expresión. Una empleada de producción nos comentó: "No lo vemos como un patrón, sino como un amigo. Aunque conversamos poco con él, es admirable su conjunto de habilidades y cualidades, dispuesto a escuchar y a actuar cuando es necesario. En sí lo consideramos como un modelo ideal de líder".

"La filosofía primordial acerca del personal es la de un liderazgo netamente participativo. Nadie puede ser líder si no le dejan serlo. La Gerencia General busca la participación de todos los empleados en el logro de los objetivos, por eso cree primero en ellos para que se capaciten, se desarrollen en su manera de ser y de pensar, y de disfrutar -eso es, disfrutar su trabajo en la organización". (Hotel Bogotá Royal).

Estos testimonios son apenas una muestra de las manifestaciones notables que los integrantes de las organizaciones estudiadas hacen hacia sus líderes. A continuación se presentan los principales subfactores detectados:

- Garantizar oportunidades de trabajo y ofrecer estabilidad del empleo.
- Mejorar el nivel de vida física, familiar y social de los empleados, pues si no será imposible mejorar el de la empresa.
- Seguimiento de la trayectoria del empleado en la empresa para lograr una

correcta evaluación de su desempeño, no por opiniones de otros sino en una co-evaluación con él mismo.

- Sistemas objetivos de valoración de cargos y funciones, no sólo cuantitativos sino en función de la persona y sus conocimientos, habilidades, confianza, rectitud...

- "Hay que enseñar a trabajar en equipo, pues no basta hacer equipos de trabajo..."

- "Yo no necesito mártires que me trabajen 20 horas...". Es más fácil trabajar como 20 que hacer trabajar a 20. Hay que detectar principalmente a los que no les gusta trabajar en equipo para ayudarles a solucionarlo.

- Los errores que se pueden cometer cuando se toman decisiones acerca de las personas, pueden llegar a ser irreparables. Tener en cuenta el parecer de los interesados antes de decidir, fomenta el compromiso.

- En nuestro medio colombiano lo que más une a la gente es el fútbol y las tragedias. Necesitamos fomentar el espíritu de solidaridad y de cooperación que tanto hace falta.

- Nadie puede sentirse indispensable porque hace daño al equipo. La labor en cadena fomenta la responsabilidad.

- La asesoría laboral oportuna y disponible para cada empleado es el mejor control de calidad anticipado, que permite evitar los errores en lugar de tener que corregirlos.

- El compromiso del líder es un compromiso ético con su gente, directamente relacionado con la autoestima que tiene.

- Los incentivos económicos nadie los rechaza, pero no pueden ser los únicos. El reconocimiento público de los aciertos de los empleados valoriza mucho más a la organización.

3.4. EL HOMBRE ES EL QUE HACE LA CALIDAD, POR TANTO LA CALIDAD PERSONAL SE REFLEJA EN LA CALIDAD ORGANIZACIONAL.

(La calidad en todo)

"Uno de los retos más importantes a los que la empresa tiene que enfrentarse es el de contar con productos y servicios que cumplan con estándares mundiales de calidad, ya que los extranjeros son muy exigentes como en USA y también Japón. Hace ocho años los directivos se dieron cuenta que la empresa estaba bien organizada administrativamente pero que podrían mejorar más en otros campos y decidieron meterse en un programa de calidad. Empezaron escogiendo técnicas para crear el A.P.C. (Administración Por Calidad). Lo primero que se hizo fue la capacitación del gerente, asistiendo a cursos en el país y en el exterior. Luego con un grupo primario de doce gerentes el personal directivo fue capacitado en la filosofía de la APC. Más tarde se extendió el programa a los operarios de la planta, y empezó a funcionar. Se han obtenido muchos éxitos hasta el momento" (Alfagrés)

"Calidad es un concepto que se aplica a TODAS las personas y las cosas, depende por tanto de las cualidades de las primeras y de los requisitos de las segundas. Hablar de administrar con calidad es la filosofía de *hacerlo bien a la primera vez*. Esto significa: aprender de la experiencia de otros y de los errores propios, definir muy bien qué es lo que se quiere mejorar, tener la capacidad de comunicarlo correctamente para obtener el compromiso de cada persona de la organización, contar con un proceso de realimentación constante. En todo esto a veces se olvida lo más importante: *manejar un cambio humano es un proceso largo y lento* (los que no lo entienden así se desilusionan o se rebelan)".

- La calidad no se puede sacar de los libros para trasladarla a las empresas, o traerla del exterior para implantarla aquí. Las teorías no se deben adoptar así no más, si no que se deben adaptar a la variedad de circunstancias propias.

- Entre las empresas analizadas se encuentran ejemplos de esas adaptaciones realizadas con sentido original por el espíritu empresarial del emprendedor. Algunas de las conocidas teorías que fundamentan estos casos exitosos son:

- * Camino a la excelencia
 - * Pasión por el cliente
 - * Control total de calidad
 - * Administración por calidad
 - * Mejoramiento continuo
 - * Calidad total por compromiso
 - * Justo a tiempo
 - * Planeación estratégica
 - * Plan estratégico de la calidad total
- "La mejor publicidad de la empresa es la calidad que se difunde entre la gente. De resto la TV, radio o prensa sólo dan imagen y permanencia entre la gente, pero no ventas".

- "El hombre es el que hace la calidad". La calidad antes que total, integral u organizacional es Calidad Personal: virtudes humanas, cualidades personales, valores familiares, ética y conducta social, personalidad, amor al trabajo... no hay que buscarla en otra parte.

- No hay que modernizar por modernizar. Si se hace, que sea para agilizar el servicio al cliente, para mejorar el trabajo del empleado, para diferenciarse positivamente de la competencia, para elevar la calidad de vida, para servir mejor a la sociedad.

- De pronto la preocupación por la calidad no genera inmediatamente más ventas o ingresos, pero con toda seguridad baja los costos y disminuye los

gastos. Por tanto constituye la mejor inversión. *Invierta en calidad.*

"Calidad, ¿cuántas veces se ha escuchado mencionar ese término en los últimos años?... Y hay que reconocer que cuando formamos parte de una organización frecuentemente nos sentimos agobiados, presionados, asustados con respecto a los cambios que creemos que el proceso de calidad va a traer consigo. ¿Será que van a reemplazar a la gente por sofisticados equipos? ¿Habrá que reportar minuciosamente lo que hacemos cada día? ¿Se contratará más gente para que verifique la calidad de lo que hacemos? Son algunos de los falsos temores que nos asaltan cuando no conocemos a ciencia cierta lo que se pretende en una empresa al hablar de calidad. Calidad no es una moda, ni un plan, ni un capricho de algún directivo... Calidad es algo que trasciende la misma actividad laboral, que ayuda a reencontrar los valores en uno mismo..." (Pomona)

3.5. CREATIVIDAD ES LA CAPACIDAD DE EXPRESAR CON LIBERTAD UNA MEJOR PROPUESTA.

(La creatividad)

- "Innovar no es una cualidad innata o rara en las personas, es el sentido común aplicado para mejorar algo de lo anterior".

"Es un sistema participativo en donde el gerente toma decisiones, teniendo en cuenta las ideas y la creatividad de sus empleados:

1. Nunca se critican mal las ideas.
2. Cuanto más radicales sean las ideas, mejor.
3. Se hace hincapié en la cantidad de producción de ideas.

4. Se alienta el mejoramiento de las ideas con el aporte de los demás". (Itacol)

"La idea para su creación nació gracias a los diversos viajes realizados por su fundador y la experiencia adquirida durante largos años de trabajo: traer a Colombia máquinas para producir telas de doble ancho (3 metros), pues sólo existían de 1.50 de ancho, para producir cortinas, manteles, cubrelechos..."

- Muchas de las empresas estudiadas nacieron del aprovechamiento de áreas inexploradas en el país: deporte, nutrición, recreación, aseo, sintéticos en la construcción, servicio cómodo y rápido al cliente, gustos de los jóvenes y niños, necesidades del hogar, calidad superior a lo existente... "¿Acaso por ser país subdesarrollado nos tenemos que aguantar la baja calidad, incluso la calidad intermedia?" (comentario alrudo de un empresario colombiano)

- Las empresas necesitan "fluidez organizacional" para permitir la experimentación, sin temor a equivocarse en lo que puede hacerlo.

- Si en el país no se encuentra la calidad que la empresa necesita, pues tiene que producirla, ya sea en materia prima, en maquinaria y equipos, en herramientas.

- No hace falta tener un Departamento de IyD, o grupos de innovación exclusiva. Si se permite y se estimula, la innovación fluirá desde los niveles de base de la empresa.

- Pasos para apoyar la creatividad:

1. Aportes de los empleados
2. Análisis rápido de la propuesta
3. Comprobación "sobre la marcha".
4. Lanzamiento con seguridad y rapidez.

LISTA DE EMPRESAS SELECCIONADAS

Sector Primario

Leche La Gran Vía
Pasco S.A. (productos lácteos)
Leche El Recreo
Carnes Iberia
Italcol (productos agropecuarios)
Pollos Distraco

Sector Secundario

Carboquímica S.A. (industria química)
Alfagres (materiales de construcción)
Peldar-Cogua (producción de vidrio)
Trianón (productos de cuero)
Asicol (acumuladores industriales)
Papas Fritas Margarita
Gaseosas Cóndor-Neiva
Blma (producción de muebles)
Fibrit (materiales de construcción)
Synthesis Laboratorios (farmacéutico)
Capill France (cosméticos)
Muebles Cata (muebles finos)
Incodepf Ltda. (alimentos)
Permoda Ltda.
(producción y venta de ropa)
Tiky (producción y venta de ropa)
Alphatex S.A.
(producción de alfombras)
Litoformas (formas continuas)
Prolibros Ltda. (editorial y venta)
Astecnia S.A. (maquinaria pesada)
Cajartón Ltda. (empaques)
Carnes Frías Santa Rita
Corea Ltda. (locería)
Sifa S.A.-B/quilla.
(laboratorio farmacéutico)
Salotti Ltda. (muebles finos)
Laboratorios Bussie (farmacéutico)
El Centauro (productos de cuero)

Tablemac S.A.-Mzales. (madera)
Helados La Frut
Compañía Fosforera Colombiana S.A.

Sector Terciario

Pomona (supermercados)
Fuller Ltda. (mantenimiento y aseo)
Jenno's Pizza
Club El Rancho
Servital S.A. (servicios médicos)
Transportes El Proveedor
Hotel Bacata
Deluchi (pizzerías)
Rodeolandia (recreación)
JHL Ingeniería Eléctrica
(instalaciones)
Hotel Bogotá Royal
La Perrada de Edgar (alimentos)
Expreso Bolivariano S.A.
Servientrega Ltda.
Autopan Ltda. (alimentos)

BIBLIOGRAFIA

- GONZÁLEZ, Guillermo. *La práctica investigativa como metodología pedagógica en Administración*. Ponencia en el IX Encuentro de Investigadores en Administración. EAN, Santafé de Bogotá, 1993.
- HARMON, Frederick y JACOBS, Garry. *La diferencia vital*. Norma, Santafé de Bogotá, 1988.
- HERMIDA, Jorge y otros. *Administración y Estrategia*. Macchi, Buenos Aires, 1992.
- PETERS, Tom y otros. *Pasión por la Excelencia*. Documentos del Seminario dictado por el Instituto PLANES, Santafé de Bogotá, 1989.
- ROJAS, Carlos Julio. *Once Empresas colombianas exitosas*. Grijalbo, Santafé de Bogotá, 1992.
- VARELA, Rodrigo. *La investigación en el área de desarrollo del espíritu empresarial*. Ponencia en el VI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. EAN, Santafé de Bogotá, 1992.

PROYECTO CONTACTO PYMES

JOSE M. ROMAGUERA

Director Ejecutivo, - PR-SBDC

EDGARDO RODRIGUEZ

Coordinador de Enlace - PR-SBDC - Proyecto Contacto Pymes
Marzo 1994

Introducción

A continuación presentamos el proyecto CONTACTO PYMES, un programa desarrollado en Puerto Rico para apoyar a las pequeñas y medianas empresas. En este documento incluimos el transcurso del proyecto, su organización, su operación y los resultados obtenidos hasta el presente.

También compartimos con ustedes, en términos generales, lo que hemos aprendido, aunque entendemos que este proceso es continuo a lo largo del desarrollo de todo el proyecto.

Hemos incluido varios anexos con materiales e información sobre las PYMES en Puerto Rico y en específico sobre el desarrollo de CONTACTO PYMES.

Esperamos que este esfuerzo colaborativo sirva de estímulo para que otras organizaciones hagan lo propio en sus respectivos países de origen.

Trasfondo

CONTACTO PYMES es un programa de desarrollo de negocios diseñado para

ayudar a crecer a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Este programa surge a principios del año 1993 como respuesta a la necesidad o reclamo del empresario puertorriqueño, en particular del sector de las pequeñas y medianas empresas, de contar con los servicios de apoyo para el desarrollo de sus empresas en su respectivo lugar de origen. Estos servicios de apoyo tradicionalmente se habían concentrado en las zonas metropolitanas, de una manera fragmentada, a través de diversas instituciones tanto públicas como privadas.

Dentro de la dinámica antes esbozada y como parte de su misión, el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico (PR-SBDC por sus siglas en inglés) propuso la creación de un esfuerzo colaborativo entre el sector privado, el Gobierno y la Universidad dirigido a atender las necesidades del sector de las pequeñas y medianas empresas. En el mismo se ofrece una amplia variedad de servicios.

tales como: información sobre financiamiento bancario, asesoría empresarial y otros servicios análogos.

A este esfuerzo colaborativo se unen como socios el Centro Unido de Detallistas, organización empresarial centenaria que agrupa a más de 19.000 asociados a través de todo Puerto Rico, y el Banco Santander de Puerto Rico, el segundo banco comercial en la Isla que cuenta con 49 sucursales en todo el país. De esta unión surge entonces este programa, el proyecto CONTACTO PYMES, con personalidad e identidad propias plasmadas en su logo particular.

El objetivo principal de CONTACTO PYMES es ayudar a crecer y desarrollar a las pequeñas y medianas empresas locales, a través de un programa de visitas a los 78 municipios de Puerto Rico. En estas visitas se establece contacto directo con los empresarios y se les provee información y asesoramiento inicial. Se les ofrece, además, seguimiento por parte de cada una de las instituciones participantes, de tal manera que se pueda profundizar en la ayuda a los empresarios.

Este esfuerzo colaborativo recibió el aval del gobierno de Puerto Rico, a través de la presentación del mismo, por el Gobernador de Puerto Rico, a los miembros de los medios de comunicación en conferencia de prensa celebrada en la Mansión Ejecutiva, donde los miembros de la Junta de Directores de CONTACTO PYMES esbozaron los pormenores del proyecto.

A su vez, el Centro de Desarrollo Económico de la Universidad de Puerto Rico inició un estudio para determinar, con mayor certeza, las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico. Este evento servirá de base para el desarrollo de futuros proyectos y/o actividades dirigidas al desarrollo de las PYMES.

Para tener una idea del sector que estamos atendiendo, incluimos unos indicadores económicos de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico preparado para el proyecto CONTACTO PYMES. Este se distribuyó ampliamente a los medios de comunicación al comienzo del programa para proveerles de datos específicos acerca de las PYMES en la Isla, de manera tal que pudieran tener un marco adecuado en el cual desarrollar las noticias que habían de surgir relacionadas con el programa CONTACTO PYMES en sí y con la cobertura de este importante sector del país.

La Organización

Por ser CONTACTO PYMES un proyecto único en su clase en Puerto Rico, su logística resultó ser muy compleja; aunque las instituciones que lo componen tienen propósitos afines, sus estructuras organizacionales son distintas. Se decidió darle identidad propia al proyecto y se creó una organización que viabilizara el desarrollo del mismo.

Se establecieron dos niveles de acción. El primer nivel consiste en una Junta de Directores, compuesta por los Presidentes y el Director Ejecutivo (en el caso del PR-SBDC) de cada una de las instituciones socias, donde se delinean los acuerdos, las directrices y se pasa juicio sobre toda la operación del proyecto. Las decisiones de la Junta de Directores son por consenso. Desde el comienzo, la Junta planificó reunirse como mínimo una vez al mes.

El segundo nivel de acción consiste en la coordinación del proyecto. En este nivel se operacionalizan las directrices y/o acuerdos de la Junta de Directores y se desarrolla el plan operacional que es sometido a la Junta para su aprobación.

Este nivel lo componen el Coordinador General, que es la persona que está

a cargo del día a día de la operación y responde directamente a la Junta de Directores y los Coordinadores de Enlace de cada institución socia, que son los que a su vez coordinan la movilización de los recursos de cada una de las instituciones.

Juntos, el Coordinador General y los Coordinadores de Enlace desarrollan el plan operacional y la evaluación de la operación del Proyecto. Al igual que la Junta de Directores, sus decisiones son por consenso. Se reúnen un mínimo de una vez por semana.

Leyenda:

PR-SBDC: Puerto Rico Small Business Development Center o Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico.

CUD: Centro Unido de Detallistas.

S: Sucursales.

CR: Coordinadores Regionales.

La Operación

Como señalamos en el trasfondo, el objetivo principal del proyecto CONTACTO PYMES es ayudar a crecer y desarrollar a las pequeñas y medianas empresas locales a través de un programa de visitas a los 78 municipios de Puerto Rico. En las visitas se establece contacto directo con los empresarios y se les provee información y asesoramiento inicial. Se ofrece seguimiento por parte de cada una de las instituciones participantes, de tal manera que se pueda profundizar en la ayuda a las PYMES.

Para viabilizar el proyecto CONTACTO PYMES dividimos este nivel de acción en seis áreas que se integran en un ciclo continuo de operación, que se compone de las siguientes áreas:

La Planificación-Coordinación: el Contacto

La Definición y Revisión de los Servicios: el Seguimiento

La Promoción: la Evaluación

La Planificación - Coordinación

En esta área del ciclo se desarrolla y revisa continuamente el plan operacional del proyecto, donde el Coordinador General recibe el insumo de cada institución socia a través de sus representantes, los Coordinadores de Enlace.

El plan operacional incluye: los objetivos generales del proyecto, los objetivos específicos de cada institución socia, los servicios a ofrecerse, el programa de promoción, el itinerario de visitas a los municipios, el programa de seguimiento y el diseño de evaluación.

La Definición y Revisión de los Servicios

Para el inicio del proyecto se definieron los siguientes servicios a ofrecerse por cada una de las instituciones socias:

Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico (PR-SBDC):

Asesoría Empresarial: Se ofrece información sobre desarrollo de planes de negocios, aprendizaje en microcomputadora (a través de un sistema demostrativo portátil), ventas, mercadeo, gerencia, contabilidad, publicidad, exportación, recursos humanos, adiestramientos y otros.

Banco Santander de Puerto Rico (institución que asignó para este proyecto hasta cien millones (\$100,000,000) de dólares para préstamos para las PYMES que cualifiquen crediticiamente):

Información sobre Financiamiento: "Santander a Plazos" (programa de préstamos diseñados especialmente para el proyecto CONTACTO PYMES), préstamos comerciales, préstamos de capital de trabajo, préstamos para financiar inventario, préstamos industriales, líneas de crédito, hipotecas comerciales y residenciales, préstamos hipotecarios para uso personal, tarjeta de crédito, "leasing" para equipos comerciales.

cuentas de ahorros, certificados de depósitos, fideicomisos y otros.

El Centro Unido de Detallistas de Puerto Rico (CUD),

Información sobre los Servicios del CUD:

Consultas legales relacionadas con el negocio, representación ante las esferas gubernamentales, tarjeta de crédito Visa-CUD, servicio de grúa 24 horas, planes médicos (18 alternativas), seguro de vida y retro, seguros de cáncer, sistema de protección mutua, seguros comerciales y personales, contabilidad mecanizada; estados financieros, nóminas, patentes municipales, servicios CPA y otros.

Durante el proceso se han ido incorporando servicios de apoyo gubernamentales a las PYMES, además del servicio de información de crédito, donde se le provee una copia gratuita a cada participante de su expediente de crédito.

La Promoción

Se diseñó un programa de promoción que se inició con el lanzamiento del Proyecto a los medios de comunicación a través de una conferencia de prensa llevada a cabo por el Gobernador de Puerto Rico en la Mansión Ejecutiva, La Fortaleza, en San Juan, Puerto Rico. En la misma, el Gobernador avaló el Proyecto y los representantes de las instituciones socias explicaron los pormenores del mismo.

En esta fase del ciclo se establece y se revisa el programa de promoción que consiste en lo siguiente:

1. Envío de un correo directo a través de una carta personalizada a todo empresario de cada municipio a visitarse (una vez establecido el programa de visita). En ésta se le invita a participar del Proyecto, se le explican los objetivos del mismo y los beneficios que se les provee. Además

se les invita a hacer una cita a través del Centro de Información Telefónico. La carta está firmada por los representantes de las tres instituciones socias y se envía con diez días de anticipación al día de la visita.

2. Una semana antes de la visita, se publica un anuncio a página completa en los periódicos nacionales y regionales con el itinerario de visita. Simultáneamente, se utiliza la radio nacional y local para apoyar la promoción de los periódicos.

3. A cinco días del día de la visita, se envían unos caminantes que visitan las empresas del municipio y entregan un sobre con material informativo del proyecto. Los mismos son apoyados por vehículos con altoparlantes que transitan por todo el territorio del municipio a visitarse.

4. A tres días de la visita, se ubican cruzacalles con el anuncio de la visita en lugares estratégicos en el municipio a visitarse.

5. Cada institución socia posee material de promoción e informativo en sus respectivas oficinas, centros o sucursales, tales como afiches y folletos que sirven para promoción del Proyecto.

El Contacto

Este es el área donde se establece contacto con los empresarios. Para establecer el primer contacto se diseñó y se puso en operación un centro telefónico de información libre de costo con el número 1-800-981-PYMES. A través de este número los empresarios pueden, desde cualquier punto de la Isla, hacer sus citas para ser atendidos el día de visita a sus respectivos municipios o pueden ser referidos a cualquiera de las instituciones socias directamente.

Se estableció un itinerario de visita a los municipios, en el cual se dividió a Puerto Rico en cuatro zonas geográficas:

norte, sur, este y oeste. Semanalmente se rota la zona geográfica. Por ejemplo: primera semana en la zona oeste; segunda semana en la zona norte; tercera semana en la zona sur y la cuarta semana en la zona este. En cada semana se visitan dos municipios utilizando preferiblemente los días martes y jueves, en horario de 9:00 a.m. a 4:00 p.m. De esta manera, podemos ofrecerle seguimiento adecuado a los participantes de cada zona y mantenemos una presencia en todas las zonas geográficas de Puerto Rico.

Para establecer el contacto directo se seleccionan facilidades físicas en cada municipio, las cuales llamamos *Centros de Contacto*, donde se provee a los participantes de forma individual el asesoramiento inicial. Estos Centros de Contacto son preparados por un equipo de montaje, que instala módulos portátiles, según lo amerita el caso, con sus respectivas mesas y sillas para mayor confidencialidad y comodidad.

También se cuenta con una unidad móvil que posee tres oficinas con aire acondicionado, la cual sirve de complemento a los Centros de Contacto. Es una unidad móvil debidamente rotulada y sirve además de centro de contacto en los municipios más pequeños y en actividades de promoción como lo son las convenciones que reúnen grupos de empresarios, etc.

El Seguimiento

Lo que le da la profundidad al Proyecto CONTACTO PYMES es el seguimiento. El seguimiento se ofrece a los participantes a partir de una semana del asesoramiento inicial en aquellos casos que así lo ameriten. Cada institución es responsable de establecer su propio programa de seguimiento; de igual manera, es responsable de informar los resultados del mismo a la coordinación del proyecto.

Todos los participantes se incluyen en las listas del correo de cada institución social, lo cual les permite estar informados de todas las actividades que en beneficio desarrollen las mismas. El seguimiento se ofrece directamente al participante en su propia empresa o en algunas de las oficinas de las instituciones socias, lo que le resulte más conveniente al empresario.

La Evaluación

La evaluación del proyecto consiste en un diseño compuesto por tres niveles: el de proceso, el de progreso y el de producto.

El primer nivel consiste en la evaluación del proceso donde se identifica sobre la marcha si se está cumpliendo con las actividades establecidas.

El segundo nivel es la evaluación del progreso donde se comparan los resultados que se están obteniendo con los resultados esperados de las actividades.

Estos dos niveles de evaluación, el de proceso y el de progreso nos permiten, de ser necesario, hacer las modificaciones sobre la marcha para así mejorar la efectividad del proyecto.

Por último está el tercer nivel de evaluación, el de producto, donde se conoce el resultado final del proyecto con base en los objetivos establecidos.

En cada uno de los niveles de evaluación se levanta una base de datos a través de diferentes técnicas e instrumentos como lo son: las estadísticas, los cuestionarios, las entrevistas y otras, que utilizamos de acuerdo con las necesidades identificadas en cada área de la operación del proyecto.

Se preparan informes de evaluación de cada fase del proyecto, por cada una de las instituciones socias, al igual que por la Oficina de Coordinación. Estos informes se presentan y se discuten en las reuniones de la Junta de Directores y al nivel de Coordinación del Proyecto.

La Junta de Directores del Proyecto establece las directrices a seguir por la Oficina de Coordinación, basada en los resultados de los informes de evaluación. Esta última pone en práctica las recomendaciones y/o directrices de la Junta de Directores del Proyecto.

Cabe mencionar que, por lo novedoso y complejo de este proyecto, se decidió efectuar un período piloto a los fines de validar el modelo operacional antes descrito, así como la efectividad de las estrategias publicitarias, horario, duración de las visitas por municipio y todos los detalles pertinentes a la operación.

Los Resultados

Los resultados que se presentan a continuación son parciales y representan aproximadamente una tercera parte del desarrollo del proyecto CONTACTO PYMES. Los mismos están enmarcados en las evaluaciones de proceso y de progreso que hasta la fecha se han realizado.

Hasta finales del mes de diciembre de 1993 se habían visitado 22 municipios, con una participación de 1.852 empresarios. Se realizaron un total de 3.984 entrevistas, siendo el de mayor número el Banco Santander, 1.650 entrevistas. Le siguió el Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico (PR-SBDC) con un total de 1.285 entrevistas y, por último, el Centro Unido de Detallistas con un total de 1.049 entrevistas.

Se recibieron un total de 2.977 llamadas al Centro de Información Telefónico en los primeros siete meses y medio de operación del Proyecto, de las cuales 2.602 fueron canalizadas al Banco Santander, 1.660 al Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de la Universidad de Puerto Rico (PR-SBDC) y 793 al Centro Unido de Detallistas.

Con base en los resultados de la evaluación del proceso del programa de promoción se pudieron identificar las tácticas promocionales de mayor efectividad. Estas fueron: las cartas por correo en un 44.4%, el periódico *El Nuevo Día* con el 38.6%, los crucacalles con un 23.5%, los altoparlantes con un 17.8% y los sobres entregados por los caminantes en un 15.7%. Estas tácticas promocionales representan las de mayor poder de convocatoria a los Centros de Contacto.

Lo Aprendido

El proyecto CONTACTO PYMES representa un reto constante. Hemos aprendido mucho y el proceso continúa, dado el hecho que nos faltan aproximadamente dos terceras partes para concluir las visitas a todos los municipios de Puerto Rico.

Hemos aprendido que:

- Es necesario darle identidad propia a este tipo de proyecto y establecer una organización que viabilice el mismo.
- Es importante y necesario contar con un plan operacional que sirva de marco de referencia para el diseño y desarrollo del proyecto.
- Se deben estructurar, de la forma más específica posible, las reglas de interacción inter-institucional para maximizar la comunicación entre los socios.
- Es muy importante adiestrar a los integrantes de cada institución sobre las dinámicas de este tipo de proyecto y de ser posible hacerlos partícipes lo más temprano posible del proceso de planificación y desarrollo de este tipo de proyecto.
- Es muy importante y necesario desarrollar un período piloto para un proyecto con las características de CONTACTO PYMES, que sirva de prueba del modelo operacional.

- Se debe desarrollar un programa de promoción que pueda ser evaluado sobre la marcha y se puedan hacer los ajustes necesarios al mismo.
- Este tipo de proyecto debe poseer un diseño de evaluación que permita evaluar tanto la operación como los resultados finales del mismo.

En conclusión: el proyecto CONTACTO PYMES ha probado ser un vehículo efectivo para llevar los servicios de apoyo a las pequeñas y medianas empresas a sus lugares de origen.

Hemos logrado los objetivos programados hasta la fecha de hoy y en algunas áreas los sobrepasamos. A pesar de que solamente se ha desarrollado una tercera parte del mismo, las estadísticas levantadas y el entusiasmo demostrado visita por visita, municipio por municipio, nos deja demostrado el potencial éxito del Proyecto.

Durante el proximo Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, a celebrarse en Mayagüez, Puerto Rico, en abril de 1995, se presentarán los resultados finales de la evaluación de producto del proyecto CONTACTO PYMES.

LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL EN LAS NUEVAS EMPRESAS

MARIA ALEXANDRA GRUESSO
VIVIANNE MARIE NAUFFAL
Fundempresa

PONENCIA

Los ocho años apoyando a futuros nuevos empresarios en la iniciación de sus ideas de negocio, le han permitido a FUNDAEMPRESA, recopilar información interesante sobre los fracasos de las "Nuevas Empresas". A través de la Ponencia, se pretende presentar las estadísticas encontradas en cuanto a:

1. ESTABILIDAD EMPRESARIAL SEGUN EL AÑO DE CREACION

Este informe contempla el porcentaje de empresas activas e inactivas; teniendo en cuenta el año en el cual inició operaciones.

Adicionalmente, se determina el porcentaje promedio de Estabilidad Empresarial de las empresas apoyadas por el programa.

2. MORTALIDAD SEGUN EL TIEMPO DE DURACION

Se presenta la información pertinente al tiempo de actividad de duración que tuvieron las empresas desaparecidas. Dicha información permite establecer durante el crecimiento normal de la empresa, el año en el cual se presenta una mayor probabilidad de desaparición.

3. EMPRESAS DESAPARECIDAS SEGUN EL SECTOR ECONOMICO

Estos datos hacen referencia al sector (Industrial, Servicio, Comercio o Agroindustria) al que pertenecían las empresas que desaparecieron. De igual forma se relacionan también teniendo en cuenta el número de empresas creadas por cada sector. Esta información permite estipular el sector que presenta mayores riesgos de desaparición.

4. CAUSAS DE MORTALIDAD

En esta información se identifican posibles causas de desaparición de las empresas, teniendo en cuenta las áreas funcionales como son: Mercadeo, Financiera, Gerencia, Producción, etc., que permiten establecer las mayores falencias en las nuevas empresas y de esta manera retroalimentar el modelo, buscando fortalecer las áreas de mayor debilidad.

5. CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS EMPRESARIOS QUE HAN FRACASADO

Tomando como base las pruebas psicológicas de los empresarios que han

fracasado, se puede hacer un análisis donde se determinen características comunes de personalidad, profesión, sexo, edad, experiencia, etc. que pueden tener incidencia en el fracaso de las empresas.

Consideramos que esta ponencia contiene información muy valiosa, ya que concentra datos reales sobre resultados obtenidos. "LA EXPERIENCIA VALE LA PENA TRASMITIRLA".

VIVIANNE MARIE NAUFFAL P.
Gerente de Operaciones

MARIA ALEXANDRA GRUESSO S.
Gerente Promoción y Desarrollo

INTRODUCCION

Los ocho años apoyando a futuros nuevos empresarios en la iniciación de sus ideas de negocio, le han permitido a Fundaempresa, recopilar información interesante sobre los fracasos de las "Nuevas Empresas". A través de la ponencia, se pretende presentar información cuantitativa y cualitativa de las características empresariales que afectan el desarrollo de las nuevas empresas.

I. FUNDAEMPRESA Y SU PROGRAMA DE CREACION DE EMPRESAS

La Fundación para el Fomento de la Iniciativa Empresarial, Fundaempresa, nació el 3 de octubre de 1985, gracias al apoyo de empresas e instituciones del sector educativo del Valle del Cauca.

La misión de la Fundación es la de brindar un espacio a la juventud universitaria, técnica y profesional para que sea parte de la solución de su problema de ingresos. Su objetivo es propiciar la generación de empleo estable, despertando en la juventud la iniciativa empresarial a través de programas de apoyo

a la creación y constitución de sus nuevas empresas.

Entre los muchos factores que motivaron al gestor y a la Fundación para la Educación Superior FES como promotora de la idea, a sacar adelante este proyecto, pueden destacarse los siguientes:

— El alto índice de desempleo en general y el creciente desempleo de profesionales y técnicos

— La necesidad de propiciar condiciones financieras más asequibles, con características reales de fomento, para quien quisiera emprender un negocio.

— La importancia que tiene el guiar, orientar y apoyar técnica y metodológicamente a las personas cuando van a iniciar una actividad de empresa.

— Contribuir a fortalecer el sistema de libre empresa, fomentando la iniciativa empresarial.

Actualmente Fundaempresa funciona en 12 ciudades del país, y en 2 países latinoamericanos, y de igual forma se continúa promoviendo en otros países y en otras ciudades. (Ver Anexo 1: mapa).

Los resultados alcanzados por el programa se presentan en el Anexo 2: logros alcanzados

Fundaempresa ofrece cinco servicios, para, de esa forma, fomentar la iniciativa empresarial, los cuales son:

a. Programa de creación de empresas para profesionales, técnicos y estudiantes de carreras universitarias y técnicas.

b. Programa de creación de empresas para no profesionales.

c. Taller de espíritu y creatividad empresarial.

d. Taller de iniciativa empresarial.

e. Seminarios especializados.

MODELO DE CREACION DE EMPRESAS PARA PROFESIONALES, TECNICOS Y ESTUDIANTES DE CARRERAS UNIVERSITARIAS Y TECNICAS

OBJETIVO DEL MODELO

El objetivo del programa es crear empresas que garanticen una rentabilidad en el tiempo, una generación de ingreso estable, y una generación de empleo creciente.

El programa permite garantizar al empresario una minimización de sus riesgos, debido a que se planea con datos reales para conocer la factibilidad del negocio en las áreas de mercadeo, administración y finanzas para posteriormente, hacer el montaje real de su empresa. (ver Anexo 3: etapas del modelo de creación de empresas).

II. VARIABLES QUE HAN AFECTADO LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL

La estabilidad empresarial es un indicador que muestra el resultado de supervivencia de las empresas apoyadas por el modelo de Fundaempresa, actualmente ese indicador es del 82%, lo cual quiere decir que 82 de cada 100 empresas apoyadas por el modelo permanecen. Al comparar este indicador con el índice de estabilidad de las empresas creadas en el Valle del Cauca, (información suministrada por Desacol), que es entre el 65% y el 70%, podemos concluir que la formación empresarial inculcando conceptos de planeación, organización, conocimiento del negocio juega un pa-

pel importante en el éxito de los empresarios puesto que ellos logran prever sus riesgos, aterrizando la idea e involucrándose con compromiso en el desarrollo de la misma; de esta manera se logra empresarios planeados y no empresarios por impulso, minimizando el riesgo de fracaso.

La mortalidad de las empresas creadas en un 18%, llevó a desarrollar la presente investigación, en busca de encontrar causas y alternativas de solución que disminuyeran aún más este porcentaje.

Los puntos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la investigación, fueron los siguientes:

- Estabilidad según el tiempo de duración.
- Estabilidad según el sector económico.
- Causas de mortalidad empresarial.
- Características personales de los empresarios que han fracasado.

a. Estabilidad según el tiempo de duración

Este indicador presenta la información pertinente al tiempo de actividad que tuvieron las empresas desaparecidas. De igual forma, muestra el período en que más apoyo requiere el empresario para el fortalecimiento del negocio.

Se tomó como muestra, para conocer la estabilidad según el tiempo de duración, al 60% de las empresas desaparecidas, buscando de esta manera dar una información confiable.

Semestre	Número	% de empresas desaparecidas en ese período
01	9	19%
02	13	28%
03	6	13%
04	4	8%

Semestre	Número	% de empresas desaparecidas en ese período
05	7	15%
06	5	11%
07	0	0%
08	2	4%
09	1	2%
	47	

(Ver Gráfica 1: Mortalidad según el tiempo de duración).

El más alto porcentaje de mortandad se presentó durante el segundo semestre de operaciones alcanzando un 28%, seguido por el primer semestre con el 19%, y del quinto con el 15% de participación.

Estas cifras demuestran el alto riesgo del primer año y medio de operaciones, que es el período durante el cual las nuevas empresas se encuentran realizando su montaje como empresa, e implementando estrategias en busca de lograr una mejor participación en el mercado.

La Fundación, consciente del apoyo que se le debe brindar al empresa-

rio en ese periodo, ha estructurado un área de asesorías permanentes para darle al empresario orientación en las decisiones a tomar frente a la legalización del negocio, al implemento de estrategias adecuadas en mercado, al análisis de los costos y a su organización en general.

Pero no son solamente las variables internas las que afectan la estabilidad del negocio, hay problemas coyunturales del entorno, situaciones sectoriales que inciden en esa estabilidad; razón que nos llevó a investigar el año en el que más empresas murieron partiendo del número de empresas activas en ese año.

El resumen de la información se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Año	Nº de empresas desaparecidas	Nº de empresas activas	% de empresas desaparecidas
87	3	45	7
88	8	57	14
89	8	99	8
90	4	156	3
91	11	242	5
92	27	298	9
93	13	271	5
Total	74	231	22

(Ver Gráfica 2: Mortalidad según el año de desaparición).

Los mayores porcentajes de empresas desaparecidas se presentaron en 1988 y 1992; sin embargo, para el año 88, dado que la Fundación apenas llevaba 2 años de operaciones, el número de empresas no es representativo para el análisis. Hasta el año 92, cuando ya se tenían 281 empresas activas, el porcentaje de desaparición vuelve a ser preocupante, alcanzando un 9%.

Recordemos que durante el año 92 se presentaron dos grandes situaciones que afectaron el desarrollo económico del país: el racionamiento y la apertura económica; sin embargo, consideramos que este tema de variables externas es

muy complejo y podría, debido a su complejidad, ser interesante investigarlo para un próximo evento.

b. Estabilidad según el sector económico

Estos datos hacen referencia al sector al que pertenecían las empresas que desaparecieron, de igual forma se relacionan teniendo en cuenta el número de empresas creadas por cada sector, ésta información permite estipular el sector que presenta mayores riesgos de desaparición.

Las 74 empresas desaparecidas de las 405 empresas creadas hasta el año 93, corresponden respectivamente a los siguientes sectores:

Sector	Número	% del sector
Industria	31	42
Servicio	31	42
Comercio	10	13
Agroindustrial	2	3
Total	74	100

(Ver Gráfica 3: Mortalidad según el sector económico).

Haciendo análisis en cada uno de los sectores, teniendo en cuenta las empresas creadas se obtiene que:

Sector	Empresas creadas	Empresas desaparecidas	% de sobrevivencia	% de desaparición
Industria	166	31	81	19
Servicio	174	31	82	18
Comercio	61	10	82	16
Agroindust.	4	2	50	50
Total	405	74	82	18

(Ver Gráfica 4: Mortalidad por sector económico).

Dentro de este análisis excluimos la información proveniente del sector agroindustrial ya que no es representati-

vo, teniendo en cuenta que sólo existen 2 empresas apoyadas por el programa. De los sectores industrial, servicio y comercio; sin embargo, los porcentajes de estabilidad fluctúan entre el 81% y el

82%, las diferencias entre uno y otro no son relevantes.

Concluyendo, frente a los datos encontrados podríamos decir que todos los sectores, en términos generales, presentan un nivel de riesgo similar.

c. Causas de mortalidad en las empresas

En esta información se identifican posibles causas de desaparición de las empresas teniendo en cuenta las áreas funcionales como son: mercadeo, área financiera, gerencial, producción; se in-

Causas por áreas

Causas por áreas	Número de empresas fallecidas
Mercadeo	14
Gerencial	24
Finanzas	12
Producción	3
Otros	20
Desconocidas	19

(Ver Gráfica 5: Causas de mortalidad).

Se debe aclarar que en algunos casos se presentó más de una causa por desaparición de la empresa.

Para poder establecer el área funcional a la cual pertenecía la causa de desaparición de las empresas, se consideraron las siguientes definiciones:

1. Área de Mercadeo

Aquí se incluyen todos los problemas sobre ventas, penetración del mercado, lanzamiento de producto, selección de un canal de distribución adecuado, mala ubicación del negocio, mala selección del nicho apropiado para el producto. Y vale la pena destacar que en la mayoría de los casos existía un bajo perfil comercial en el empresario; en algunos se detectó que la investigación de mercados se ejecutó de una manera sesgada, mostrando unos resultados positivos,

cluyen dos grupos adicionales denominado otras, para las causas que no clasifican en los grupos anteriores, y desconocidas para aquellas de las que no se dispone de información. Los datos recopilados permiten reconocer las mayores falencias en las nuevas empresas, y de esta manera retroalimentar el modelo buscando fortalecer las áreas de mayor debilidad.

A continuación se presentan los datos estadísticos encontrados por áreas funcionales:

cuando en la realidad no se podía ejecutar esa idea. 14 de las empresas desaparecidas fallecieron por esta causa.

2. Área Gerencial

Involucra las fallas organizativas, administrativas, problemas de delegación, de toma de decisión, de dirección y en general todas las falencias del empresario para gerenciar su empresa. Muchas de ellas fueron detectadas en el proceso de análisis psicológico realizado en el Plan integral de vida, sin embargo, no tomaron las medidas adecuadas para evitar que esto afectara el funcionamiento de la empresa. Fueron 20 las empresas muertas por esta causa.

3. Área Financiera

En ella se agrupan básicamente causas de iliquidez por falta de capital de trabajo adecuado, demoras en los créditos, problemas en la recuperación de

cartera, presupuestos poco ajustados a la realidad sobre todo en el flujo de ingresos esperado por ventas proyectadas, mal costeo de productos. Como causa externa que afecta el área financiera se detectó que existe muy poco apoyo de las entidades financieras para el pequeño empresario; 12 entidades desaparecieron por dicha causa.

4. Área de Producción

Se presentan fallas en la selección de mano de obra requerida, deficiencia en la maquinaria y equipos adquiridos, la no existencia de una continua calidad en los productos, la mala selección de materia prima, definición en métodos y tiempos, balanceos de línea, problemas de distribución adecuada de planta. 3 empresas fallecieron por problemas en el área de producción.

5. Otras causas

Se reportan algunas como viajes de socios, escaso apoyo familiar, rompimiento de relación afectiva entre los socios, cambio de planes de los empresarios, traslado de ciudad, la no consecución de licencia de funcionamiento habiendo establecido previamente el local antes de solicitarla, el racionamiento y los problemas personales en general. 18 empresas dejaron de existir por esta razón.

d. Características personales de los empresarios que han fracasado
Para el siguiente análisis tomamos como base el libro *Innovación empresarial*, del doctor Rodrigo Varela, en el cual se señalan las siguientes características generales de los empresarios:

- Edad entre 20 y 50 años.
- Apoyo del cónyuge y de su familia.
- Personas comprometidas con la idea.
- Alta motivación de logro.
- Toma de iniciativa.
- Responsabilidad personal.
- Creatividad.

- Optimista.
- Liderazgo.
- Toma de riesgos calculados.
- Habilidad conceptual.
- Planificación con límite de tiempo.
- Capacidad de comunicarse.

Estas características nos permitieron entender con mayor claridad las pruebas psicológicas, efectuadas dentro de la etapa de decisión empresarial a los empresarios que habiendo planeado su negocio, no tuvieron éxito en su propia empresa.

Se encontró que el rango de edad de estos empresarios oscilaba entre los 20 y los 37 años; a muchos de ellos se les detectaron características propias de los empresarios exitosos como fueron: conocimiento teórico del negocio, personas con una alta iniciativa, creativos, presentaban una motivación de logro enfocada a trabajar independientemente, a alcanzar buenos ingresos, eran dinámicos, optimistas; en muy pocos casos se detectaron algunas fortalezas como fueron facilidad de expresión, conocimiento del mercado y del medio, capacidad para relacionarse con otras personas y conocimientos administrativos y financieros.

Las debilidades presentadas en el grupo de empresarios, fueron: mal genio, pesimismo, timidez, falta de conocimiento del mercado y del medio, impulsividad, intranquilidad, poca capacidad de riesgo, inexperiencia en el proceso práctico del negocio, dominantes, no existe en algunos casos claridad en su decisión de ser empresario, desorganización administrativa, bajas relaciones comerciales, bajo nivel de exigencia y flexibilidad, bajo dominio del área administrativa y financiera, desconocimiento de la parte técnica del negocio.

Sin lugar a dudas estas características influyen en el mal desarrollo que el empresario dio a su negocio; a continuación, y para finalizar, presentamos 2 casos reales de empresarios cuyas empresas ya no existen.

Primer caso

Empresa: Fruta fresca

Actividad: Producción de pulpa de fruta

Empresarios: Juan Díaz y Pedro Pérez.

INFORMACION INICIAL DE LOS EMPRESARIOS, SEGUN PRUEBA PSICOLOGICA

JUAN DIAZ

Edad: 24 años

Estado civil: Soltero

Educación: Estudiante de ingeniería química.

Características personales más destacadas

— **Apreciación externa:** es una persona reservada, introvertida, tímida y no tiene facilidad verbal.

— **Educación:** es estudiante de ingeniería química, está realizando investigación sobre el producto.

— **Experiencia:** no tiene experiencia laboral, ni empresarial. Sobre el negocio de las frutas sólo conoce lo que ha investigado.

— **Aptitud intelectual:** es una persona recursiva y tiene iniciativa.

— **Intereses y preferencias:** aunque tiene claridad en la idea de negocio, no tiene claridad sobre sus objetivos y prioridades personales. No se le facilita el trabajo en grupo. Presenta una capacidad de liderazgo baja.

— **Personalidad:** le falta experiencia y dependencia de la casa. La introversión y tranquilidad afectan las relaciones interpersonales.

Comentario general

Requiere mayor capacitación en el área administrativa y de ventas. Se podría desempeñar en el área de producción.

PEDRO PEREZ

Edad: 22 años

Estado civil: Soltero

Educación: Estudiante de ingeniería química.

Características personales más destacadas

— **Apreciación externa:** es una persona cálida, espontánea, colaboradora, y tiene facilidad de expresión.

— **Educación:** es estudiante de ingeniería química, y está realizando una investigación sobre el producto.

— **Experiencia:** no tiene experiencia laboral, ni empresarial. Sobre el negocio de las frutas sólo conoce lo que ha investigado.

— **Aptitud intelectual:** es una persona recursiva y práctica.

— **Intereses y preferencias:** aunque tiene claridad en la idea de negocio, no la tiene sobre sus objetivos y prioridades personales. Tiene don de mando.

— **Personalidad:** es una persona dominante y tiende a ser terco. Es líder dentro de su grupo. Es arriesgado y dinámico.

Comentario general

Requiere mayor capacitación en el área administrativa y de ventas, aunque dentro de esta última se podría desempeñar adecuadamente.

HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa inició operaciones en diciembre de 1990. Dentro de su etapa de montaje e inversión inicial se destacaron los siguientes sucesos:

— Se cambió el nombre de la empresa.

— Inicialmente debieron cambiar su mercado objetivo, que acorde al plan de negocios era el de los almacenes de cadena, pero que por no tener la correspondiente licencia sanitaria, no pudieron incursionar, obligándolos a vender al mercado institucional a través de sus casinos y a fábricas de helados. Estos primeros obstáculos en el área de ventas afectaron los presupuestos de ventas, ya que la empresa no comenzó a facturar sino hasta el cuarto mes de operaciones, en donde sólo logra alcanzar el 60% de la meta estimada para ese mes.

— Sus bajas ventas hicieron que no contrataran el personal que tenían proyectado para el área de producción.

— Con respecto a la inversión inicial proyectada las principales variaciones se dieron en el incremento de los gastos preoperativos (legalización, adecuación, etc.); en la no inclusión de aportes por parte de los socios en cerca de \$1.300.00 y en no comprar 3 congeladores que tenían planeados dentro de su inversión inicial y que estaban financiados con el crédito otorgado.

Situación de los primeros cuatro meses de operaciones (Enero- Abril/91).

— **Mercado atendido:** Restaurantes, casinos de empresas y fábricas de helados.

— **Desorganización a nivel administrativo;** no hay una definición clara de las funciones de cada socio y de sus empleados.

— No tienen contador, aunque dentro de su proyecto lo tenían planeado.

— No han concluido su proceso de legalización.

Mayo/91

— Deciden no tener asesoría de un contador por considerarla un gasto adicional; creen que ellos mismos pueden realizar esta información.

— Se detecta una mejoría en la labor administrativa; igualmente, han empezado a incrementarse las ventas aunque sólo se logra un cumplimiento del 40% de las ventas proyectadas.

— Todavía no se han podido codificar los productos en almacenes de cadena.

— Incluyen dos nuevos socios capitalistas y con este dinero compran los tres congeladores que no adquirieron inicialmente.

Junio - Octubre/91

— Logran iniciar ventas en almacenes de cadena, de todas formas sus ventas sólo alcanzan el 40% de lo proyectado.

— Siguen atrasados en contabilidad.

— Descuidaron la labor administrativa, sólo están interesados en vender y producir.

— No llevan controles internos.

— Se levantaron estados financieros estimados: la empresa se comienza a quedar sin capital de trabajo, llevan pérdidas acumuladas de cerca de \$3.800.000, acorde a su presupuesto deberían tener utilidades de cerca de \$900.000. Presentan un nivel de endeudamiento del 87%.

— Dentro de la empresa tienen 9 personas laborando, aunque acorde al proyecto habían planeado tener 8 personas, para unos niveles de ventas del doble de lo que tienen en la actualidad.

— Se realizó análisis del punto de equilibrio y de los costos de la empresa, determinando la necesidad de tener ventas de \$1.700.000/mes; sólo están vendiendo \$700.000.

— Se les sugirió contratar un vendedor.

Noviembre - Marzo/92

— Mejoraron el nivel de ventas, ya alcanzan el 61% de las ventas estimadas.

— Decidieron no contratar nuevos vendedores porque no tienen "dinero para pagarles el sueldo".

— Siguen con problemas de iliquidez, presentan atrasos en sus obligaciones financieras. Buscan nuevos inversionistas o nuevas fuentes de financiación, para inyectar más dinero.

Mayo - Noviembre/92

— Inició el racionamiento y esto afectó el área productiva y los costos de la empresa.

— No consiguen inyectar el dinero para capital de trabajo.

— Empezaron a bajar el número de trabajadores.

— Abastecen los puntos de venta con la producción que logran sacar diariamente.

— Inicia un incremento paulatino de las ventas, logrando a noviembre ventas por cerca de los \$2.000.000, pero aún así la situación de la empresa no mejora, su iliquidez es cada vez mayor.

Diciembre/92 - Marzo/93 (Cierre de la Empresa)

— Buscan vender la empresa y aunque consiguen inversionistas no logran llegar a un acuerdo.

— Las deudas se incrementan y se cierra definitivamente la empresa.

OBSERVACIONES

— Las falencias en ventas y administración presentadas desde un inicio en la evaluación psicológica de los empresarios se ven reflejadas en toda la historia de la empresa, sin lograr fortalecer dichas debilidades, por más que dentro del proceso de asesoría se les plantean diversas alternativas como apoyo en la toma de decisiones. Su visión de la empresa, más hacia la parte técnica, que gerencial no les permite obtener el éxito esperado.

Segundo caso

Empresa: Palos y Palos

Actividad: Producción Palos de escoba

Empresario: José Arroyo.

INFORMACION INICIAL DEL EMPRESARIO SEGUN PRUEBA PSICOLOGICA

JOSE ARROYO

Edad: 39 Años

Estado civil: Casado

Educación: Estudiante de sistemas a distancia.

CARACTERISTICAS PERSONALES MAS DESTACADAS

— **Apreciación Externa:** es una persona trabajadora, dinámica, lo que le permite dedicarse de lleno a lo que está haciendo. Es bastante realista, tendiendo a convertirse en pesimista; analiza las decisiones al extremo y de vez en cuando ese análisis lo convierte en una persona pasiva.

— **Educación:** no posee estudios profesionales y/o técnicos. Al momento de crear su empresa estudiaba un curso de sistemas a distancia en la universidad de la ciudad.

— **Experiencia:** posee experiencia en el manejo y trabajo de la madera, lo que le facilita el desarrollo de la empresa, aunque dicha experiencia no es propiamente en la producción de palos de escoba. - **Aptitud intelectual:** es una persona creativa y con iniciativa, práctico, con capacidades intelectuales para proponer soluciones acordes a la situación, pero su inteligencia frecuentemente se ve afectada por lo afectivo. - **Intereses y preferencias:** al montar la fábrica su necesidad de logro es alcanzar una estabilidad económica. Le gusta trabajar en el área de la madera. - **Personalidad:** es una persona creativa y con iniciativa, más bien práctico, con capacidades intelectuales para proponer soluciones acordes a la situación. Su constancia y

deseo de superación le permiten insistir para la consecución de sus objetivos, es un poco pesimista y desconfiado frente a los que le rodean.

Comentario general

Es una persona que presenta debilidades en la parte gerencial y administrativa, aunque cuenta con los conocimientos en el sector de la madera. Sus características hacen notar que posee muy bajo liderazgo, que se denota en su timidez y en su forma de ser sumisa. Se le recomienda fortalecer el área gerencial de la empresa, a través de capacitación y asesoría permanente.

HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa inició operaciones en septiembre de 1990. Dentro de su etapa de gestión inicial, se destacaron los siguientes acontecimientos:

— El empresario hizo aportes iniciales de sólo el 60% de lo que había planeado.

— Tuvo un incremento de los costos variables del producto, originados por el incremento en el precio del combustible, lo que ocasionó una disminución en el margen de utilidades previsto.

— Los costos fijos y el precio de ventas planeado en el proyecto de inversión, se mantienen.

— Dentro de su proyecto no estimó el tiempo pertinente a la adecuación, instalación y montaje de su empresa que, supone, durará alrededor de 45 días, lo que correría todos los presupuestos de ingresos y por ende se afectaría su flujo de caja.

Noviembre/90

Han pasado 60 días y la empresa aún no inicia operaciones. La maquinaria prevista para el negocio no se ha podido adquirir, ya que los precios que se habían estimado, se han incrementado en un 30%; esto lo ha llevado a la búsqueda de otras alternativas o nuevos proveedores. Se tiene estipulado la

construcción de un galpón donde funcionará la empresa, pero aún no se inicia la obra.

Diciembre/90

La situación se mantiene. Los gastos continúan y el crédito otorgado para la compra de la maquinaria está siendo utilizado como capital de trabajo en el pago de los costos fijos, gastos administrativos y adecuaciones locativas.

Enero-Abril/90

Adquiere los equipos, pero tiene dificultades en las instalaciones de los mismos. Aún no termina la construcción del galpón. Durante el mes de abril, se le presentan inconvenientes de liquidez, lo que le hace buscar una nueva financiación para terminar el entechamiento del local. Ya tiene personal a su cargo, pero no hay una definición clara de las funciones de cada empleado.

Mayo/91

Presenta problemas técnicos que afectan la producción y producen pérdida de materia prima, busca solucionarlo, pero esto implica un alto gasto y no cuenta con la liquidez para hacerlo. Empieza a incumplir con el pago a su obligación financiera inicial.

Junio/91

Ya finalizó la primera fase del proceso productivo, pero aún no tiene productos terminados. Después de diez meses de operación, no ha realizado su primera venta. Se le acumulan nuevas cuotas vencidas de su obligación.

Julio/91

Cuenta con inventarios de materia prima y producto terminado. Su situación de iliquidez es preocupante. Emplea la búsqueda de clientes potenciales, pero descubre que hay saturación en el mercado, lo que le exige pensar en que debe competir con precios o con buenas políticas de venta, pero por su situación cualquiera de las dos opciones es complicada.

Septiembre/91

La empresa no lleva contabilidad, ni ninguna clase de registros. Su gestión empresarial es casi nula. Aún no realiza la primera venta. El empresario empieza a presentar desmotivación y poco interés de su negocio.

Febrero/92

Busca apalancar su iliquidez con un nuevo préstamo a través de otra entidad financiera. Le hacen embargo de su maquinaria, pero de todas formas él quiere seguir produciendo, y planea comprar nuevamente materia prima y maquinaria.

Marzo-Septiembre/92

Continúa intentando ingresar al mercado sin éxito alguno. La desorganización administrativa se mantiene.

Febrero/93

El empresario cierra definitivamente el negocio.

OBSERVACIONES

Las falencias detectadas desde su prueba psicológica general, se ven reflejadas en el desarrollo de la empresa. Desde un inicio se nota la desorganización administrativa, su nula gestión en la parte comercial y las malas decisiones en asuntos financieros y de producción.

CONCLUSIONES GENERALES DE LA PONENCIA "LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL EN LAS NUEVAS EMPRESAS"

— El más alto riesgo de desaparición de las nuevas empresas se da durante el primer año y medio de funcionamiento.

— Hay factores externos que influyen en la estabilidad de las empresas, esto se demuestra con el alto porcentaje de empresas desaparecidas entre 1992 y 1993, en donde los sectores de la economía colombiana, fueron afectadas por la apertura económica y el racionamiento.

— Todos los sectores en términos generales, el de industria, el de servicio, el de comercio y el de agroindustria, presentan un nivel de riesgo similar, en cuanto a estabilidad se refiere.

— La carencia de habilidades gerenciales de los empresarios, es la causa que más afecta la estabilidad empresarial.

— Las características individuales de los empresarios influyen en el éxito o fracaso de su empresa.

— Dentro de las características individuales que pueden afectar más la estabilidad empresarial, se destacan:

* Falta de conocimiento del mercado y del medio en el cual se ve involucrada la empresa.

* La inexperiencia desde el punto de vista empresarial y/o laboral.

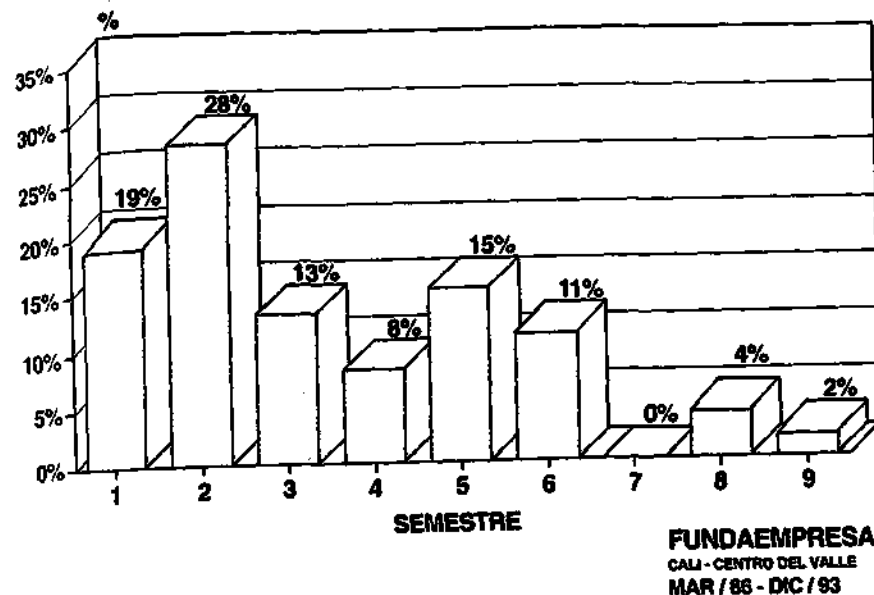
* Falta de claridad en sus objetivos o metas personales.

* Bajas capacidades de interrelacionarse, lo que afecta la dirección de personal y las gestiones comerciales.

— Aunque se cuente con algunas características propias de los empresarios exitosos, se deben reconocer las debilidades que poseen para cumplir con el logro de los objetivos, y buscar soluciones desde el principio, de tal modo que esto no incida en los resultados de la empresa.

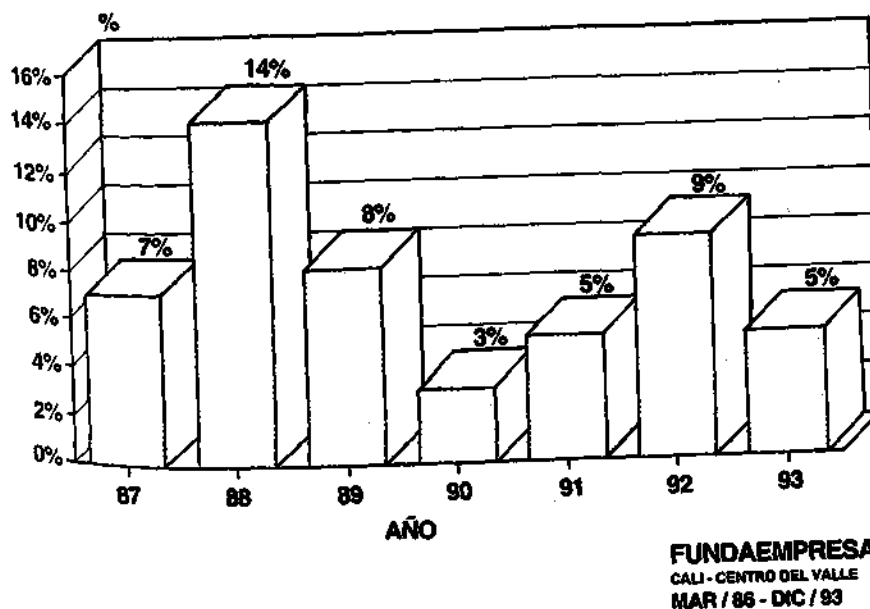
MORTALIDAD SEGUN TIEMPO DE DURACION

GRAFICA Nº 1



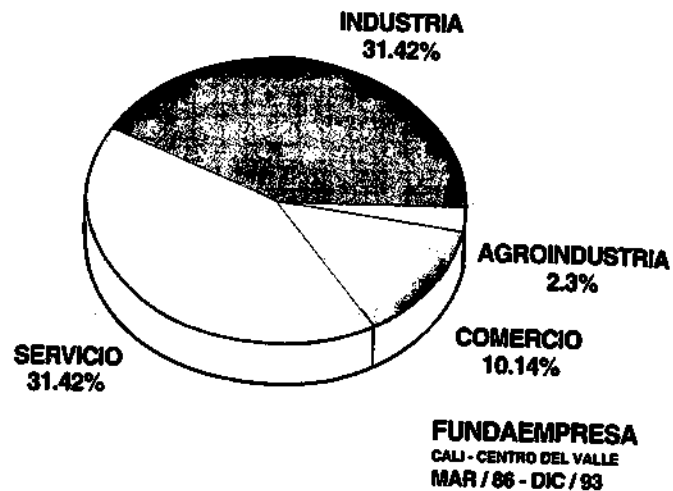
MORTALIDAD SEGUN EL AÑO DE DESAPARICION

GRAFICA Nº 2



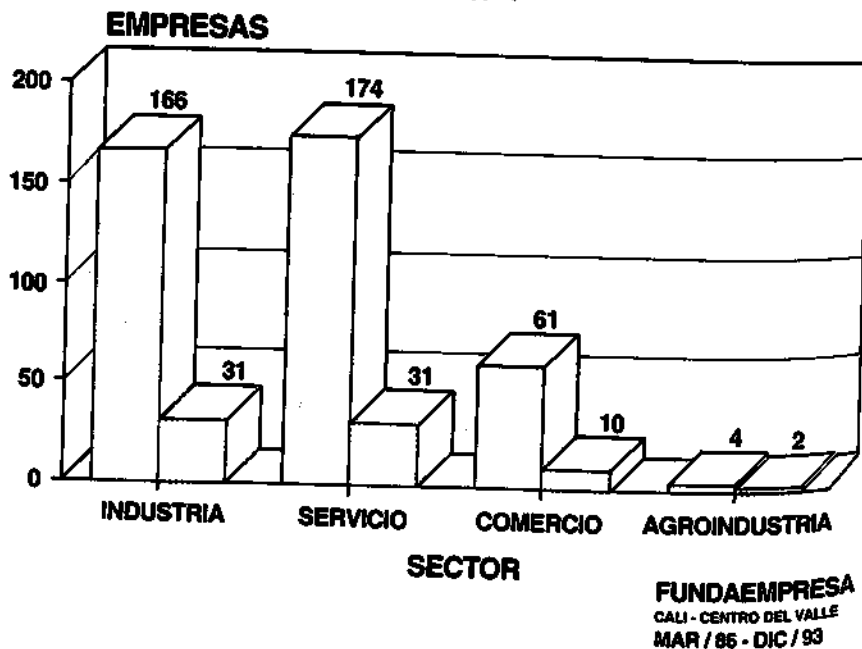
MORTALIDAD SEGUN EL SECTOR ECONOMICO

GRAFICA Nº 3



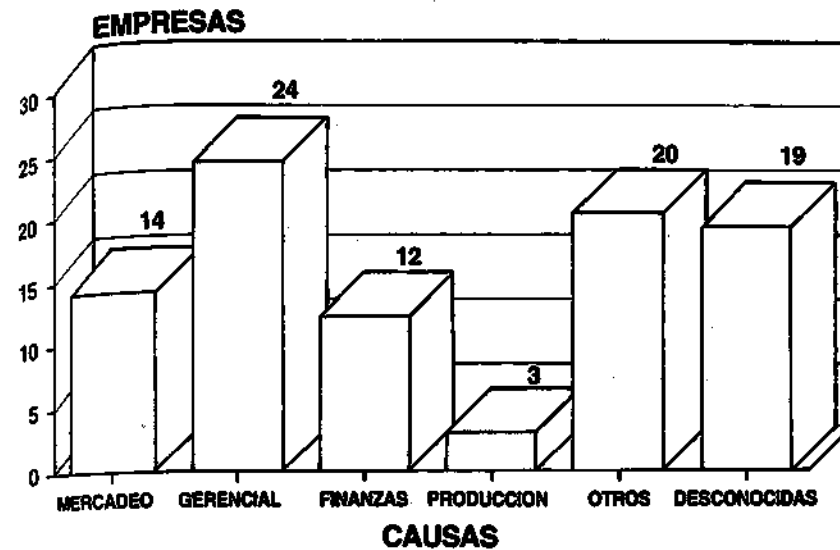
MORTALIDAD POR SECTOR ECONOMICO

GRAFICA Nº 4

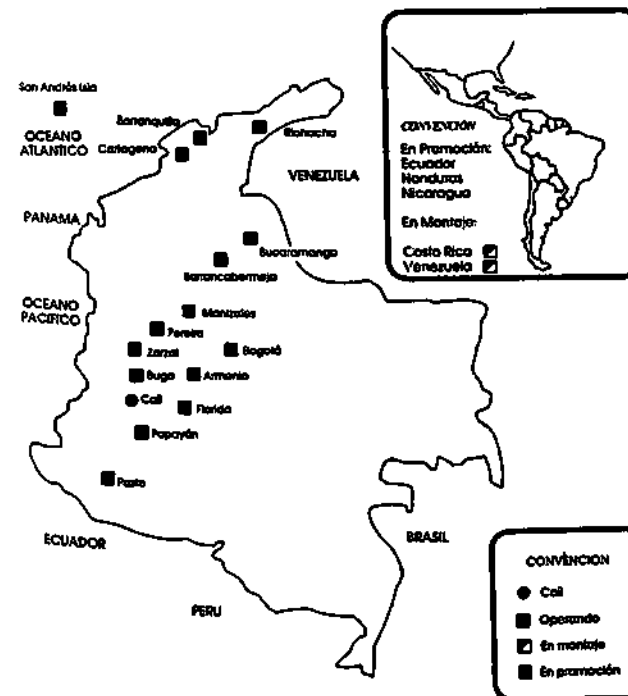


CAUSAS DE MORTALIDAD

GRAFICA Nº 5



EL MODELO FUNDAEMPRESA



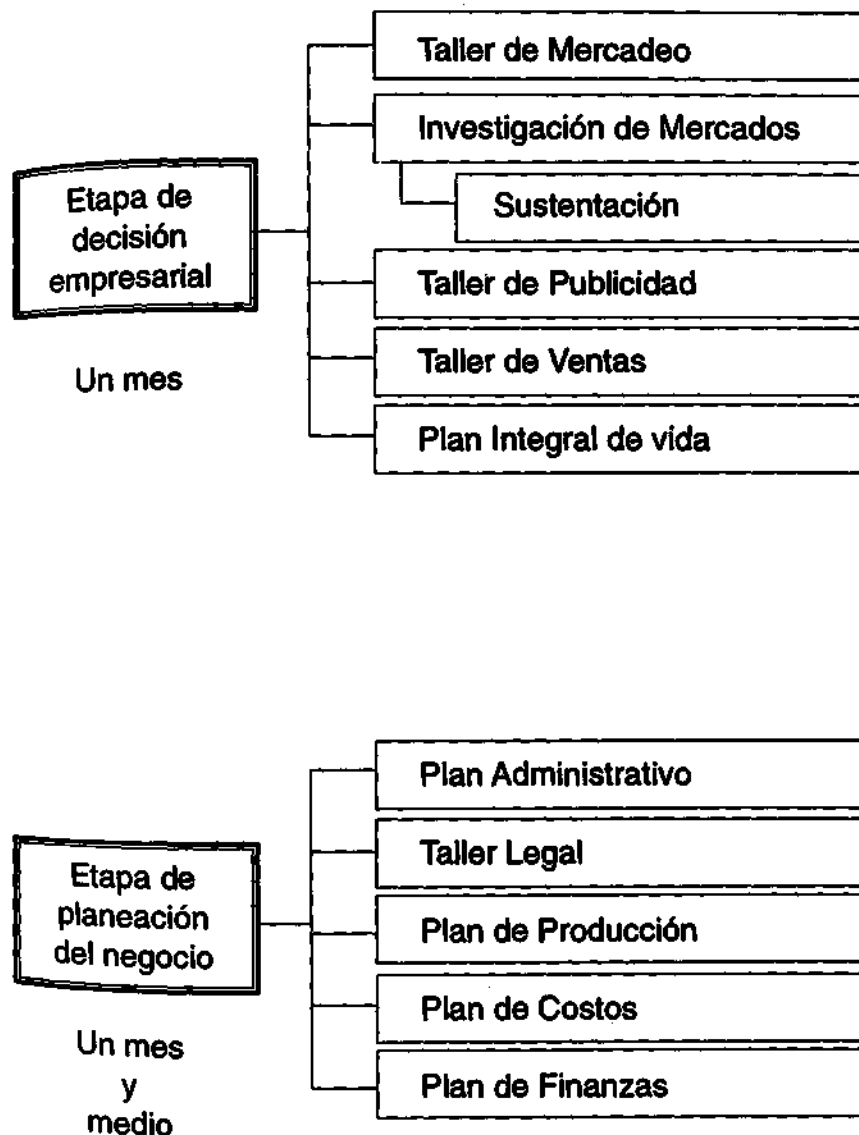
FUNDAEMPRESA LOGROS ALCANZADOS

Empresas creadas:	405 a diciembre 31 de 1993
Estabilidad empresarial:	82% a diciembre 31 de 1993
Empleo generado a septiembre 30 de 1993:	Directo: 2.499 Indirecto: 4.998 Total empleo: 7.497
Inversión generada:	2.370 millones de pesos corrientes, de marzo de 1986 a diciembre de 1993.
Inversión por cada empleo directo:	\$948.380
Ventas directas:	\$8.277.000.000, de enero a diciembre de 1993
Salarios pagados en 1993 a diciembre 31:	Directos: \$1.562.000.000 Indirectos: \$3.124.000.000 Total: \$4.686.000.000

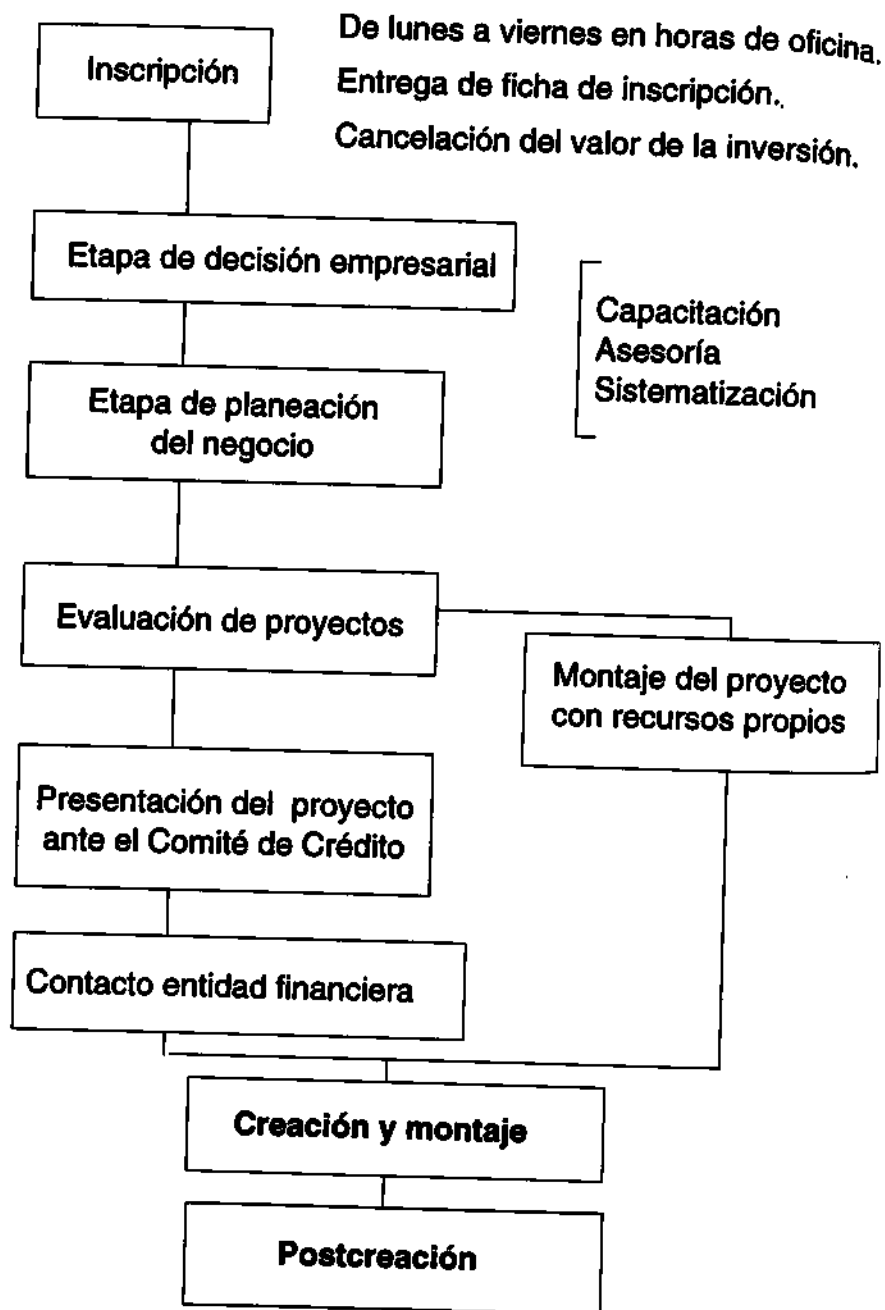
FUNDAEMPRESA...
...UNA REALIDAD, GRACIAS AL APOYO DE TODOS

DICIEMBRE DE 1993

PROGRAMA DE CREACION DE EMPRESAS



PROGRAMA DE CREACION DE EMPRESAS



FACTORES CULTURALES EN LOS EMPRENDEDORES Y LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LATINOAMERICA

SALO GRABINSKY
GRABINSKY, ALVAREZ Y ASOCIADOS, S.C.
México, D. F. México

Antecedentes

En la época turbulenta actual, se aprecian una serie de cambios que están modificando profundamente nuestra forma de vida. Llámese la globalización, revolución informática, redimensionamiento de empresas, avances tecnológicos en muchas áreas, etcétera. Lo cierto es que vivimos experiencias inéditas y discontinuas para las cuales no existen soluciones basadas en el pasado. Obviamente esta situación conlleva problemas y oportunidades, pero sobre todo una percepción muy clara en todo el orbe de que ya nada va a ser igual y la certeza de que los cambios que vienen van a ser aún más traumáticos.

Ante este panorama, hombres y mujeres nos sentimos un tanto inseguros. Lo mismo sucede con instituciones públicas, de gobierno, eclesiásticas, y en general en núcleos sociales que ven con temor al futuro. En el seno de esa célula básica, que es la familia nuclear, también existen estas conjeturas. Finalmente, la empresa de todo tamaño está, hoy más que nunca, sujeta a diferentes factores para lograr sobrevivir.

El presente trabajo se enfoca en los emprendedores, sobre todo jóvenes de ambos sexos y sus familias. De ellos depende, definitivamente el sano desarrollo de nuestros países. Quiero tratar de puntualizar cuáles son, a mi juicio, los factores culturales que imperan en la región en que vivimos y su efecto en la creación del espíritu emprendedor y la formación de millones de pequeños y medianos negocios, donde la familia que es dueña y lo maneja pueda crear patrimonio y fuentes de trabajo para muchos, contribuyendo a generar el desarrollo económico justo que demandamos todos para nuestros países.

Definiciones

Para efectos de mantener una nomenclatura común vamos a definir ciertos conceptos que se usarán frecuentemente (ver Tabla 1):

Emprendedor(a). Es aquella persona que toma riesgos y crea estructuras al abrir y administrar un negocio lucrativo.

Empresa familiar. Es aquel negocio en donde dos o más personas de una misma familia son a la vez propietarios

TABLA 1
Definiciones

• **Emprendedor:** Una persona que toma riesgos y crea estructuras en su empresa.

Características:

- Inconforme
- Obsesivo
- Con intuición
- Un tanto elástico en sus escrúpulos
- Optimista.

• **Hábitos:**

- Observación
- Curiosidad
- Experimentar
- Flexibilidad
- Adaptable

• **Empresa familiar**

Es aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.

Familia nuclear: Padre, madre e hijos.

Familiares: Hermanos, primos, tíos, abuelos, sobrinos, etc.

Parientes políticos: Suegros, yernos, nueras, cuñados, etc.

copyright Salo Grabinsky

de éste y toman las decisiones directivas y operativas clave.

Familia nuclear. Está formada por padre, madre e hijos.

Familia extendida. Es el núcleo familiar adicionado por otras generaciones (abuelos, nietos) o lateralmente (hermanos, primos, etc.)

Características y hábitos de los emprendedores

Existe una polémica acerca de si el espíritu emprendedor es innato o se adquiere. No voy a entrar en ese campo, pero el emprendedor debe tener ciertas características y hábitos personales que hacen su labor más productiva y aumentan notablemente sus posibilidades de éxito.

Características básicas

Al profesor Ian McMillan, especialista en emprendedores de la Universidad de Wharton en Estados Unidos, se le preguntó si podía reconocer, entre sus alumnos, a aquella persona potencial-

mente emprendedora, a lo que contestó que sí, que era siempre alguien que no se podía estar quieto en su asiento, que se le veía intranquilo, nervioso(a) y que muchas veces, abandonaba la clase o no asistía asiduamente. Es obvio que esta generalización de por sí no nos sirve de mucho, pero sin embargo es válida en cuanto a que los típicos emprendedores son personas con características tales como que son **inconformes, obsesivos, con intuición, y creativos.** También existen otros elementos importantes tales como el **ser optimistas, tener don de liderazgo, ser organizados y mantener una actitud positiva y de buen humor** ante los problemas que se presentan al abrir y hacer crecer una empresa.

Lo que queda fuera de duda es que la mentalidad emprendedora es muy dinámica, llena de ideas, algunas de las cuales son inverosímiles o francamente irrealizables. Al ser inconformes ante su situación actual o pasada, llámese de

pobreza, insatisfacción con un empleo o incluso de ser considerados herederos cuya situación económica ha sido resuelta sin haber movido un dedo, los emprendedores empiezan el proceso de poner en práctica una idea, hasta hacerla germinar en un negocio productivo. Como poner una empresa es complicado, lleno de peligros, trámites burocráticos y vulnerabilidad se requiere de lesón por parte del emprendedor para que no se fracase. Un ingrediente de obsesividad marcado con cierto pragmatismo ayuda mucho a los emprendedores para salir de lo que llamo "La época heroica".

La intuición que se define como "el captar, conocer las cosas sin que inter venga la razón", es imprescindible para que ideas descabelladas se vuelvan realidad. Muchos inventos o grandes negocios han salido de la intuición de sus creadores, pese a todos los razonamientos en contra. Finalmente, el poner una empresa y hacerla crecer y sobrevivir requiere de creatividad por parte de sus iniciadores.

Los emprendedores también tienen ciertos hábitos muy saludables que son importantes para su labor. Estos son la **Observación, curiosidad, experimentar, ser flexible y, sobre todo la adaptabilidad a cambios en el medio en que trabaja.**

La observación de lo que sucede a nuestro alrededor, así como el ser curiosos son actos creativos que nos sugieren ideas productivas. Experimentar es, por definición, tomar riesgos calculados, como lo hace todo emprendedor. La flexibilidad, en oposición a la rigidez, es un signo de madurez y que se sigue un proceso lógico en la toma de decisiones. Y, mucho muy importante, la adaptabilidad a los cambios es, a mi entender, un hábito indispensable en cualquier emprendedor, ya que éstos no sólo van a continuar dándose en todo el

mundo, sino su ritmo, intensidad y turbulencia crecerán enormemente.

Los emprendedores(as) son seres que cuentan con el deseo de ser independientes y buscan la libertad que les da el manejar un negocio propio. Tienen características que los diferencian del resto de la población y generalmente son muy valiosos para sus países.

La pregunta que viene a colación es: ¿Existen factores culturales que promuevan o inhiban a los habitantes de una región como Latinoamérica a ser emprendedores? Y, en caso afirmativo, ¿cuáles son éstos y qué podríamos hacer los interesados en fomentar el espíritu emprendedor y el ambiente requerido para utilizarlos en la creación de nuevas empresas en la zona?

El núcleo familiar

Cuando se habla de países sanos, los especialistas se refieren primordialmente a la salud pública, o en otros casos al poder económico y alto nivel de vida de sus habitantes. Pero un factor decisivo para que una nación sea sana es, sin duda, la funcionalidad del núcleo familiar. Sin entrar en discusiones éticas o religiosas, el núcleo familiar es el que nutre a sus miembros de cariño, apoyo y lo impulsa a lograr sus objetivos. Una familia unida es un verdadero don que todos debemos preservar.

En un fascinante estudio sobre una empresa familiar mexicana de varias generaciones, Lomnitz y Pérez Lizaur (ver bibliografía), identifican el fuerte nexo que sigue uniendo a las distintas ramas y generaciones de este tronco familiar y la interrelación que existe con sus valores, situación económica y crecimiento de los negocios. También ofrecen un panorama acerca del concepto de "familia extendida" en comparación a la familia nuclear que se da en otros países. Dicen las autoras: "En México y los demás países de Iberoamérica es común la familia de tres generaciones a

diferencia de países anglo-sajones, tales como Estados Unidos y Gran Bretaña, entre otros, donde predomina la familia de dos generaciones. En la Tabla 2 se presenta una comparación entre ambos conceptos que retomaré posteriormente.

Por nuestra influencia hispano-portuguesa e indígena, a los pueblos de esta región nos gusta mantener lazos familiares muy estrechos. La familia extendida es un fenómeno muy común en las áreas rurales y, aunque en menor grado, en las ciudades también existe con

TABLA 2
Estructuras familiares

FAMILIAS DE TRES GENERACIONES

Duración operacional: Toda la vida del individuo.

Lazos prioritarios: Consanguíneos (de abuelos a padres e hijos).

Comunes en: México, Centro y Suramérica, China, sur de Europa y otros países asiáticos.

Membresía: Cada individuo es miembro simultáneo y permanente de dos grandes familias extendidas: del padre y de la madre.

Valores: Solidaridad con otros miembros de la familia.

Unidad y ayuda mutua.

Familia extendida, incluyendo hermanos, tíos, primos.

Obediencia a las "reglas establecidas de la familia" a cambio de apoyo y ayuda.

Provoca cierto conformismo y dependencia.

Otros: Reuniones familiares frecuentes, rituales.

Fomenta el vivir en casa paterna hasta el matrimonio.

Generalmente existe un líder-patriarca.

FAMILIAS DE DOS GENERACIONES

Duración operacional: Entre 15 y 25 años.

Lazos prioritarios: Se dan entre la pareja marido-mujer sobre los lazos consanguíneos padres-hijos.

Comunes en: Estados Unidos, Gran Bretaña y otros países del Norte de Europa (anglo-sajones).

Membresía: Cada individuo es miembro de UNA sola familia nuclear a la vez: la de sus padres y hermanos, y luego la de su cónyuge e hijos.

Valores: La familia se desintegra generalmente antes, o al casarse los hijos.

Fomenta la independencia de sus miembros.

Se provoca la auto-suficiencia económica de los hijos.

Rechaza el apoyo y ayuda indiscriminados a los miembros sólo por el hecho de que sean miembros de la familia.

Es frecuente el distanciamiento geográfico y la poca comunicación directa entre sus miembros.

Otros: Reuniones familiares formales (Navidad, Acción de Gracias).

Respalda la educación superior fuera del seno y supervisión familiares.

Fuente: "A Mexican Elite Family"
Larisa Adler - Marisol Pérez
Princeton University Press 1987

fuerza. Las reuniones del clan para fiestas, bautizos, matrimonios y funerales son frecuentes. La pertenencia a este núcleo es considerada como un "seguro de protección" y apoyo en caso de problemas. Pero las crisis económicas y la modernidad han hecho de las suyas, sobre todo en lo que respecta al aspecto económico. Grandes familias con muchos hijos se están reduciendo por razones económicas y en función directa de la educación de los padres. El refrán mexicano de "Para cobijarte a ti, me descobijo yo" es cada día más usual en la práctica: si yo ayudo a todos mis parientes en desgracia no tengo para mantener a mi propia familia nuclear. Esto ya se aplica en millones de pequeñas empresas familiares donde la entrada asegurada de personal por el solo hecho de ser familiar del dueño ya no es válida. Dicho simplemente, ya no alcanza para todos.

Vemos cambios importantes en las familias en nuestros países y la modificación de ciertos factores culturales, que a través de siglos permanecieron inamovibles.

Factores culturales

Voy a tratar de definir algunos factores culturales que siguen siendo prevalentes en el ámbito latinoamericano y que pueden intervenir en el espíritu emprendedor. No pretendo generalizar ya que hay excepciones en todas partes, ni creo que exista un factor étnico, genético o mágico que haga que un grupo de personas sean emprendedoras y otras no. Por el contrario, la educación, el ambiente familiar y esos mismos factores culturales a que me referiré a continuación, son de mayor influencia que otros mitos o estereotipos.

1. **Familia extendida.** El hecho de vivir rodeado de una calurosa familia extendida, desde el nacimiento hasta la muerte es importante y muy valioso. Se tiene la certeza de que el miembro de la

familia estará acompañado de seres queridos que lo protegerán de problemas y lo apoyarán siempre. Lo importante es que para pertenecer a esta familia extendida hay que aceptar y plérgarse a las reglas y valores de esta "organización", las que generalmente son transmitidas y hechas cumplir por el patriarca (o la matriarca). El transgredir estas leyes frecuentemente o a niveles inaceptables es, todavía en estas fechas, causa de la posible expulsión o pérdida del apoyo familiar de ese miembro. Ejemplo notable sigue siendo la diferenciación que se hace entre hijos e hijas solteros. Mientras que hay más libertad de acción para los varones de una casa, éstos y sus padres prohíben un tratamiento similar para las hijas. Hay también reglas en cuanto al tipo de amistades que son aceptables para los jóvenes, sobre el consumo de alcohol o droga y hasta para escoger a posibles pretendientes al matrimonio. Sin dar juicios de valor que a mí no me corresponden, la familia extendida es, en muchos casos, al mismo tiempo un refugio y una estructura rígida que no permite diversidad en cuanto a ciertas reglas básicas, so pena de ser expulsado del grupo.

Analizando el efecto de la familia extendida en el espíritu emprendedor de muchos jóvenes tenemos lo siguiente:

- a) La maravillosa calidez del seno familiar puede causar una dependencia excesiva en los jóvenes, que inhibe la posibilidad de ser creativos y emprendedores. Si en cierta forma está sobreprotegido, ese miembro se volverá conformista aceptando lo que el destino (y su familia) le deparen.
- b) La auto-suficiencia e independencia económica son menos frecuentes, ya que existe aversión a tomar riesgos. "¿Para qué te arriesgas a fracasar si puedes conseguir un empleo seguro en la gran empresa o en el gobierno

y así te quitas de problemas?" es un comentario frecuente que se oye en casa.

- c) La mujer joven tiene aún más trabas en volverse emprendedora ya que se le antepone la idea de que lo primordial para ella es el que se case, sea madre y que su esposo la proteja y mantenga el hogar, reemplazando al padre en esa función.
- d) Como veremos posteriormente, la educación juega un papel básico en el fomento de emprendedores y la actitud de cada familia en cuanto al nivel, calidad y objetivo de una educación es vital.
- e) En familias extendidas donde ya existe una tradición de generaciones al manejar empresas la situación es distinta: Ahí se espera que los hijos varones continúen dentro del negocio y lo hereden. En muchos casos, las hijas todavía son relegadas a favor de los yernos en la empresa familiar. Sin embargo, excepto en los consorcios grandes, la crisis económica de los últimos años ha puesto límites en el número de herederos que pueden trabajar en la empresa familiar, así que la red de seguridad que ofrecía la familia extendida se ha roto por razones económicas.

Si nuestro propósito es el de fomentar el desarrollo de muchos emprendedores, *sin romper* con la unidad familiar, es obvio que el concepto de familia extendida con familias nucleares numerosas está siendo modificado por las circunstancias. Habrá que evaluar la forma(s) que sirvan para reducir ese conformismo y dependencia en las influencias y reglas del núcleo familiar, sin perder sus grandes virtudes de apoyo mutuo y cariño.

En comparación, la familia de dos generaciones, común en Estados Unidos y otros países europeos fomenta la idea de independencia y auto-suficien-

cia de sus hijos a cierta edad. Es normal que éstos salgan del hogar para no regresar al seno paterno después de la preparatoria. Terminando su carrera profesional se espera de ellos que se ganen el sustento y busquen un lugar externo a la casa paterna para vivir. De nuevo, sin entrar en juicios de valor, se da por hecho que los jóvenes en esas familias tienen la suficiente madurez y medios educativos para forjar su propio destino. No es común que vivan con sus padres, aunque debido a la recesión muchos graduados de universidades han tenido que regresar a su casa por no obtener un empleo, creando un fenómeno curioso: Los padres que se sentían "liberados" de la carga financiera de sus hijos tienen que volver a mantenerlos, creando problemas de todo tipo. Esto no sucedería en una familia latinoamericana más dispuesta a auxiliar a sus miembros.

Se puede cuestionar la bondad de esa costumbre en las familias nucleares norteamericanas, puesto que el grado de madurez de un joven de 18 a 20 años para valerse por sí mismo es relativo, pero por otra parte se fomenta por igual la idea de independencia en hombres y mujeres y se da énfasis a la educación para poder prosperar.

2. Machismo. Este estereotipo del hombre latino como macho, todopoderoso, que maltrata a su mujer e hijos y cuya dictadura dentro del hogar no se cuestiona, es causada en parte por innumerables complejos y vejaciones que este hombre recibe (y reprime) en el exterior y lo convierten en un déspota autoritario con sus familiares es, por fortuna, un fenómeno que aunque todavía vigente, está en proceso de desaparición.

La cultura patriarcal de siglos en donde el padre de familia era motivo de temor y obediencia ciega está dando paso a una transformación más productiva y

sana. El acceso de jóvenes a mayores niveles de educación causa cambios en muchas parejas que prefieren planear su vida y trabajo como socios. Y a raíz de la crisis, el acceso de mujeres a la vida económica por la necesidad de tener dos o más ingresos contribuyendo al gasto ha creado fenómenos sociológicos de profunda importancia. Un ejemplo se da en la frontera norte de México, en donde con la entrada de las plantas maquiladoras de productos cuyas necesidades de mano de obra eran primordialmente femeninas, ellas se convirtieron en la principal fuente de ingresos de su casa desplazando a los varones. Esto provocó que la actitud machista de padres, hermanos o esposos disminuyera notablemente, ya que ellos no eran ya los proveedores para el gasto familiar.

Algo similar se refleja en la región, ya que muchos jefes de familia han tenido que romper con tabúes de siglos, pidiéndoles a sus esposas e hijas que los apoyen con trabajos remunerados fuera del hogar. En las últimas décadas el fenómeno ha sido revolucionario en todo el mundo, al grado de que en países como Estados Unidos el 90 % de las mujeres casadas trabajan, ya sea en forma parcial o de tiempo completo. No conozco de estadísticas de ese tipo en México, pero puedo asegurar que el número de mujeres casadas que apoyan económicamente a sus esposos se ha multiplicado en los últimos años y la tendencia de crecimiento es muy dinámica.

Podemos concluir que la actitud machista se ha reducido notablemente y se puede circunscribir a personas de poca educación formal o en áreas rurales. Sin embargo, no se ha extinguido completamente.

En mi experiencia profesional como asesor de empresas familiares he notado que el estereotipo machista es más

común en negocios donde trabaja el padre-fundador con sus hijos varones, habiendo conflictos entre ambos por miedo a que se cuestione su poder. La esposa actúa como intermediaria, pero con debilidad ante el dueño, y las hijas solteras de alguna forma son "protegidas" de su ira siempre y cuando se comporten de acuerdo con las reglas del hogar. En estos casos el estrecho contacto que existe en familias extendidas, tanto en la casa como en la empresa, sólo complica la situación, borrando los límites que debieran existir entre estos dos ambientes.

En el caso de parejas de esposos emprendedores que trabajan juntas por un objetivo común y buscan formar una familia sana, casi no he detectado brotes de machismo, ya que ambos afrontan los problemas dentro y fuera del trabajo con una actitud de ayuda mutua. Sin embargo, cuando hay rencillas matrimoniales se complica notoriamente esta relación y eso afecta a todos.

Actitudes machistas todavía imperan en el caso de las mujeres jóvenes dentro del seno familiar. En el aspecto de educación formal y profesional todavía se privilegia a los hijos varones sobre las mujeres en la idea (equivocada, por supuesto) que ellos van a ser los proveedores de ingreso a sus familias al casarse. A las hijas se les educa, pero con el objetivo de que puedan trabajar y aportar ingresos al hogar, hasta que se casen. Y desgraciadamente, hay muchos padres (y hermanos) reacios a que las mujeres de su casa emprendan negocios propios. Con el pretexto de que son vulnerables por su condición femenina y les pueden faltar al respeto, o de que "no van a conseguir marido", una hija emprendedora tiene trabas dentro de su familia. Si existe una empresa familiar la situación de que una hija soltera entre a trabajar es común, pero sigue existiendo la idea de que los hijos varo-

nes son los herederos naturales para suceder al dueño, por su condición de jefes de familia y líderes. Sin embargo, la posibilidad de que no sea el hijo mayor (y comúnmente el primogénito) el sucesor sino que sea una mujer capaz se está volviendo cada vez más viable. Este proceso es lento, pero muchos padres están tomando en cuenta tanto a varones como a hijas para su planeación testamentaria. El proceso hereditario tradicional, según Adler y Pérez Lizaur, consiste en dejar los negocios productivos a los hombres y las joyas, casas, habitación y dinero a las hijas o mujeres de la familia, en el entendido de que así se les protegía a ellas y se continuaba con la empresa familiar con los hijos mejor preparados, pero una mejor educación e independencia económica de mujeres y la multicitada crisis económica que aún vivimos, ha hecho cambiar la mentalidad de muchos padres.

Hay mucho, muchísimo por hacer para acelerar el proceso de educación y cambio de actitud en los jóvenes, para que se vuelvan más independientes y promover masivamente el espíritu emprendedor.

Algunas sugerencias

Del presente trabajo podemos llamar la atención sobre dos grandes postulados:

1. Es prioritario para el desarrollo de nuestros países el fomentar el espíritu emprendedor en millones de hombres y mujeres, así como el capacitarlos para tal efecto.

2. Latinoamérica es una región donde todavía subsisten ciertos factores culturales que los diferencian de países como Estados Unidos, Gran Bretaña y el Norte de Europa.

El querer traspasar programas de desarrollo de emprendedores que pudieran ser exitosos en países anglo-

sajones a nuestra región, sin tomar en cuenta nuestra idiosincrasia, es muy riesgoso, ya que se corre el peligro de que los receptores no se sientan aludidos ni interesados. Experiencias extrañas e historias de "hombres y mujeres que triunfaron instantáneamente" que aparecen en revistas norteamericanas no son ejemplos muy válidos en nuestro medio.

No hay duda de que los instrumentos administrativos requeridos para crear estructuras en las nuevas empresas y poder controlarlas adecuadamente son similares en todo el mundo. Un presupuesto, flujo de efectivo, la planeación comercial, etcétera, son métodos universalmente aceptados para el manejo profesional de negocios sin importar su tamaño o localización.

Estas son algunas sugerencias para poder compaginar estos postulados:

1. **Motivar antes de capacitar.** En México existe un problema educativo serio, sobre todo en la educación básica. Además de que todavía hay analfabetismo y un bajo nivel escolar: en zonas rurales e indígenas, el plan de estudios de primaria y secundaria está basado en ciertos estereotipos e ideologías que promueven el modelo de la mujer como obrera, o el hombre empleado público en el gobierno y otras personas que, en libros de texto oficiales son con los que se identifican los alumnos... y los maestros.

Por ningún lado se ve a un pequeño empresario (comerciante, dueño de un taller o industria) o en general a un profesional independiente para que los alumnos se sientan motivados a seguir sus pasos. Es común la frase de que el "objetivo principal" de muchos educandos es el de conseguir un trabajo de base en PEMEX (empresa petrolera mexicana de propiedad estatal) para asegurar una vida tranquila y sin problemas.

Con la modernidad están cambiando radicalmente las cosas: PEMEX ha disminuido en forma drástica su planta de ejecutivos y obreros, igual que otras empresas estatales y privadas y los gobiernos siguen deshaciéndose de empresas gravosas, ya sea privatizándolas o cerrando éstas, con el consiguiente despido de personal. Pensar entonces que los jóvenes deben esperar trabajo e identificación con obreros y empleados es peligroso, por lo que es urgente cambiar esas actitudes de dependencia en libros y planes de estudio básicos.

Es vital fomentar una actitud de independencia y autosuficiencia a todos los niveles del plan escolar, *motivando* a los alumnos para que sean más receptivos a la idea de capacitarse para poder emprender y crear negocios propios.

Esa motivación se puede dar por una variedad de métodos pedagógicos (libros, tarea y visitas a empresas pequeñas), así como con nuevas formas de comunicación. Algunos ejemplos:

- Conferencias de líderes de opinión de la comunidad, sobre su vida como personas independientes. Pequeños empresarios motivadores, oradores que no dicten cátedras formales, sino en idioma sencillo y llano sepan motivar en algunos jóvenes el deseo de emprender, capacitándose previamente para lograrlo.
- Métodos no-ortodoxos de comunicación: audiovisuales, revistas para jóvenes, comics, telenovelas, casetes y libros ilustrados, son algunas formas que pueden llamar la atención de personas de todos niveles educativos y motivarlos a emprender.
- Recientemente tuve el honor de fungir como presidente honorario en un "concurso emprendedor" en el estado de Oaxaca, en México. Este concurso, fruto de una asociación entre las autoridades municipales,

estatales, Cámaras de Industria y Comercio, Bancos de Desarrollo y Universidades locales fue todo un éxito, ya que se presentaron varias decenas de proyectos, tanto de estudiantes como de público en general. Hubo premios en efectivo aplicables a la puesta en marcha de dichas empresas, así como promesas de crédito a tasas de interés bajas. Oaxaca es un estado, junto con Chiapas y Guerrero, donde hay extrema pobreza y grandes contrastes económicos, por lo que fomentar pequeñas empresas es prioritario. Además de los premios, la difusión de este concurso creó el ambiente para que gente emprendedora planteara ideas para abrir negocios. En esa forma se difunde que el tener espíritu emprendedor es una cualidad y vale la pena tomar riesgos y llevar a cabo los proyectos.

d. A mediano y largo plazo debe haber una modificación fundamental en la educación básica y secundaria para que, a la par de modernizarla, se cambien paulatinamente estos estereotipos de roles de dependencia como empleados, por otros de personas más innovadoras e independientes, sin menospreciar o distorsionar a nadie. Y, obviamente, manejar el concepto de igualdad tanto para mujeres como varones, sobre todo en la posibilidad de ser económicamente auto-suficientes y con las mismas posibilidades para emprender.

Motivar desde temprana edad es una solución para crear niños y niñas más despiertos y adaptables al cambio. En personas adultas hay que fomentar también el deseo de ser independientes y proporcionar toda clase de instrumentos, para que se capaciten formal e informalmente. La apatía es un gran enemigo a vencer en estos casos.

2. Adaptarse a factores culturales latinos. Si, como vimos, las familias extendidas con sus valores peculiares siguen estando vigentes en la zona, hay que fomentar la idea de la empresa familiar entre ellos, como fuente de riqueza, pero basada en estructuras lógicas. Para esto es conveniente considerar que existe una separación entre empresa y familia, con diferentes reglas y objetivos. La familia es para dar unión, cariño, basada en sentimientos recíprocos y apoyo moral. La empresa, por el contrario, está basada en objetivos claros de ventas, crecimiento y utilidades, con planes a seguir y cuya meta principal es la de sobrevivir ante la competencia y lograr crear empleos y un patrimonio, adaptándose a los cambios.

Para lograr esta separación se debe convencer al dueño-fundador que en muchos casos es el patriarca familiar de que debe crear estructuras de toma de decisiones menos centralizadas en su persona. Con tacto y respeto, para no herir sensibilidades, hay que convencerlo de que su futuro como empresario y la posibilidad de que su negocio continúe después de su muerte con sus herederos radica en prepararlos, mantener una comunicación fluida y completa y buscar más el consenso que el autoritarismo en las operaciones y la dirección. Un método probado es la formación de un Consejo de Administración Familiar informado e independiente, donde estén principalmente los parientes directamente involucrados en la empresa y algunos asesores externos y donde se fijen políticas o directivas lógicas. El dueño puede tener el voto de calidad, pero la idea es que el Consejo sea el órgano máximo de dirección y control de la empresa.

3. Desterrar el machismo. Uno de los planteamientos más necesarios es el de eliminar, por obsoletos, los rasgos machistas de nuestra sociedad.

La igualdad entre mujeres y hombres en el seno familiar y la imperiosa necesidad de darles todas las armas para que ambos se puedan valer por sí mismos ante el futuro incierto son, por lógica, indispensables. El tener el mismo nivel de educación, la motivación para poder ser emprendedores y el dar las mismas oportunidades a todos los herederos para entrar en el negocio familiar, y, si están preparados (as) y aceptan su responsabilidad, poder llegar a ser los sucesores de éste, va siendo más común en empresas familiares de todo el mundo.

Apoyar a jóvenes de ambos sexos a que se independicen y formen negocios propios es, sin duda, prioritario.

Se está dando también la asociación de parejas en la empresa familiar, para complementar actividades, abatir sueldos de terceras personas y, en fin, para cuidar ambos el patrimonio familiar. Este es un signo importante de que el estereotipo machista está en decadencia, aunque aún falte quehacer.

4. Reducir trabas burocráticas. Parece ilógico pero en nuestros países es mucho más difícil empezar un negocio que en otras regiones más desarrolladas. Hernando de Soto planteaba que se requerían cientos de trámites para poner una empresa en Perú, contra menos de una docena en Estados Unidos. Aunque los altos funcionarios gubernamentales se pronuncian convencidos en la necesidad de simplificar trámites para fomentar nuevas empresas, la realidad es que los mandos intermedios y estructuras burocráticas se muestran reacios a implementarlos y su razón es lógica ya que se perderían muchos empleos propiciados por trámites inútiles y nadie está dispuesto a cavar su propio sepulcro. El resultado de este problema es la proliferación de la economía informal y la corrupción que genera el

cumplir con todos los requerimientos de múltiples instancias oficiales.

Las computadoras y la decisión de algunos líderes podrán servir para simplificar este proceso, pero existe escepticismo en que logremos ver resultados a corto plazo.

5. Fuentes de financiamiento. Me han cuestionado en muchas ocasiones acerca de la urgente necesidad de tener capital o financiamiento adecuados para empezar una empresa, a lo que respondo que lo importante no son tanto el capital sino "la habilidad para poder agenciarse recursos durante toda la vida de ese negocio" que es lo que asegurará su supervivencia. Manejo de flujos de efectivo positivos, cobranza ágil y crédito por parte de proveedores son conceptos vitales. Sin embargo, la posibilidad de fuentes de financiamiento a tasas de interés razonables y por periodos largos ha hecho que instituciones como la SBA (Small Business Administration o Administración de la Pequeña Empresa en Estados Unidos) hayan auxiliado a millones de emprendedores en ese país a salir adelante. Un poco por nuestros problemas económicos y también por la falta de capacidad para presentar proyectos viables hacen que el financiamiento en nuestra región no fluya como es debido. Especialmente fuentes de capital de riesgo o créditos para iniciar negocios impulsando a jóvenes son escasos.

Estas son algunas sugerencias las que, junto con un Plan Nacional Integral para desarrollar empresas y emprendedores, podrían servir para crear riqueza, empleos y hacer resurgir a Latinoamérica como un área de alto desarrollo y menos contrastes.

Conclusiones

Del presente trabajo se pueden sacar varios puntos de reflexión:

- El mundo está experimentando desde hace varias décadas cambios discon-

tinuos sin precedentes. Hay varias revoluciones pacíficas a la vez, como lo son la de informática y comunicaciones, la agroindustrial y el creciente papel que juega la mujer en el ámbito económico.

- La región latinoamericana es muy rica y potencialmente tiene todo lo necesario para un desarrollo económico sostenido.

- Los habitantes de esta área tenemos varios elementos que nos unen, así como una cultura y tradición común. No hay razón para que la modernización cambie lo básico de nuestra cultura, aunque sí pueden adaptarse (y ya lo están haciendo) otras ideas a las nuestras. Factores negativos, como lo son el machismo y la hipersensibilidad, van a irse erradicando conforme haya mayor educación y necesidad de adaptarse

- Es prioritaria la creación de programas para motivar, cambiar actitudes y capacitar a millones de habitantes de la región, para que adquieran un espíritu emprendedor y puedan crear fuentes de empleo en negocios de todo tipo. También el fortalecer a las empresas familiares que constituyen la inmensa mayoría, dentro de los países latinoamericanos y del mundo entero.

- Estos programas deben ser diseñados y ejecutados tomando en cuenta la idiosincrasia particular de Latinoamérica y de sus regiones, con ejemplos y modelos que les den credibilidad a los emprendedores potenciales. Los métodos pedagógicos deben ser lo suficientemente flexibles para que se adapten a diferentes segmentos de la población, grados de educación y, repito, a factores culturales y étnicos particulares. No se puede importar modelos extraños sin antes cuestionar su efectividad y grado de aceptación.

- Especial énfasis debe darse en promover a la mujer emprendedora la que, sin perder sus valores familiares básicos, se debe preparar para cumplir nue-

vos roles abriendo empresas propias, o aspirando a la sucesión dentro del negocio de su familia.

Del éxito de este magno proyecto de fomento de emprendedores depende el que la zona sea más prospera, con menos contrastes y desigualdad, creando empleos y fortaleciendo a una nueva y creciente clase de empresarios más moderna y dinámica.

Resumen

Estamos convencidos que, para salir del sub-desarrollo económico y social en nuestra región, es necesario crear una conciencia emprendedora en millones de jóvenes de ambos sexos. Sin embargo, no sólo con buenas intenciones se va a lograr este objetivo, ni adaptando a ciegas modelos del exterior sino es necesario un análisis interdisciplinario para encontrar, juntos, la forma de motivar a estos jóvenes a que creen empresas, y que en muchos casos involucren a sus familiares en estos proyectos productivos.

El presente trabajo se basa en la experiencia de varios años como empresario, asesor de empresas familiares y escritos del autor. Cada emprendedor (a) o negocio familiar de cualquier tamaño y giro presenta una situación distinta en lo particular, además de que los factores culturales, étnicos y tradicionales de cada familia son importantes para la actitud y personalidad del emprendedor.

En este trabajo se plantean ciertos factores culturales típicos de las familias latinoamericanas, tratando de compararlos con sus similares de familias de países industrializados, sobre todo Estados Unidos. Desde el esquema de la "familia extendida" latina, hasta actitudes y estereotipos ancestrales, se pretende lograr una aproximación y definición de estos fac-

tores para poder influir en los procesos de motivación, creatividad y seguridad en sí mismos que hacen de la gente emprendedora exitosos jefes de empresa, preservando al mismo tiempo los valores familiares. Un énfasis muy particular se dará en esta ponencia al proceso revolucionario de incorporación de grandes núcleos de mujeres de todas las condiciones, edades y estados civiles a la creación de empresas en todo el mundo y en el efecto que ya tiene este fenómeno en la vida económica y social de nuestros países.

Finalmente, y basado en esos factores culturales que a mi criterio distinguen a los emprendedores y a las empresas familiares exitosas del resto de la población se propone un plan para lograr acelerar ese cambio de actitud, sin perder nuestra idiosincrasia.

En resumen, hay que integrar estos elementos para adoptar estrategias que motiven a grandes núcleos de jóvenes a crear y organizar empresas, tomando en cuenta los factores culturales que nos diferencian y adaptando técnicas administrativas y organizacionales válidas para nuestro entorno.

Bibliografía

ADLER, Larisa, PÉREZ, Marisol, *A Mexican elite family (1820-1980)*, Princeton University Press, 1987 Estados Unidos.

DE SOTO, Hernando, *El otro sendero*, Fundación Libertad, 1987, Perú.

GRABINSKY, Salo, *La empresa familiar*, 3a Edición, Del Verbo Emprender, 1982 México.

GRABINSKY, Salo, *El emprendedor*, UNAM 1988-SITESA, 1990-1991,

México

GRABINSKY, Salo, ZABLUDOVSKY, Gina, *Mujeres y sus empresas*, Del Verbo Emprender, 1993, México.

HANDY, Charles, *The age of unreason*, Harvard Business School Press, 1990, Estados Unidos.

SALGANICOFF, Matilde, *Women in family business, challenges and opportunities*, Family Business Review, Vol III, number 2, 1990, Estados Unidos.

Otros

Boletín *Del verbo emprender* (varios), publicación quincenal (1989-1993), México.

Revistas y periódicos

- Emprendedores, UNAM, México.

- Expansión, México.

- INC, Estados Unidos.

- Success, Estados Unidos.

- Excelsior, México.

- The Wall Street Journal, Estados Unidos.



ICESI

El ICESI es una corporación universitaria fundada en 1979 para satisfacer las necesidades del sector empresarial en el campo de la formación de profesionales en las diferentes áreas que aquellos requieran. Para cumplir con este propósito el ICESI ofrece los siguientes programas de Pregrado y Post-grado.

PROGRAMAS DE PREGRADO

- Administración de Empresas - Horarios Diurno y Nocturno
- Ingeniería de Sistemas e Informática: Horario Diurno

PROGRAMAS DE POSTGRADO

- Magister en Administración de Empresas
- Especialización en Administración Agro-Industrial
- Especialización en Mercadeo
- Especialización en Finanzas
- Especialización en Relaciones Industriales
- Especialización en Gerencia de Sistemas
- Especialización en Gerencia Tributaria
- Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales
- Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico
- Especialización en Auditoría de Sistemas
- Especialización en Administración
- Especialización en Gerencia de Producción
- Especialización en Gerencia de Empresas Comerciales

CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL ICESI

- Formación integral del hombre
- Búsqueda continua de la excelencia
- Atención individualizada a los estudiantes
- Hábitos de estudio
- Núcleo de enseñanza-aprendizaje
- Programa de práctica en la empresa
- Desarrollo del espíritu empresarial
- Renovación permanente de los equipos de apoyo a la enseñanza

Informes: Apartado Aéreo 25608, Unicentro
Teléfono: 306822

CALI - VALLE - COLOMBIA

ICESI es una institución universitaria afiliada a la Asociación
Colombiana de Universidades - ASCUN

15 años  *ICESI*