

PUBLICACIONES **ICESI**

INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

MEMORIAS **CUARTO CONGRESO** **LATINOAMERICANO** **SOBRE ESPIRITU EMPRESARIAL**

Publicaciones
ICESI

Cali,
Colombia

Nº 37

P.P.
224

Oct. - Dic.
1990

ISSN
0120 - 6648

CONSEJO SUPERIOR DEL ICESI

Germán Holguín Zamorano
PRESIDENTE

Adolfo Cervajal Quelquejau
VICEPRESIDENTE

Francisco Barberi Ospina
Jorge Enrique Botero Uribe
Henry Eder Calcedo
Rodrigo Escobar Navia
Isaac Gillinski Sragovicz

Luis Fernando Gutiérrez Marulanda
Hugo Lora Camacho
Francisco Castro Zawadsky
Juan María Rendón Gutiérrez
Oscar Varela Villegas

JUNTA DIRECTIVA

Francisco Barberi Ospina
Luis Fernando Gutiérrez Marulanda
Francisco Piedrahita Plata

William B. Murray
Jacobo Tovar Delgado
Oscar Varela Villegas

Esther Ventura de Rendón

DIRECTIVOS DEL ICESI

Alfonso Ocampo Londoño
RECTOR

Mario Tamayo y Tamayo
DIRECTOR DE INVESTIGACION

Hipólito González Zamora
VICERECTOR

María Cristina Navia Klemperer
DIRECTORA RELACIONES UNIVERSITARIAS

Mario de la Calle Lombana
SECRETARIO GENERAL
DIRECTOR ADMISIONES Y REGISTRO

Carlos Fernando Cuevas Villegas
DIRECTOR ADMINISTRACION
DE EMPRESAS, PLAN NOCTURNO

Lucrecia Cruz de Arango
DIRECTORA ADMINISTRATIVA

María Isabel Velasco de Lloreda
OFICINAS DE RELACIONES
EMPRESA - UNIVERSIDAD

Alejandro Díaz P.
DIRECTOR DE PLANEACION

Olga Ríos Restrepo
DIRECTORA DEL CENTRO DE COMPUTO

Hipólito González Zamora (E)
DIRECTOR DE POSTGRADOS Y DEL CENTRO
DE DESARROLLO DE ESPIRITU EMPRESARIAL

Martha Cecilia Lora Garcés
DIRECTORA BIBLIOTECA

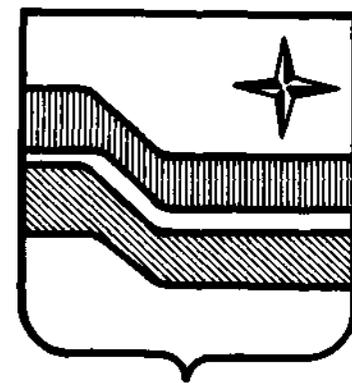
Francisco Velásquez Vásquez
DECANO DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

Luz María Ayala de Ayala
DIRECTORA DE PROMOCION

Henry Arango Dueñas
DECANO DE INGENIERIA DE SISTEMAS
E INFORMATICA

Pedro Rafael Muñoz Muñoz
CONTADOR

ICESI



Contenido

Las universidades y la creación de empresas	11
Discurso inaugural	19
Hacia una Cultura Empresarial	25
De Lima & Cía.	41
Las características empresariales y su desarrollo educacional	47
El fomento a la microindustria en México y el desarrollo del Espíritu Empresarial	63
Ayudas a la promoción de la creación de empresas en Francia	69
Cómo lograr un cambio de actitud hacia el emprender	79
Diagnóstico del pre-lanzamiento de las "PMI" y las "PI"	85
El caso de los tecnólogos de la U.T.CH.	95
El curso de prácticas en granjas de la carrera de zootecnia, como modelo pedagógico para el desarrollo empresarial, en el sector pecuario colombiano	105
Desarrollo del Espíritu Empresarial en los colegios del Valle del Cauca	117
Creación de una base de datos sobre iniciativa empresarial	145
El seminario aplicado: "Cómo montar y gerenciar su propia empresa", una experiencia exitosa de capacitación de nuevos empresarios	153

Administración tradicional vs. Administración creativa	161
El Fondo de Garantías como instrumento de fomento de la pequeña empresa	167
El Espíritu Empresarial en la vinculación Universidad-Industria de la Universidad Simón Bolívar	175
El Taller de Simulación Empresarial	187
Formación del Ingeniero Industrial Empresario de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente	191
Manifiesto de la Fundación del Espíritu Emprendedor	201
Asistentes al IV Congreso	207

CONSEJO EDITORIAL

Alfonso Ocampo Londoño
RECTOR

Hipólito González Zamora
VICERECTOR

Mario Tamayo y Tamayo
DIRECTOR INVESTIGACIONES

Hipólito González Zamora (E)
DIRECTOR POSTGRADOS

Henry Arango Dueñas
DECANO INGENIERÍA DE SISTEMAS

Mario De La Calle Lombana
SECRETARIO GENERAL

Administración, Venta y Canje Oficina de Investigaciones Icesi

Avenida 10 de Mayo cruce con Avenida Cañasgordas - Pance.
Apartado Aéreo 25608, Unicentro
Teléfono: 306822
CALI - COLOMBIA - SUD AMERICA

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

MARIO TAMAYO y TAMAYO
EDITOR
Oficina de Investigaciones

Presentación

Durante las deliberaciones del IV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, pudimos comprobar el importante desarrollo que ha tenido este tema en nuestra región desde el año 1987 en que realizamos el primer congreso aquí en Cali.

A pesar de este gran desarrollo, la falta de literatura sobre el tema sigue siendo un obstáculo muy grande para aquellas universidades que han querido adoptar este nuevo esquema educativo. Por esta razón, es altamente satisfactorio para nosotros presentar a ustedes estas memorias, que consideramos uno de los resultados más valiosos del Congreso.

Esto ha sido posible gracias al esfuerzo intelectual de los conferencistas del congreso. Presentamos nuestras excusas por los errores que hayamos cometido en la edición de sus trabajos. No fue posible publicar la totalidad de las ponencias, puesto que algunas no nos fueron entregadas y otras no cumplieron con los requisitos de presentación establecidos, a pesar de su valioso contenido.

Una vez más queremos agradecer a todas aquellas personas, entidades y empresas que colaboraron para que este Congreso resultase un éxito. De manera especial al doctor Rodrigo Varela Villegas, quien a pesar de haber estado ausente temporalmente de la Institución, en todo momento nos dio su apoyo y consejo.

JORGE ENRIQUE JIMÉNEZ
Director IV Congreso Latinoamericano
sobre Espíritu Empresarial.

Las universidades y la creación de empresas

Alfonso Ocampo Londoño

Rector del ICESI. Cali, Colombia

INTRODUCCION

Señoras y señores:

Con gran complacencia vengo hoy a inaugurar las sesiones de este IV Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial que cuenta con la presencia de distinguidos profesores y estudiantes de los países hermanos de esta América Ibero-indo-africana, que alberga una nueva generación de hombres que esperanzados, confían en lograr su desarrollo haciendo cada uno un esfuerzo particular de creación de riqueza y de nuevas oportunidades para las generaciones actuales y futuras.

Porque esta es la razón de este Congreso: estimular la creación, la innovación, el deseo de superación de cada uno de los presentes y a quienes influenciamos, para generar empresas pequeñas, medianas o grandes, que ofrezcan más empleos, que es una necesidad de todos los países y el requisito indispensable para sentirse cada uno realizado y para salir del subdesarrollo de la región y poder labrar un porvenir nacional.

Bienvenidos a esta bella tierra del Valle del Cauca y de Colombia, que hoy les ofrece todo lo que tiene en su hospi-

talidad tan amplia como sus llanuras, y tan alta como sus montañas.

La Universidad es uno de los más importantes caminos para el ascenso social y para lograr el bienestar. Un país es en gran parte un reflejo, o mejor una resultante de lo que es su sistema educativo y en especial su educación superior. Es la Universidad la forjadora de sus dirigentes y empresarios. De allí la importancia que tiene examinar el papel que puede jugar en la creación del espíritu empresarial ejercido dentro de la empresa y en la creación de las mismas.

I.

MISION DE LA UNIVERSIDAD

Entre las muchas definiciones de universidad que he conocido prefiero una que, un poco modificada, compendia bastante bien su misión: **Institución de la comunidad** dedicada a la conquista del conocimiento, la solución de los problemas, la apreciación crítica de las realizaciones y la formación de hombres a un alto nivel cultural, científico, ético y técnico. Docencia, investigación y servicio, tan entrelazados e integrados entre sí, que para poder cumplir a cabalidad uno sólo de sus tres objetivos es necesario 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 o práctica, para probar la realidad de dichos conocimientos y para volver la docencia más relevante y mejorar la comunidad donde opera, y la docencia para impartir los conocimientos que vienen de tiempos anteriores, mejorados por la investigación y el servicio que los ha puesto a prueba.

Al reflexionar sobre la misión y obra de la universidad, tenemos que preguntarnos sobre las relaciones entre universidad y comunidad, una interacción básica para el desarrollo cultural, científico, técnico, económico y moral de cualquier región o país. Todos somos miembros de una comunidad en la cual tenemos derechos y deberes, pero estos últimos deben ser los más importantes, ya que tenemos la obligación de ayudar a los distintos órganos de ella. A esta misión no puede sustraerse la universidad, que por definición es una institución de la comunidad. No puede considerarse la universidad como un mecanismo aislado, sino como parte vital del proceso comunitario cuyo objeto fundamental es el de preparar a los miembros de ella para que tengan condiciones intelectuales especiales en la misión de dirigir, encauzar y mejorar la sociedad. Pero preparar dirigentes es sólo una parte de una misión, que no se puede llevar a cabo a plenitud si no tiene las posibilidades de estudiar la sociedad en que actúa y mejorarla e interrelacionar las actividades docentes y profesionales entre sí, para que sus egresados, al salir de sus aulas, no sean sólo obreros profesionales de alta calidad técnica, científica o humanística, sino además representantes de la sociedad con amplia sensibilidad social en el campo elegido y en el medio humano general, es decir, en la comunidad a que pertenecen.

Como resumen de estas relaciones entre universidad y comunidad, podemos decir que es básico que ambos entes se compenetren entre sí y que la universidad comprenda la misión que le corresponde hacer para mejorar la co-

munidad local, nacional o universal en la cual vive. Es decir, que la universidad es también y en toda su esencia comunidad y no una institución aislada y con pretensiones de ser autosuficiente o, como se le ha denominado, torre de marfil o feudo inexpugnable. A la comunidad debe la universidad su razón de ser, y a ella se le debe por completo, así como responder ante ella por sus actos, pero también implica que la comunidad debe velar por el bienestar y buen funcionamiento de uno de los organismos básicos de su progreso, pues de él depende el desarrollo humano fundamental para alcanzarlo.

Nos interesa analizar especialmente lo relacionado con la promoción del desarrollo industrial y empresarial, en un momento en que todo el mundo, pero sobre todo América Latina y el mal llamado Tercer Mundo, atraviesan por una crisis severa que se traduce en un desempleo crónico y una producción reducida de riqueza, problemas que están en relación directa.

Es función básica de la universidad buscar y señalar caminos a sus alumnos y graduados, así como a la sociedad, y ésta es una de las misiones fundamentales de su quehacer. Si uno de sus objetivos es el de formar los dirigentes del país, debe también ocuparse en estudiar sus problemas, mejor aún, estar inmersa en ellos, para no sólo mostrar las soluciones, sino para que sus integrantes se compenetren con la misión social que tienen y los capacite para dirigir la región, el país y el mundo en que están.

Dentro de la problemática de riqueza y lucha contra la pobreza está en primer lugar la de crear nuevas empresas, volver más eficientes y creativas las actuales y ampliar el horizonte del empleo que está reconocido ahora como uno de los derechos del hombre. Un empleo o trabajo no debe consistir solamente en estar ocupando un cargo en una empresa, sino en tener la capacidad de crear empresas y con ellas su propio empleo y el de otras personas.

Existe también otra obligación, que no es sólo la de que cada empresa que exista en un país, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña sea suficiente, sino que pueda ensancharse y crear más oportunidades. Con este concepto, la enseñanza de la Administración cobra una importancia capital en todas las profesiones, que si uno analiza cada posición en cualquier empresa, 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 su negocio, propio o ajeno. Casi puede decirse que cuando una persona tiene éxito es porque ha llegado a un 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, tales como las de Ingeniería y Tecnología y aun otras como las de Derecho, Ciencias Políticas, Educación, etc., pues en todas ellas se necesita tener una Administración eficaz y un espíritu creativo. Pero no debe ser sólo la enseñanza de conceptos administrativos y económicos básicos, sino también que en la educación de todos, pero especialmente en las universidades e institutos de ciencias y en los técnicos y tecnológicos, se tiene que formar un profesional y un dirigente diferente, con una personalidad y actitudes cuyas características deben comprender 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.

Hemos de comprender que tenemos que formar **profesionales empresarios**, lo cual no es sinónimo de administradores, sino 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, sino a presentar nuevas ideas y darle mayor proyección. Asimismo, 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 educación más cercana a la realidad y promotora del desarrollo y progreso de la comunidad donde estén.

II.

LA EMPRESA Y LA UNIVERSIDAD

Se ha ido paulatinamente cambiando ciertos conceptos y en especial el mito de la reverencia por lo grande, y ha progresado el de que lo pequeño es también bueno. (Lo pequeño es bello, *Small is beautiful...*). No quiero con ello pretender que un nivel debe predominar, pues para un país y en la lucha contra el desempleo son importantes las grandes y medianas empresas, pero hay que recalcar que las pequeñas son también básicas. No se debe hacer una valoración por lo bajo, sino que debe haber al menos una igualdad, pues desde el punto de vista creativo y para el país, son similares a las otras.

Se sabe hoy claramente que las pequeñas empresas y las jóvenes generan más empleos que los negocios grandes y viejos; que innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes y antiguos; que son más resistentes a los cambios ambientales; que son lugares interesantes para los profesionales y, en muchos casos, el reto intelectual y de trabajo es mayor. Además se considera que las empresas jóvenes y pequeñas buscan su crecimiento, mientras que las empresas grandes buscan productividad. El riesgo causa gran temor en las grandes, en las pequeñas es su oportunidad. Se considera que la empresa grande trata de adquirir otras empresas ya formadas o sus productos y las pequeñas tratan de innovar y producir lo que se considera de gran riesgo o costo en las grandes.

Se está produciendo también un cambio en los valores y actitudes persona-

les, sobresaliendo una tendencia hacia la independencia y un temor a la burocratización, pues el individuo quiere tener un desarrollo personal propio, independencia, deseo de ser auténtico y creativo, con nuevos valores familiares y con mayor responsabilidad social.

La universidad tiene mayor oportunidad en el desarrollo de las empresas que cualquier otra entidad, no sólo por lo que puede hacer directamente en ellas y en particular en las pequeñas. Su papel principal es el de formar un hombre profesional integral, y con una cultura empresarial, que comprenda las actitudes de perfeccionamiento individual, de creatividad, de innovación, de amor al trabajo, de aprender constantemente, de amor a la excelencia, de superación del temor al riesgo, etc. La misión de la universidad se condensa en los conceptos de docencia, o sea transmisión del conocimiento, de investigación o sea de aumento del conocimiento, de servicio o sea de extensión del conocimiento y ayuda a la sociedad y todos integrados para formar un hombre o mujer integral, profesional competente, con responsabilidad social y líder de la comunidad. La universidad es un agente del cambio, principalmente a través de sus egresados y del conocimiento que genera.

III.

TAREAS DE LA UNIVERSIDAD EN LA EMPRESA

Las tareas que la universidad puede realizar en la empresa tienen relación íntima con las misiones de la misma: docencia, investigación y servicio, comprendiendo en éste tanto la labor de extensión o educación continuada como la asesoría.

Lo esencial en el aspecto de docencia es la formación de profesionales con un espíritu empresarial verdadero y el convencimiento de que deben ser hombres o mujeres creativos. Para ello debe impulsarse ciertas actitudes positivas, así como crear un clima propicio en sus estudiantes y graduados hacia la pequeña, mediana y grande empresa. Podríamos señalar algunos de ellos.

1. Cuestionar ciertos mitos que han impedido la acción empresarial tales como: que la situación económica y política del país no permite su creación; que se necesita mucho dinero para ser empresario; que su profesión no es apropiada para formar empresas; que su prestigio personal o status se rebaja; que no se tiene suerte; que son inseguras y en cambio un empleo no lo es.
2. Organizar, particularmente en las universidades e institutos técnicos, programas de formación con el concepto de creación empresarial para los profesores, quienes se convertirían en multiplicadores. Preparar maestros y profesores en primaria y secundaria, para que desarrollen actitudes positivas de creatividad e inclusive promuevan la creación de empresas.
3. Utilizar las empresas para realizar en ellas los períodos de práctica exigidos a los estudiantes para optar al grado o crear pasantías especiales en las mismas.
4. Organizar oficinas de consultoría empresarial para dar asesoría o consejo a las pequeñas y medianas empresas, servidas por estudiantes debidamente supervisados, de los últimos semestres o años.
5. Estudiar e investigar las ventajas y riesgos que una empresa pequeña.
6. Hacer estudios de casos de empresas de diversos tamaños y usarlos en la docencia.
7. Crear clubes de empresarios y usar las Asociaciones profesionales para conseguir ideas de proyectos, formar un banco con ellos y lograr su apoyo.
8. Estimular la formación de fundaciones que ofrezcan incentivos y ayudas económicas o préstamos para que los estudiantes o profesionales puedan invertir en la creación de empresas. Uno de estos modelos en Colombia es Fundaempresa. Colaborar en la consecución de fondos locales o internacionales para hacer préstamos y ofrecer asesorías tales como servicios o cursos de preparación y perfeccionamiento como lo hacen en el Valle del Cauca, y en Colombia, la Fundación para la Educación Superior FES y la Fundación Carvajal.
9. Estimular que bancos locales o entidades financieras internacionales abran líneas de crédito especiales para profesionales que deseen crear sus propias empresas.
10. Mostrar las opciones que se tienen con las oportunidades de exportaciones efectuando investigaciones sobre volumen, precio y especificaciones y posibles compradores de determinadas líneas o productos.
11. Crear o afiliarse a bases de datos nacionales e internacionales, que puedan ser usadas por los empresarios para buscar mercados específicos.
12. Revisar los currículos para incluir en ellos la opción empresarial ya sea como una materia de los mismos o electiva. El Centro de Espíritu Empresarial del ICESI es un buen ejemplo de lo que puede hacerse en la universidad.
13. Revisar los métodos de enseñanza para inculcar en ellos actitudes positivas, de creatividad, innovación, búsqueda de oportunidades, generación de soluciones, etc., todo lo cual debería ser básico en la formación universitaria, cualquiera que sea la profesión que se estudia.
14. Promover en el estudiante el papel que juega la micro, pequeña y mediana empresa en el país y no estar dedicados a estudiar, promover y analizar sólo las grandes empresas, para que no se crea que ésta es la única opción deseable, aunque también es necesaria.
15. Hacer que los trabajos teóricos y prácticos de los cursos y las tesis

de grado estén orientados a la constitución de una empresa.

16. Dar en todas las profesiones una visión del mundo económico y social, y principios de administración y hacer que se miren los problemas con un enfoque global y realista de lo que puede hacerse en cada profesión, pues cualquiera de ellas ofrece oportunidades de creación de empresas.
17. Dar una verdadera orientación profesional en todas las carreras para mostrar las oportunidades que tienen y colocar al estudiante en la situación de gerente o directivo de una empresa y no como si fuera sólo su empleado.
18. Investigar la vida de los profesionales y empresarios de la región, llevar a la universidad a quienes sean modelos, para que muestren lo que han logrado y que crear empresas es factible.
19. Mostrar al estudiante una perspectiva amplia que le indique cómo la ciencia y la tecnología interactúan con la economía, la administración, la sociedad, la política y el ambiente en general.
20. Realizar actividades conjuntas de la universidad y las empresas tales como visitas a éstas, incluyendo a las pequeñas y medianas.
21. Crear distinciones y premios para exaltar con ellos a estudiantes y profesionales que creen empresas exitosas.
22. Tratar y asesorar para que el estudiante analice cuidadosamente sus metas y perspectivas profesionales futuras y que entre éstas el camino empresarial, e inicie durante su permanencia en la universidad el estudio y las actividades de creación de una empresa, para que al terminar su carrera tenga su empresa lista para empezar o ya se haya iniciado.

23. Organizar reuniones nacionales e internacionales sobre espíritu empresarial y exposiciones de la pequeña y mediana empresa, en las cuales los estudiantes y profesionales estén expuestos a ideas y empresas organizadas. El ICESI y su Centro son los organizadores de los Congresos Latinoamericanos de Espíritu Empresarial de los cuales se han organizado tres: dos en Cali, Colombia, en los años 1987 y 1988 y el tercero en Monterrey, México en 1989 y el cuarto en el cual estamos. Se espera efectuar uno cada año y confiamos que el próximo sea en otro país latinoamericano y el de 1992 en Bogotá. En cada Congreso se organiza una exposición de las empresas que se han originado por acción de empresarios o emprendedores particularmente estudiantes o recién egresados.
24. En el campo de investigación hay multitud de oportunidades para hacer estudios de las áreas más significativas en la economía nacional y local y el papel de las pequeñas empresas, lo que demostraría su importancia y eficacia y señalaría caminos a seguir.
25. En el campo de extensión o educación continuada hay gran número de cursos que podrían ofrecerse tales como: los de organización de pequeñas empresas, talleres prácticos de cómo hacerlo; cómo las mujeres, especialmente las profesionales, podrían formar su empresa; cómo organizar empresas de servicios; aspectos administrativos y económicos de las pequeñas; contabilidad, problemas de mercadeo y de tributación de las empresas etc. El campo es amplio y ya en muchos países, como Colombia, estos cursos han proliferado notablemente.

Como resumen puede decirse que lo más importante es que la universidad tome conciencia de que la pequeña empresa es parte fundamental del bienestar de la comunidad y que su principal

acción es la de formar profesionales empresarios con firmes conocimientos en un área determinada y con actitudes positivas de creatividad e innovación. Así mismo, cumplir con sus objetivos propios fuera de la docencia, como son los de investigación y servicio, es decir, asesoría y educación continuada. La universidad debe tener en mente siempre que no es una entidad aislada del mundo local, nacional o universal, sino que es una entidad de la comunidad y a ella debe servir, así como responder ante ella por lo que hace. Por ello yo he acuñado una frase demostrativa cuando digo que la universidad es en toda su esencia comunidad.

NOTAS:

1. Aunque he empleado el término Universidad en este trabajo, considero que los conceptos emitidos podrían ampliarse a otras instituciones de educación superior o postsecundarias.

2. Muchos de los puntos que he mencionado en este trabajo son fruto de la experiencia que hemos tenido en la Universidad ICESI (Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda), en gran parte a través del Centro de Espíritu Empresarial, el primero que se formó en Colombia y que ha tenido el apoyo de la Universidad, del CIPE, (Center of International Private Enterprise), de la Fundación para la Educación Superior FES y de la Fundación Restrepo Barco.

El ICESI fué socio fundador de Fundaempresa y el Director del Centro del Espíritu Empresarial CDEE, fué miembro inicial de su Junta Directiva.

EPILOGO

Nuestro agradecimiento a todos los presentes de fuera de esta tierra y de Colombia por asistir a este Congreso, que espero colme sus deseos de desarrollar más países grandes y productivos y con ello mayor riqueza para todos. Es un privilegio tenerlos con nosotros. Una felicitación muy especial para el equipo del Centro de Espíritu Empresa-

rial, dirigido por el doctor Jorge Enrique Jiménez, con la colaboración muy especial de Jaime Salazar, quien ha sido el eje de la organización del Congreso, y de los colaboradores Melquisedec Lozano y Hernán Felipe Gil, así como las secretarías del Centro, Janeth Andrioli R. y Claudia María Alegría. Debo también agradecer al doctor Rodrigo Varela, Director titular, quien a pesar de haber estado ausente, ha guiado cada paso del mismo y que hoy afortunadamente nos acompaña.

El ICESI ha mostrado un camino a la universidad colombiana y latinoamericana, al organizar un Centro Especial de Desarrollo del Espíritu Empresarial, que trata de formar profesionales creadores, emprendedores, que desarrollen la empresa donde están y sean capaces de crear sus propias empresas. Espero que este camino sea también seguido por todos ustedes y con él lleguen a ser artífices de productividad y bienestar en sus países y los de Colombia en esta querida patria.

Muchos éxitos futuros y mucha creatividad futura. Esperamos que este Congreso y el esfuerzo que hemos hecho en el ICESI, sea productivo y les compense su viaje.

Muchas gracias.

BIBLIOGRAFIA

OCAMPO LONDOÑO, ALFONSO, *Universidad es Comunidad*. Conferencia en la sede de Diriventas, Cali (Colombia), mayo 28 de 1965. "Escritos del doctor Alfonso Ocampo Londoño", Tomo I (1959-1965).

OCAMPO LONDOÑO, ALFONSO, *Misión y Obra de la Universidad*. Conferencia en la Universidad de Antioquia, Medellín (Colombia), junio de 1963. "Escritos del doctor Alfonso Ocampo Londoño", Tomo I (1959-1965).

VARELA VILLEGAS, RODRIGO, *Hacia Una Educación con Perspectiva Empresarial*. Ponencia presentada por el Director del C.D.E.E., del ICESI en el III Congreso Latinoamericano del Espíritu Empresarial, ITESM-ICESI, en el Instituto Tecnológico de Monterrey, México, mayo de 1989.

VARELA VILLEGAS, RODRIGO, *Perspectiva Empresarial en la Educación Universitaria*. Ponencia presentada por el Director del C.D.E.E., del ICESI en reunión del Consejo Universitario Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (CUIDES), septiembre de 1988.

VARELA VILLEGAS, RODRIGO, *La Educación Empresarial en el ICESI*. Ponencia presentada en las Primeras Jornadas Latinoamericanas sobre Pequeña y Mediana Empresa.

Discurso inaugural

Rodrigo Varela V., Ph.D.

Director Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial ICESI. Cali. Colombia.

En nombre del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI, les doy una bienvenida muy cordial por estar de nuevo en nuestro Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, en este caso el IV que podemos realizar de nuevo en Cali, luego del éxito que tuvimos en México, cuando en asociación del ITESM, realizamos el III, y anticipadamente los invito a iniciar preparativos para el V, que tal vez el sábado les diremos dónde se realizará.

Hablar de Espíritu Empresarial es hablar del corazón del desarrollo socioeconómico, y hablar del **empresario** es hablar del promotor y realizador del cambio productivo, del impulsador del progreso, del innovador por excelencia, del identificador y creador de las oportunidades con verdadero valor agregado. Estos dos temas, Espíritu Empresarial y Empresario, serán el centro de nuestras deliberaciones en estos dos días.

Buscamos que el proceso de propagación, o de infección creadora, de las ideas, conceptos, teorías, acciones y omisiones de las diversas entidades, expositores e investigadores que Jorge Jiménez, en una excelente labor, nos ha preparado para las sesiones del Congreso, nos permitan a todos salir de aquí el sábado con una riqueza personal y con un impulso vital que nos haga a

todos empezar o continuar pensando muy seriamente sobre el papel protagónico que tenemos que desarrollar, dentro de nuestra responsabilidad social, para promover el desarrollo empresarial en todos nuestros campos de acción.

Como muchas otras personas lo han indicado, creo que nuestro problema en América Latina está más en nosotros mismos que allende nuestras fronteras, y que sólo nosotros seremos capaces de identificar las soluciones a los problemas por los cuales atraviesan nuestras sociedades. Estas soluciones pueden perfectamente incluir, y casi que seguramente tienen que incluir, participación de entidades externas a nuestro ambiente, pero el impulso, el deseo, la decisión de hacerlo deben salir de nosotros. Nadie nos va a resolver nuestros problemas, y tampoco tienen por qué hacerlo. Nuestros problemas son nuestros y es nuestra responsabilidad buscarles solución.

Acabamos de cerrar lo que se ha dado en llamar la "Década Perdida" y que yo llamo "La Nueva Patria Boba" por recordar un periodo de la historia colombiana, pues por no tener claridad sobre nuestro camino de desarrollo socioeconómico y político zigzagueamos desde finales de los años sesenta en nuestras políticas de desarrollo, y por

oír cantos de sirenas cometimos errores como:

- a) Creer en la viabilidad económica del concepto de autarquismo nacionalista.
- b) Orientar nuestras economías con base en el modelo cepalino de desarrollo de mercados internos y sustitución de importaciones, olvidando el papel del mercado externo mundial y las oportunidades y ventajas de las exportaciones.
- c) Aceptar la intervención excesiva del Gobierno en todas las acciones de la vida nacional.
- d) Creer que el Estado estaba capacitado para ser un ente administrador de unidades de producción, y capacitado para planear el desarrollo.
- e) Aplicar como válidos y sin previa adecuación y validación modelos administrativos basados en valores culturales diferentes a los nuestros.
- f) Rechazar la inversión y la tecnología extranjera bajo un concepto nacionalista miope de autosuficiencia.
- g) Despreciar la ciencia, la tecnología, y los estudios avanzados, tipo doctorados, bajo el temor del academismo. Hemos llegado a creer que es lo mismo un título de pregrado, una maestría o un doctorado.
- h) Orientación hacia el uso pragmático de conocimientos y hacia educaciones vocacionales, alejándonos de la fundamentación científica y de la posibilidad de desarrollos y adecuaciones tecnológicos.
- i) Desprecio hacia los productores de riqueza, establecimiento de medidas para evitar que lo hagan y búsqueda de desprestigio social para ellos.
- j) Creer que la aplicación de políticas tributarias confiscatorias como mecanismo de equilibrio y de distribución de riqueza era una solución a nuestros problemas.

- k) Apoyo y estímulo a las acciones financieras especulativas y desestímulo a la producción.
- l) Creer que recursos naturales, mano de obra y capital eran los factores del desarrollo y olvidar al empresario y a la información científica y tecnológica.
- m) Creencia de que el desarrollo se lograba por distribución o división de recursos de producción y no por multiplicación de ellos y de los ejecutores del desarrollo de los empresarios.
- n) Aceptación de la política de endeudamiento nacional en vez de la política de consecución de socios que hagan inversiones en las empresas productivas.
- ñ) Creencia de que es mejor el 100% de nada que un porcentaje significativo de algo.
- o) Aplicación de una política de destrucción de medios de producción como herramienta de cambio del sistema.
- p) Aplicación de esquemas laborales, legales y comerciales inapropiados para nuestra cultura y nuestro nivel de desarrollo.

Estos errores nos hicieron perder una oportunidad histórica, que fue aprovechada por los países del Pacífico Asiático, que recibieron lo que en nuestra tontería no recibimos, y vieron y atendieron los mercados que en nuestra ceguera no vimos, y claro está, tampoco atendimos. Nuestra gran diferencia con ellos fue que ellos tuvieron empresarios que detectaron oportunidades, y las aprovecharon, nosotros no los tuvimos y por eso hoy sufrimos los efectos de esta carencia ideológica y cultural.

Pero la historia es pasado, necesitamos vivir el futuro y ustedes son el futuro de nuestro Continente, la esperanza de él, y su misión empresarial y la capacidad empresarial que sus Universidades les den y las que ustedes obtengan son la base de nuestras posibilidades de éxi-

to hacia el próximo siglo. Exijan a sus instituciones que los orienten empresarialmente, pero hagan también la parte de trabajo que les corresponde, pues sólo así podremos garantizar una clase empresarial sólida que crea en sus países, que sea capaz de generar riqueza y enriquecerse legítimamente mediante el trabajo creativo honrado, que sea independiente, que tenga confianza en sus capacidades y las capacidades del país, que sean líderes y no operadores, que asuman para sí los riesgos moderados y las recompensas que brinda el proceso empresarial.

Los directivos universitarios y los profesores tenemos que entender que las universidades tienen que desarrollar en sus estudiantes tres elementos nuevos: espíritu empresarial, responsabilidad cívica y perspectiva internacional, para poder adecuarse a las exigencias de nuestro desarrollo.

Pero el futuro no es gratis, la historia del progreso humano es la historia del enfrentamiento contra peligros y oportunidades limitadas.

Esta última década del siglo la iniciamos en América Latina en un acercamiento gigantesco a la democracia política, pero nos falta aún el desarrollo que permita una democracia económica, o sea una mayor participación de los ciudadanos en la producción y en los medios de producción, una menor concentración de la riqueza en muy pocas manos, un acceso masivo y abierto de los ciudadanos a la corriente económica, y esto es parte del proceso empresarial. Tenemos que entender que hay una relación dinámica entre democracia económica y democracia política, y que entre más hagamos para involucrar más ciudadanos al proceso de crecimiento económico, mayor será la libertad que esos ciudadanos y nuestros países adquirirán. Como dijo un héroe de la revolución mejicana: "Sólo la libertad económica nos hará verdaderamente libres".

Nuestro futuro entonces está cimentado en la continua contribución de los empresarios a nuestra sociedad. De-

pende ella de la capacidad de ellos de identificar nuevas oportunidades de negocio, de crear nuevas empresas, de generar nuevos empleos, de añadir valor a nuestros recursos naturales, de utilizar las capacidades de nuestra gente, de crear oportunidades de desarrollo de ese valiosísimo recurso humano, de elevar nuestras expectativas y normas de actuación.

El empresario se distingue por su capacidad de percibir antes que muchas otras personas los cambios en dirección y las nuevas oportunidades de negocio que se dan en el mundo. Con su conocimiento, su decisión y su capacidad de acción, el empresario conforma, dirige y orienta el ambiente circundante hacia unas metas de excelencia. El empresario es un artista que anticipa, visualiza y articula lo que es y lo que va a ser nuestra sociedad. Es un individuo imaginativo, alerta y determinado, cuya contribución básica es la constante introducción de cambios, para evitar la esclerosis de la economía.

El empresario es el agente autorrenovante cuyo espíritu, ingenio y deseo de tomar riesgos moderados cataliza las reacciones de transformación hacia la innovación, la producción, el crecimiento, el progreso y las utilidades; acelerando así la actividad industrial, comercial y de servicios, y enriqueciendo la calidad de nuestra vida.

El espíritu empresarial es un estado de mente, una estrategia de solución que dirige muchas de nuestras virtudes positivas: imaginación, creatividad, innovación y persistencia. No conoce las fronteras ficticias de la edad, el sexo, la raza o los recursos, y está limitado sólo por nuestra imaginación. El espíritu empresarial toma muchas formas y no todas tienen lugar en el ambiente de los negocios. Este espíritu se manifiesta en todas las acciones de la vida y por eso llegó tanto a la actividad productiva como a las actividades culturales, sociales y políticas.

El Gobierno tiene que entender que su papel ha cambiado y que ya ni es

posible, ni es conveniente que el Gobierno intente proveer a la gente de todo lo que ella necesita o quiere. El papel del Gobierno debe ser el de facilitador, incentivando la terminación de todas las barreras absurdas que existen para la participación económica y la iniciativa individual de todos los ciudadanos, pues esas barreras que la burocracia nos ha impuesto son la peste del crecimiento económico.

Es necesario recordar algunos conceptos muy simples pero que los burócratas olvidan con frecuencia:

- Antes de que alguien pueda consumir algo, primero otro tiene que haberlo producido y distribuido.
- Antes de que alguien pueda obtener un empleo remunerado primero otro tiene que haber hecho una inversión, y ella debe producir un excedente para el inversionista.
- Antes de que alguien pueda pedir dinero prestado en un banco para invertir, alguien tiene que haber ahorrado y creído que ese ahorro le serviría algún día.
- A medida que el ingreso personal aumenta, la pobreza y la miseria humana disminuyen.
- Donde los derechos de propiedad no están seguros, hay muy poco incentivo para la gente hacia el trabajo duro, el ahorro y la inversión.
- La prueba crítica de la contribución del Gobierno en el desarrollo económico del país, es el nivel de incentivos que sus ciudadanos encuentran hacia el trabajo, el ahorro, la inversión y el éxito; y el nivel de liberación económica que ellos logren.

Al acercarnos al siglo XXI, finalmente empezamos a experimentar en Colombia y en América Latina un relevo generacional, que está permitiendo que las personas que ya deben tomar el mando lo hagan, y que pasen a la reserva los líderes de los últimos veinte años, quienes ya cumplieron su papel, ya recibie-

ron sus honores, ya hicieron su contribución importante al desarrollo.

Afortunadamente logramos ya en Colombia y en muchos otros países pensar en presidentes menores de 50 años y en algunos inclusive, menores de 40. Es básico que reconozcamos que las ideas y las acciones de los hombres conforman y diseñan los eventos y la historia, y no al revés. Los hombres hacen la historia y la misión de ustedes será hacer, no escribir, la historia empresarial del siglo XXI, pues deberán tener el liderazgo empresarial necesario, y si mi generación repitiendo vicios invertebrados quisiese aferrarse a las posiciones de poder y no dar paso a las nuevas generaciones, por favor muévannos, que líderes sólo se forman si los líderes anteriores permiten a los jóvenes asumir posiciones de liderazgo.

Recordemos dos cosas. Primero: que el desarrollo es más un asunto de energía humana que de riqueza económica, y la generación y dirección de las energías humanas es la tarea básica de los líderes empresariales; y segundo: si una nación está preocupada de logro se comportará en una forma empresarial y logrará el progreso requerido. Estas dos cosas requieren juventud tanto intelectual como física y este es su mayor activo, por lo tanto usenlo, que es su derecho y su deber brindarlos.

Antes de declarar oficialmente abiertas las deliberaciones de este IV Congreso, deseo expresar en nombre de todos los asistentes nuestros agradecimientos a las directivas del ICESI por el apoyo que nos han brindado para realizar esta empresa, al Center for International Private Enterprise por la financiación continuada que ha brindado al CDEE del ICESI, a la FES por su ayuda en tantas de las actividades del CDEE y a las empresas Avianca, Gillette, Colgate y a las instituciones Consejo Británico, Embajada de Francia y Embajada de Estados Unidos, que de una u otra forma se han vinculado a este evento. Deseo agradecer muy especialmente al

grupo humano del CDEE y del ICESI, comandado con excelencia por un empresario joven, Jorge Jiménez, porque todos sus esfuerzos y desvelos han hecho posible que hoy pudiésemos inaugurar nuestro IV Congreso, con una asistencia tan selecta y con un programa tan prometedor.

Congresistas, este es el punto de partida, el futuro está ante ustedes, decidan sus caminos y búsquenlos con pasión, pues ustedes tienen la capacidad de tomar el control del futuro y hacer de él su mejor aliado para el progreso de sus países. Adelante y éxitos.

Muchas gracias.

Hacia una Cultura Empresarial

Allan Gibb

El doctor Varela ha hecho que este nombre del ICESI sea conocido en todas partes, por tanto es una gran oportunidad para mí el estar aquí con sus colegas.

Quisiera también presentar excusas porque me voy a referir a aspectos que tienen que ver con el Espíritu Empresarial y la estrategia de crecimiento. Considero que esto tiene que ver con obtener más de esta persona, de este microempresario, ya que queremos conocer más de estos microempresarios y hacer algo más al respecto. Entonces mis excusas son dobles: primero a las señoras porque aquí no he incluido una señora sino un señor, y sería arrogante pensar que sólo los hombres son microempresarios, y también porque es muy británica esta fotografía y no puedo hacer mucho al respecto, tal vez le podría poner un sombrero, un poncho y una ruana para que parezca un poquito más latinoamericano, pero a esto nos vamos a dirigir, o sea, al desarrollo y a ayudar a dar apoyo para que se desarrollen más este tipo de personas que aparecen aquí.

Un problema en todo el mundo es el del desarrollo de pequeñas empresas.

En Europa al igual que en Asia y en Africa, donde he tenido experiencia, los gobiernos en términos generales no entienden la importancia y el concepto de qué es este carácter emprendedor y qué es un empresario, no entienden totalmente el papel de una empresa y de un empresario en la economía. A menudo la mayoría de los planes de desarrollo en todo el mundo tratan de fomentar un ambiente adecuado para las microempresas, y esto se ve como una alternativa o como una parte secundaria del desarrollo y no se le da un empuje principal, no se entienden las condiciones generales en las cuales progresan las empresas y a menudo no entienden tampoco, según mi opinión, el tipo de infraestructura que se requiere para poder dar apoyo a este carácter emprendedor.

Voy a referirme al hecho de la cultura empresarial, del carácter emprendedor y hasta cierto punto al significado que tiene este carácter emprendedor. Tengo aquí un problema porque el idioma es cultura y hemos estado la noche anterior con los intérpretes y con Rodrigo, discutiendo algunas diferencias de semántica en el idioma con la palabra *enterprise*

en inglés y su traducción al español, que sería una especie de cultura empresarial. Supongamos en este momento que nosotros queremos tener un tipo de sector de microempresarios muy saludable en una economía, supongamos que esto existe, es una función de tres aspectos. Si yo soy una persona encargada de hacer o establecer políticas, trabajo con el gobierno y quiero estimular y fomentar la economía, quiero hacer tres cosas principales.

Primero que todo quiero fomentar la existencia de una cultura que a largo plazo haga que más personas, y personas de todo tipo, deseen crear su propia empresa, la aspiración a largo plazo será hacia una cultura donde la gente quiera ganarse su propio dinero con su propia empresa. Esta sería la primera condición. Tenemos que recordar igualmente que el problema en términos generales es que no hay nada como el pequeño microempresario en Colombia, en Perú, en el Reino Unido, en Alemania, en Japón. El sector de microempresarios es numeroso en la economía en términos de diferentes establecimientos, pero de hecho comprende un grupo muy grande de personas del sector rural, sector informal, desde muy jóvenes hasta muy viejos, de mujeres, grupos étnicos, desde alta tecnología a baja tecnología, de muy sofisticados a muy informales y poco sofisticados, o sea que se trata de toda una gama muy variada, un sector que no se puede tratar solamente como si fuese una sola cosa porque no existe un sólo microempresario, hay toda una gama de los mismos, lo que refleja la cultura, la variedad, la riqueza de la sociedad en su totalidad. Así que la cultura emprendedora o empresarial significa personas con todo tipo de educación, aquellos que son pobres, desempleados, subempleados, y éstos son lo que deben inspirar este carácter emprendedor, no solamente los que se gradúan del ICESI o de las universidades.

En segundo lugar, si nosotros queremos tener un sector empresarial independiente y fuerte a corto plazo, debe-

mos empezar empresas, que aumente la tasa de crecimiento de las mismas y que la calidad de estos inicios o arranques mejore. Cuando hablo de calidad me refiero a que la gente de más capacidades y ambiciones debe igualmente empezar empresas al igual que aquellos que tienen menos ambiciones, y obviamente podemos mejorar esta cantidad de empresas si disminuye el número de fracasos. En todos los países del mundo, 3 ó 4 de cada cinco empresas que se inician fracasan en unos tres o cuatro años. Obviamente este grupo de microempresas va a aumentar si la tasa de arranque crece, es decir, si el número de aquellas que arranca crece, también si la tasa de supervivencia aumenta y el número de fracasos disminuye; es necesario entonces aumentar este número de microempresas y a largo plazo la salud del sector también va a mejorar, va a crecer si tenemos un grupo creciente de pequeñas microempresas.

Hay millones de pequeñas empresas en la mayoría de las economías y solamente un pequeño número va a crecer porque la mayoría son personas autoempleadas que no desean crecer en su empresa, pero para que el sector sea sano es necesario que estas microempresas crezcan.

Quiero enfatizar estos dos puntos: que si yo estoy encargado de hacer políticas en cualquier parte del mundo, tengo que pensar en cuál es la cultura de la empresa, si ayuda la cultura a que se inicien nuevas empresas y si se apoya el crecimiento de las empresas existentes, si yo estoy dando apoyo a estos tres aspectos. La cultura básica que mencioné es un factor muy importante porque nos lleva a que todas estas microempresas se desarrollen y toda el área incorporada en las mismas se desarrolle. Uno de los problemas principales que existen es que la cultura de la sociedad en la que la gente trata de fomentar el crecimiento de estas microempresas y la cultura de ciertas organizaciones es anti-formación de empresas en muchos casos. No sé cómo crean ustedes empresas aquí, en un

tipo de ambiente u organización que centra la formación de nuevas microempresas o empresas. De esto hablaré más adelante.

Una forma de examinar o de considerar el aspecto del carácter emprendedor o cultura empresarial, de ver el desarrollo de esta cultura empresarial y de las políticas, es examinando todo un espectro que empieza en las escuelas, con los jóvenes graduados, hasta aquellas personas que pueden iniciar un tipo de empresa, la gente que en la vida piensa en convertirse en su propio jefe, y aquellos que están en proceso de iniciar su negocio, y luego el apoyo a estas microempresas que van pasando por diferentes etapas de desarrollo: el empresario con un pequeño equipo, luego una compañía más amplia, más diversificada, aquella compañía que está en el umbral, donde puede convertirse en una compañía pública y puede posteriormente hacer que otras compañías tengan más carácter o espíritu empresarial. Esta palabra de *entrepreneur* se ha utilizado en Estados Unidos y Europa en las compañías, es una cultura interna de la compañía.

En cuanto al desarrollo de empresas es necesario considerar la cultura básica que existe en los jóvenes, la iniciación básica, el proceso de arranque de estas empresas y también desarrollar la idea de aquellos que posiblemente pueden iniciar una empresa, apoyarlos y ayudar a aquellos que ya tienen una empresa para que puedan sobrevivir y luego darles un apoyo continuo para que se pueda desarrollar el sector de la microempresa, o sea, desarrollo, iniciación y una cultura empresarial. Sería una forma de ver este sector o esta parte. Usted no puede hacer esto sin una base.

Este diagrama de aquí, de hecho representa el diagrama de mi institución, donde tenemos aquí tres bloques que son: cultura, iniciación de la empresa y desarrollo. Aquí tenemos entonces clientes que son quienes van a desarrollar esta cultura empresarial y no se puede hacer sin tener una base, porque si

se desea desarrollar esta cultura empresarial es necesario desarrollar las redes que estos clientes o estas personas de aquí establecen. Si usted quiere fomentar el inicio de las empresas en las escuelas o entre los jóvenes, es necesario trabajar con los profesores, profesores principales, asistentes, personas que trabajan en la educación, con los padres, con los rectores de las empresas, con aquellos que van a emplear a los jóvenes al salir de la escuela, porque estas personas tienen que entender cuál es el sistema. No vale la pena trabajar en escuelas si en todas las redes no entienden bien este concepto, y así usted ayuda a las personas a establecer una empresa. Es necesario que se entiendan los aspectos diversos de lo que significa establecer una empresa. Aquellos que están en el área legal, los que suministran equipo, los que suministran terreno para el establecimiento de las microempresas. Se establece en todas una red y toda esta red debe entender qué es lo que se está haciendo con esta cultura empresarial. Si se trabaja a nivel gubernamental o en cualquier área económica con establecimiento de empresas, tenemos que ver qué está sucediendo en la totalidad de esta área, desde la escuela hasta el espíritu empresarial. Uno puede decir: bueno, tal vez el gobierno o la política tienen poco que ver en la cultura empresarial y lo mejor sería dejarlo a un lado, pero los gobiernos existen, ahí están también las burocracias y también el manejo profesional de organizaciones. Esto significa que los gerentes profesionales que administran y tienen ciertas funciones en organizaciones grandes, y esto no tiene nada que ver con el espíritu empresarial, tienen que considerar toda esta parte que aquí presento.

Voy a hablar más adelante de este espíritu empresarial y el por qué es importante que los profesores, que los funcionarios gubernamentales, que los bancos y que toda esta red entienda realmente este espíritu empresarial y su comportamiento.

¿Qué es entonces este espíritu? Si tengo que preguntarles a ustedes—aquí

tal vez tendremos un reto en el idioma— como grupo (que lo haría si el grupo fuera más pequeño, pero es muy grande) qué es una persona emprendedora, no un empresario, no un microempresario, sino qué es una persona emprendedora. ¿cómo describirían ustedes esta persona emprendedora? Si les pido a ustedes que me den su opinión de qué es una persona emprendedora posiblemente ustedes me van a decir que es alguien que tiene estas habilidades: es creativo, es imaginativo, es flexible, que resuelve problemas, que considera los problemas como oportunidades, que puede aprovechar las iniciativas, que considera que se puede desarrollar independientemente como un individuo; estas son cualidades de lo que sería un individuo dinámico y obviamente la persona emprendedora. Si les pido que la describan, unos van a mostrar una característica más emprendedora que otros y el criterio que van a utilizar no es solamente en el área del trabajo sino también en las relaciones sociales, en deportes, en hobbies, etc., o sea que una persona emprendedora es alguien con estas características o alguien que tiene muchas otras características. Si yo les pregunto como publico aquí presente que describan qué es un empresario en términos personales, ustedes me dirán más o menos lo mismo, me van a decir que el empresario tiene estas habilidades, e incluso los académicos también me van a decir lo mismo porque el trabajo de McClelland busca asociar el empresario con muchas de estas características o atributos que son una mezcla de características personales con cierto tipo de capacidades que se desarrollan. Pero todo esto no ha sido aclarado mucho por los académicos en los últimos 30 ó 40 años, todavía está un poco oscuro este tipo de definición, ustedes van a describir entonces al empresario con estas características: el empresario es una persona emprendedora con la diferencia de que esta persona está emprendiendo una tarea en una empresa: esto parecería un poco académico, pero sin embargo es muy importante. posteriormente lo verán.

Si les pregunto qué son los microempresarios, espero que ustedes me definan al microempresario como alguien que tiene la propiedad y administra su propio negocio, tiene sus propios activos en la empresa, no es un jefe sino que él es el propietario y administrador al mismo tiempo. Tenemos ahora una cultura empresarial, un conjunto de habilidades personales. Mientras que un empresario se define como alguien que utiliza este carácter emprendedor en la formación de empresas, el microempresario es el propietario y gerente independiente de una empresa. Parecería muy teórico pero es importante y espero que nosotros hayamos podido aclarar estos problemas de terminología con la traducción y con las definiciones que acabo de presentar.

Quisiera ahora resumir durante algunos minutos estas palabras. Entonces tenemos aquí:

Cultura Empresarial. Es un conjunto de habilidades personales. Todo el mundo tiene algunos de estos tipos de habilidades, algunas características de éstas se han medido y siempre se obtiene un puntaje que nunca va a ser cero, porque alguien puede tener una motivación de logro, de autonomía, de actuar independientemente. Siempre todo el mundo tiene un puntaje específico si se califica en cuanto a estas características, pero algunos tienen un potencial más innato y mayor que otros; sin embargo esta mezcla va a variar entre los individuos, unos van a ser más creativos que otros, unos van a ser más analíticos que otros, otros van a ser más capaces de tomar iniciativas, otros van a tener más iniciativa e imaginación, otros pueden persuadir o negociar mejor, etc., o sea que tenemos diferentes tipos de puntajes que se obtienen al calificar estas características, y lo que es más importante aún, aquellas personas propietarias de estas microempresas no van a tener un carácter muy emprendedor, no en el sentido de ser altamente creativos, ni imaginativos, ni capaces de tomar iniciativas.

Bueno, vamos a destruir este mito de que el propietario de una microempresa tiene que ser emprendedor. Dije que necesariamente estos propietarios de pequeñas empresas no eran emprendedores obligatoriamente, pero en el campo vemos que aquellas personas que administran sus propios negocios, cuando usted puede medir estas características emprendedoras, tienden a obtener un puntaje mayor que la población en su totalidad y esto no me contradice; obviamente quisiera explicar por qué. Este puede ser el caso, porque los pequeños empresarios aunque no tengan muchas características emprendedoras generalmente son más emprendedores que la población en su totalidad.

Veamos ahora el diagrama de la persona que es un pequeño propietario: es alguien que decide ser un propietario de una microempresa y administrador y generalmente toma esta decisión, o sea, se vuelve independiente, evita que haya dependencia de un empleador. Si uno piensa en por qué la gente quiere establecer un negocio, una empresa, además del factor obvio de una necesidad para poder sobrevivir, también mucha gente dice que es para tener libertad e independencia. En la realidad consideran que si ellos son propietarios de su propio negocio y lo administran, van a seguir por este camino y van a tener libertad, pero olvidan que ellos están cambiando una dependencia de un empleador hacia una dependencia de un cliente, el empleador es el que les paga hasta cierto punto un sueldo y van a cambiar, como ya lo dije, a una dependencia de un cliente que es incierto. También van a ser dependientes de los banqueros, de los abastecedores, de aquellos que suministran materia prima, maquinarias, etc., y todas estas personas tienen un comportamiento incierto. En vez de ir a trabajar todas las mañanas y trabajar para alguien, lo que es más o menos una cosa que les da certidumbre, van a pasar a una incertidumbre con clientes y proveedores.

Obviamente, estas personas aprenden haciendo las cosas, al principio es-

tán confusos, son muy informales, son caóticos, desarrollan formas de trabajo que realizan personalmente para poder ajustarse a la situación. Con cualquier tipo de negocio que se tenga cometen muchos errores y aprenden de estos errores, porque la forma más importante de aprendizaje para todos nosotros es cometiendo errores, y ellos desarrollan, a pesar de que el negocio sea pequeño, un sentimiento de control personal, de responsabilidad personal. Esto significa que deben poder administrar en su totalidad la empresa, el negocio, se dan cuenta de que ellos van a sobrevivir si el cliente paga o solicita un producto; son muy flexibles porque si el cliente dice: "yo no quiero esta silla, yo quiero otra cosa en vez de la silla", entonces la silla ya no la producen y van a empezar a producir otra cosa si desean sobrevivir y si desean obtener utilidades o beneficios; muchas veces dicen "no quiero una silla de cuatro patas sino de cinco patas" y entonces la van a construir según las necesidades o exigencias del cliente, y ellos se comprometen a hacer las cosas de la forma en que las exige el cliente, porque la recompensa está vinculada a ello. Aprenden también del sistema personal de red que establecen y también de los errores que cometen; las personas que inician las microempresas desarrollan y aprenden de esta forma.

Si examinamos esto cuidadosamente, yo creo que nosotros como académicos o como aquellos que somos funcionarios gubernamentales, o los que hacemos política, o banqueros, etc., a veces no entendemos cómo se hace o cómo se desarrolla esa tarea. Algunos contables quieren que ciertos sistemas funcionen en las compañías porque así es como ellos entienden que las cosas se deben hacer y no se ajustan a las necesidades de las compañías, y a veces me doy cuenta de que asesores de las escuelas de administración, o de las universidades, o de departamentos estatales, tratan de decirle al empresario cómo debe hacer mercadeo, producción o financiación y muestran todo un sistema apropiado para esto, cuando el

secreto de ser emprendedor es cubrir todas estas áreas, y yo creo que muchas veces no entendemos lo que es un empresario, una persona emprendedora. Lo importante sobre este diagrama es que el microempresario, el pequeño propietario, tiene que afrontar estas condiciones. Esta persona se va volviendo cada vez más emprendedora.

Si ustedes toman a alguien que se convierte en un autoempleado (tengo un ejemplo de un mecánico que decide salir de un taller y trabajar de forma independiente), veamos la forma como esta persona cambia su estructura de tareas y ustedes pueden ver cómo ella tiene que ser más emprendedora. Ya no se le va a dar un trabajo que tiene que hacer, ni tampoco se le va a dar un orden, no se le va a dar un precio ni un costo, no se le va a dar ya componentes o materiales que tiene que arreglar, ni automáticamente se le va a pagar un salario, sino que ella tiene que revisar todas estas tareas si se vuelve autoempleado e independiente y habría algo de incertidumbre en esta nueva tarea.

El vínculo o enlace entre la cultura empresarial y las personas que tienen un pequeño taller muy sencillo en un pueblo o aldea, es que la forma como deben realizar sus tareas puede exigirles que sean más emprendedoras, porque tienen libertad e independencia, tienen control, tienen una relación de dependencia con el cliente y se tienen que comprometer, porque de allí depende su forma de vida, que puedan ganarse la vida. Hay diferentes teorías sobre este punto, algunas más sofisticadas de Shapero, que dicen que de la adversidad se van a formar empresas y una cultura empresarial. En la mayoría de los países de Europa en el último decenio ha habido crecimiento de empresas y esto se ha debido a la recesión de los años 20, también la incertidumbre del mercado laboral ha llevado a que se produzcan una gran cantidad de nuevos microempresarios.

Vamos a resumir nuevamente, antes de tratar de utilizar esta información. Di-

jimos anteriormente que tenemos una cultura empresarial que es un conjunto de habilidades personales; todo el mundo tiene algo de esto, algunos tienen un potencial innato más alto que otros. Algunos propietarios de empresas no van a ser muy emprendedores, las circunstancias que afrontan les exigen que den una respuesta más emprendedora que si ellos trabajaran como empleados. Algunas empresas van a exigir más personal emprendedor que otras empresas; en el caso de una empresa que sea un poco compleja va a exigir un carácter más emprendedor que si usted hace un trabajo de brillar zapatos, que en este caso sería un autoempleo. Entonces esta cultura empresarial puede ser dictada por la estructura de tareas, por las circunstancias y por la disposición de la persona, o sea que se puede aprender.

El gerente y pequeño propietario aprenden cuando tienen que adaptarse a toma de decisiones, aprenden a ser más emprendedores; sin embargo, la gente puede ser emprendedora en todas las situaciones de la vida, siempre y cuando se presenten ciertas condiciones y estas condiciones son las que yo llamo las esencias de esta cultura empresarial. Estas condiciones son: independencia, libertad, capacidad de tener control sobre las decisiones que se toman, el sentimiento de compromiso, de responsabilidad. Si usted está trabajando en incertidumbre debido a exigencias del cliente, usted debe poder desarrollar su propia tecnología para poder administrar su negocio y a veces esto se logra cometiendo errores. Si uno mira la persona emprendedora o al pequeño propietario gerente, cometen errores, generalmente no muy grandes, pero de esta forma van aprendiendo. En organizaciones ya más grandes, burocráticas, en un banco, por ejemplo, usted no puede cometer errores muy a menudo.

Yo les digo a los empresarios que preparen un plan de trabajo de una empresa. Ellos me dicen: ¿por qué? Bueno, el objetivo es doble: primero para que usted piense en su empresa, pero nunca debe creer en este plan, porque nun-

ca en la realidad va a ser así, sino que es una forma de establecer una especie de plan provisional en cuanto a las ideas que usted tiene de cómo va a ser su negocio. También es un instrumento de reducción de riesgo a nivel personal, porque ¿de quién es la falta? Uno va a decir: era del gerente del banco; el gerente del banco quiere darle al jefe un plan y usted le dice: bueno. Uno ya con ese tipo de plan se va a sentir un poco asegurado de que si se cometen errores no va a ser su culpa. Es necesario permitir que se cometan errores, estos son las esencias de este tipo de cultura empresarial. ¿Por qué son importantes, por qué he gastado tanto tiempo en llegar a este punto? Yo creo que son importantes por lo siguiente: son importantes primero que todo en la política; yo en el momento trabajo con algunos países de Europa Oriental, con la Unión Soviética, con Polonia, con Hungría, y el problema es que ellos no tienen estas esencias, ellos no tienen la libertad, no tienen la capacidad de controlar, no tienen la capacidad de cometer errores, no tienen una economía que esté dirigida al cliente, no tienen el medio ambiente político para auspiciar la creación de empresas y están tratando de crear desesperadamente este ambiente. Es una tarea que le corresponde también a lo político, pero hay investigaciones que apoyan esto: que la descentralización o sistema de descentralización política es importante para alentar la formación de pequeñas empresas.

El horizonte de este pequeño empresario es local. La caracterización del pequeño propietario y del empresario está altamente diferenciada, es muy distinta como yo lo dije y por tanto en un tipo de sistema flexible descentralizado los pequeños propietarios son muy fuertes como en Suiza y en Alemania. Como resultado de los cantones, en Suiza nadie sabe quién es el presidente, porque él está allí durante períodos cortos, porque el más importante es el jefe del cantón o departamento. Entonces la política es muy importante para que todas estas esencias puedan sobrevivir. La política económica también es importante. En

Europa en el último decenio y en el resto del mundo, hemos visto gobiernos preocupados por aspectos de la privatización, descentralización, desregulación de reglamentaciones, igualmente terminación de subsidios, etc. para poder crear un tipo de economía libre más flexible en cuanto a toma de decisiones y libertad para cometer errores. Es interesante ver esto en cuanto a organizaciones grandes. Veamos por ejemplo una compañía grande. Muchos de ustedes han oído hablar de Tom Peters. ¿Conocen a Tom Peters? Pero la discusión es la acción con la forma de las compañías grandes. En los Estados Unidos y en Europa se plantea que estas compañías tengan más espíritu empresarial, que sean más flexibles, más orientadas al cliente; y de cierta forma si ustedes leen el libro de Tom Peters y de Peter Drucker, tratarán de entender que se deberían cambiar las organizaciones grandes para permitir que haya un grado de mayor libertad, de control de independencia, para que la gente en la organización esté orientada hacia el cliente, para permitirle que cometa más errores y permitirle que tenga la propiedad de la tecnología, que tome más responsabilidad en cuanto a la administración estatal en pesos, administración de funciones, etc.

Cuando yo visito diferentes países, escuchando a los gerentes de recursos humanos sobre la forma de su organización para los años 90, lo que están tratando de hacer en términos generales es inculcar este tipo de esencia, lo que es la cultura empresarial en su organización; obviamente lo que tratan de hacer es utilizar más el espíritu empresarial en el proceso de la organización y hacer que esta cultura empresarial también se vea desde afuera. En nuestras organizaciones, universidades, etc., muchas veces en tanto que gastamos el tiempo en conflictos entre los diferentes departamentos, que es muy grande, estamos perdiendo nuestro tiempo como personas emprendedoras. Tratamos entonces en las empresas grandes de desarrollar esta cultura empresarial.

En cuanto a la educación, en términos generales les podría decir que la educación no inculca este espíritu empresarial. Aquí tenemos capacitación pero puede ser también profesor o educación. Si vemos la forma como se enseña en las universidades, en las escuelas de negocios, en las de administración, se enseña muchas veces el contenido, se domina como yo los estoy dominando a ustedes ahora; yo soy el experto, ustedes son los que escuchan. Se está dominando una sala de clase. Yo les doy a ustedes simplemente el conocimiento, se los paso a ustedes, yo hago hincapié en el conocimiento y en el qué hacer; de los libros toman información o también ustedes escuchan lo que yo les digo; yo les digo que dentro de 45 minutos vamos a tener una conferencia, luego otra durante 45 minutos, el lunes, el miércoles y el viernes, por ejemplo. Todo se programa. Yo también les digo qué van a aprender ustedes porque les voy a dar un certificado de que han aprendido, etc., etc. Al final del día si ustedes cometen errores yo hago que pierdan la materia. Si ustedes cometen errores, generalmente eso es lo que sucede. Yo hablo mucho de teoría porque esto es lo que me da mi condición de académico, y yo hablo muchísimo sobre especialización de funciones porque en las escuelas de administración está la recompensa, si usted es un experto en mercadeo, un experto en finanzas, un experto en aspectos de información tecnológica, etc., o sea que yo también les voy a enseñar de esa forma. Hasta cierto punto todo este tipo de enfoque es de no emprendedores porque le están recortando a usted hasta cierto punto el autocontrol, no le permiten que usted cometa errores y no ayuda a que se desarrolle un compromiso, se trata de una situación que no es flexible.

Si yo quiero ser una persona con espíritu empresarial, como profesor me preocuparía más esta área, lo que está aquí en el lado derecho de este diagrama. En Europa Occidental estamos desarrollando ahora programas para capacitar a los profesores con fondos de la Comunidad Económica Europea,

cuyo objetivo es ayudar a aquellas personas que enseñan a las microempresas para que sean más así, como aparece aquí en la transparencia. Porque uno puede enseñarles a los pequeños propietarios, a un grupo, de una forma que tiene poco espíritu empresarial, de una forma donde no hay una cultura empresarial, y estos no van a llegar a aprender la idea principal que se desea lograr. Necesitamos personas que tengan este enfoque para la enseñanza, es muy importante en nuestras escuelas. Por ejemplo, en la nuestra en Durham, cuando estamos enseñando a los profesores a que enseñen a su vez ellos a los pequeños propietarios, reproducimos el mismo diagrama sobre las esencias que mencioné anteriormente. Queremos que los niños tengan la propiedad del aprendizaje, la actitud de cometer errores, responsabilidad del aprendizaje, control, que examinen diferentes temas del programa estatal. Tratamos de hacer que se comprometan a través del tiempo, que estén también en situaciones en que tienen que tomar decisiones y que tengan que afrontar incertidumbre, y que cometan tantos errores como ellos deseen sin castigarlos, en una forma diferente de aprendizaje. Queremos que estén en situaciones donde haya flexibilidad y tan informal como sea posible, y así van a sentir que ellos son dueños de este proceso de educación. También la educación en cuanto a este espíritu empresarial tiene que ver con ese mismo tipo de educación: permitir que la gente sea emprendedora en el mismo proceso de aprendizaje, regresando al por qué estas esencias de la cultura empresarial son importantes.

Quiero comentar que para la red que tiene que ver con los pequeños propietarios es importante que entiendan estas esencias de la cultura empresarial y que basen su propia filosofía en estos puntos. Cuando me tocó viajar a diferentes países del mundo yo fui a Nepal, donde estuvo uno de mis colegas, y cuando examiné el sistema de apoyo que ellos tienen para las pequeñas empresas y para la gente que les da apoyo a los pequeños propietarios, y la forma

como han diseñado este apoyo, veo que los asesores están operando en un sistema donde se tiene esta idea de propiedad de la información, donde hay demasiado control, donde tienen poca libertad para comportarse de esa forma flexible, donde las recompensas son fijas, no tienen que ver con la satisfacción del cliente; en términos generales donde a menudo están limitados, no pueden hacer ciertas cosas porque no es su responsabilidad sino la responsabilidad de otra persona y donde hay que utilizar una tecnología estándar y no la tecnología que ellos mismos puedan crear, donde ellos trabajan más bien para burocracias que tratan de estandarizar el comportamiento. Sin embargo, ellos tienen que trabajar con pequeños propietarios administradores que están enfrentando un mundo así. No hay entonces un entendimiento adecuado y esto sucede en muchas organizaciones del mundo. Están más bien en conflicto unos con otros.

Es necesario que estos pequeños propietarios y los que les dan apoyo entiendan esta cultura empresarial; por tanto, esta cultura empresarial tiene que llegar a todos estos puntos hasta aquí, hasta la parte inferior. Si usted mira qué está sucediendo en el mundo y en todos los países del mundo, yo no creo que aún se tenga clara esta cultura empresarial, no de una forma tan clara como lo entiendo ahora. Es un desafío real para las universidades, para las escuelas de negocios, para los encargados de hacer política, para los políticos, para aquellas personas que administran estas redes de apoyo, los que trabajan con bancos de desarrollo. Yo he trabajado con varios bancos de desarrollo. Habrán visto que generalmente estos bancos no son organizaciones emprendedoras porque están controladas, son estandarizadas, están operadas por burócratas, no se puede cometer errores, etc.; entonces, ¿cómo esperamos que estos bancos sean realmente bancos de desarrollo en un sentido de cultura empresarial? Porque se requiere una cultura que permita este tipo de libertad, una cultura que

englobe la capacidad de la gente de controlar su propia vida.

Quiero hacerles una pregunta: Supongamos que nosotros tenemos éxito y que nosotros tenemos sistemas prácticos, descentralizados, flexibles, un medio ambiente económico reglamentado que permite flexibilidad; que tenemos organizaciones y sociedades que son más emprendedoras y que se nos enseña en las escuelas con una cultura empresarial. ¿Esto creen ustedes que va a ser suficiente para lograr el objetivo con que iniciamos y se va a obtener entonces la formación de microempresas? Bueno, necesariamente no creo que esto suceda, posiblemente se requiere aún más que todas las características anteriores. Si debo definir entonces una cultura empresarial, la sociedad es un conjunto de valores, creencias y aptitudes que fortalecen la creencia en la virtud de la gente de ser independiente, de hacer lo que ellos desean hasta cierta forma y esto es una forma de tener éxito y autosatisfacción en la sociedad. Si ustedes quieren una cultura empresarial se debe hacer esto en el área comercial, en el área de las empresas. Y ¿cómo hacemos que la gente sea gente empresarial, que tenga este espíritu empresarial y lo lleve a las empresas para poder llegar a una estrategia de desarrollo? Bueno, esto es algo difícil. Si ustedes examinan las sociedades donde tienen que luchar, las empresas y microempresarios tienen una cultura que en mi opinión incorpora componentes claves y los he subrayado porque tal vez ustedes no los pueden ver aquí en la parte de atrás. Si a mí, por ejemplo, me toca vivir en el sudeste asiático, que en términos generales es una cultura muy emprendedora, si yo desde niño vivo allí y crezco en ese ambiente y durante mi niñez veo que hay una gran cantidad de imágenes, de papeles positivos para personas que son independientes, si mi padre, mi tío, mi tía, los amigos de mis tíos, de mis amigos, tienen este tipo de pequeñas empresas; también si desde niño tengo la posibilidad de trabajar en el negocio, de hacer tareas específicas como el mecá-

nico que describía anteriormente y me familiarizo con algunas de estas tareas u oficios, entonces, como resultado de todo este ambiente yo voy a desarrollar algunos atributos, voy a aprender a vivir con la incertidumbre y voy a ser más emprendedor porque voy a entender, voy a saber cuáles son los atributos y éstos se desarrollan en mí por práctica y viendo los papeles que desempeñan otros en la sociedad; que la esencia de mi familia. Yo veo a mi familia y si es una familia emprendedora —y lo son las minorías en Asia como familias que tienen muchos contactos, muchas redes, que apoyan su cultura empresarial— y yo crezco en ese ambiente de contacto de redes automáticamente voy a adquirir el conocimiento.

Si queremos que se desarrollen los jóvenes con este espíritu empresarial, lo que tenemos que hacer, porque esto no existe siempre de forma natural —Yo he trabajado en Malasia y trabajé con Buby Butra, que es un grupo nativo de Malasia, que no es muy emprendedor, por lo menos no lo es en el sentido de cultura empresarial—, para tratar de que ellos tengan la posibilidad de ver el papel de la cultura empresarial claramente, es que los jóvenes puedan encargarse de hacer ciertas tareas y oficios y desarrollen atributos empresariales, y así estas personas puedan enlazarse con las diferentes redes para que faciliten su entrada a formar empresas y se les dé un conocimiento, que no es una barrera imposible de salvar. Yo hablo de conocimiento adecuado, porque nuevamente la observación de la mayoría de los sistemas de capacitación que ayudan a que la gente establezca empresas en el mundo indica que es tal vez demasiado lejano este conocimiento, mientras que lo que se requiere es ponerlo a su nivel, porque puede ser un poco aterrador si usted enseña con una información que está demasiado alejada, la gente va a verse aislada y así va a ser más difícil para que entienda el tipo de objetivos de conocimiento si éstos están demasiado alejados. Y nosotros tendemos a tomar estas actitudes

porque provenimos de universidades y de centros de excelencia.

Tenemos que hacer un trabajo que no es sólo desarrollar estas esencias de la cultura empresarial. Este consiste en desarrollar las oportunidades para que los jóvenes conozcan este papel de la cultura empresarial, del espíritu empresarial y puedan entrar en contacto íntimo con estas características. Finalmente esto nos lleva a algunos puntos claves; voy a pasar a una segunda área. Yo hablé del desarrollo de una cultura, de un apoyo para el inicio de pequeñas empresas y desarrollo de empresas existentes. Todas esas cosas pueden reunirse entonces en lo que yo llamo los cuatro puntos claves que se requieren para empezar una empresa. Para empezar una empresa se requiere motivación que muchas veces proviene de la adversidad o de imagen; se requieren ideas, y son las ideas que tienen que ver con el mercado; se requiere la capacidad y se requieren recursos financieros. Estos aspectos, motivación, recursos y capacidad o habilidad son apropiados a la escala específica de ideas. Si usted tiene una propuesta muy sencilla de una empresa va a requerir tal vez menos motivación, menos capacidad o menos recursos que si usted tiene en mente una idea más sofisticada para el inicio de una empresa a nivel mayor.

Cuando trabajamos con un pequeño propietario tenemos que desarrollar motivación, ideas, capacidades o habilidades y adquirir igualmente recursos. Esta es la forma en que se puede hacer en el mundo empresarial. Agregarle a todo esto el espíritu empresarial de tal forma en que no se va a vender el conocimiento a un nivel demasiado arriba, sino más bien dar conocimiento a un nivel apropiado. Ahora, en relación con las etapas del inicio de una empresa, tenemos aquí diferentes pasos: un grupo de etapas para adquirir la motivación y la idea, luego se pasa a la validación de la idea, luego se desarrolla la escala de operación, se establece la empresa, nace la empresa y luego ésta tiene que sobrevivir. Solamente un pequeño número de empresas sobreviven y el aprendizaje

de las empresas se obtiene desde el nacimiento de las mismas y su supervivencia. En los programas de capacitación en todo el mundo para el espíritu empresarial, muchas veces esos problemas terminan aquí en el nacimiento de la empresa y esto no debería ser así, porque de hecho la mayoría de los problemas se presentan en la supervivencia de la empresa, porque ya no se tiene apoyo. Es necesario enseñar de tal forma que podamos demostrar que entendemos el proceso mediante el cual la gente empieza a tener la idea de formar una empresa. Si usted ve a la gente cómo enseña los cursos, cómo capacita en cuanto a inicio de las empresas, se habla no de procesos sino de mercadeo, como se le enseñaría a cualquier compañía grande. A grandes y pequeñas compañías se les enseña producción, finanzas, etc., pero no se enseña el proceso mismo. Por esta razón la gente que está iniciando una empresa tiene que tratar de adquirir todos estos factores para entrar a una empresa; pero no lo hacen así porque lo hacen cometiendo errores, regresando a una etapa, fracasando, regresando otra vez a otra etapa, etc. Ese es el proceso básico y necesario: entender este fracaso.

Finalmente, para resumir, al principio de mi charla hablé sobre lo que los gobiernos no entienden. Dije que los gobiernos no entienden los conceptos, que los gobiernos no entienden la necesidad de desarrollo de una sociedad empresarial y que los gobiernos no entienden a menudo cómo diseñar instituciones para apoyar a las empresas y pequeños negocios o microempresas. ¿Por qué entonces los gobiernos no entienden esto? ¿Por qué tienen esta ignorancia? ¿Por qué siempre consideran las microempresas como una alternativa del desarrollo industrial? Si vemos la mayoría de planes de desarrollo en todo el mundo, el empresario, el microempresario, generalmente no están incluidos en estos planes de desarrollo. ¿Por qué sucede esto? Considero que es un error que no se considere más a este microempresario. Si uno ve las economías más avanzadas (Suiza, Alemania, paí-

ses de Escandinavia), las microempresas no son el enfoque informal, el sector informal, sino más bien una parte importante, principal, de esas economías y muchas pequeñas empresas exportan. La parte más rica de Alemania está en Brandenburg y en Stuttgart. En mi opinión es una parte importante el sector de microempresas, contribuye en gran parte a la fabricación de diferentes productos. En Brandenburg están muchas compañías como la Mercedes, la Porsche, pero se tiene más microempresas que en cualquier otra parte de Alemania y es una parte muy próspera y de un alto nivel, además tiene una tradición de cultura para apoyo a los microempresarios y muchas de estas microempresas exportan y son empresas muy sofisticadas. No cometamos el error de suponer que los microempresarios independientes son algo que tiene que ver con limpiar zapatos, limpiar ventanas, vender en la calle o algo de este tipo. No, no lo es; pero los gobiernos no entienden esto y yo creo que no lo entienden porque no lo han pensado o no lo entienden claramente. Quiero que ustedes queden con esta idea. Todos los gobiernos en todo el mundo están preocupados de estos cinco o seis objetivos claves que deben fomentar el crecimiento de la economía, quieren crear empleo, evitar el subempleo, quieren una estabilidad de precios; en América Latina más que cualquier otro país o que cualquier otro continente quieren una estabilidad en la balanza de pagos y quieren también, aunque sea para evitar conflictos sociales, una igualdad y justicia social. En la sociedad estos son los cinco objetivos de políticas económicas y sociales de los gobiernos. Sin embargo, no he visto ningún plan del gobierno o estrategia que busque vincular el papel del microempresario con esta estrategia de forma clara.

En Alemania y en Japón se ha mencionado esto y hay ciertas políticas establecidas al respecto, pero aparte de estos dos países no he visto ningún otro país ni gobierno que vincule políticas para pequeños empresarios con los logros de estos puntos. En mi informe yo

analizo el papel del empresario y el pequeño propietario, el papel que ellos pueden desempeñar para lograr cada uno de estos objetivos, y es importante que el gobierno entienda y que la sociedad en su totalidad entienda cómo los microempresarios y los empresarios pueden ayudar a lograr estos objetivos. De hecho puede ser una forma muy apropiada para lograr mejor estos objetivos que anteriormente han fracasado y que se puede haber tratado de poner en práctica durante mucho tiempo. Y hasta que esto suceda no vamos a poder que los gobiernos piensen en la forma como me gustaría que ellos pensarán, en términos de fomentar esta cultura empresarial, especialmente el desarrollo de esa cultura desde el área política, cambios organizativos y apoyo de

formación de redes. Nosotros como académicos, como profesores —creo que hay muchos aquí en el público—, somos miembros también de asociaciones, tenemos un papel muy importante que desempeñar a nivel nacional e internacional, articulando ese papel y esa contribución. Finalmente toda esta parte un poco sofisticada del lado de servicio de una economía, asociaciones, bancos, la parte contable, agencias de desarrollo, gobierno, tienen que entender realmente de qué se trata este espíritu empresarial y así a su vez van a volverse o van a conseguir una cultura empresarial, y solamente cuando entiendan esta cultura empresarial va a haber un reconocimiento real de que este espíritu empresarial es una estrategia para el desarrollo.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Muchas compañías muy grandes que no son emprendedoras no tienen esta cultura empresarial; por eso yo en mi charla dije que la filosofía actual de desarrollo gerencial en firmas grandes en Occidente tiene como objetivo ayudar a organizaciones mayores a convertirse en organizaciones más emprendedoras.

Las organizaciones privadas grandes pueden ser burocráticas, sin embargo considero que si se trata de organizaciones grandes eso se aplicaría también a las universidades obviamente. Entonces tendrían una mejor oportunidad de ser emprendedoras, de tener ese espíritu empresarial que si son públicas, básicamente porque es posible que tengan más libertad, más independencia, más de estas esencias que yo mencioné de la cultura empresarial. Por tanto en términos generales las instituciones privadas, las universidades privadas, tienen el ámbito, tienen el campo ya establecido de ser más emprendedoras, de tener espíritu empresarial más que las públicas y evitar también que se con-

viertan en un problema de empresa burocrática.

P: Quería preguntarle al doctor Gibb si sería saludable para una economía crear una legislación laboral especial para las microempresas, pues muchas microempresas fracasan debido a las grandes cargas laborales.

R: Si vemos el grupo total de pequeñas microempresas, la mayoría son microempresas muy pequeñas. En la mayoría de las economías en todo el mundo las microempresas son el 90% de casi todas las compañías establecidas y de ese 90% tal vez un 70 u 80% son microempresas, o sea empresas pequeñísimas. Es muy importante para los gobiernos entender que es muy difícil el poder reglamentar esta parte de la economía y el objetivo debería ser reducir al mínimo la reglamentación establecida para este sector. Es necesario que este sector se deje un poco informal y, más aún, se le puede alentar a que se autoayude. Cuanto menos cargas le establezcan en cuanto a impuestos, a reglamentaciones específicas, mejor va a

ser para la microempresa, porque en ciertos casos la relación costo-beneficio de la imposición, de la tributación es tal que es muchísimo más costoso el hacer que las microempresas paguen sus tributos y el recoger estos tributos que los ingresos mismos que recoge el gobierno de las microempresas.

En el Reino Unido tenemos un impuesto al valor agregado. El 80% de los ingresos de este IVA proviene de compañías que tienen más de 200 empleados y 90% del costo para recolectar estos impuestos proviene de las compañías que tienen menos de 50 empleados. En términos costo-beneficio no tendría sentido esto; o sea, cuanto menos se reglamente el sector de la microempresa, mejores van a ser los resultados.

P: ¿Hay un programa especial para capacitar facilitadores que enseñen a profesores en la Universidad de Durham cómo capacitar a los pequeños propietarios?

R: En Europa en términos generales hemos desarrollado programas con el apoyo de la comisión de la Comunidad Económica Europea. En cuanto a capacitación para microempresas y microempresarios tenemos cámaras de comercio, asesores, consultores, escuelas de negocios, que se encargan de esta capacitación. En el Reino Unido también estamos desarrollando un programa para generar estas habilidades de capacitadores, de facilitadores. A nivel nacional Durham tiene un programa al respecto. Durante muchos años hemos capacitado consultores y hemos capacitado capacitadores y facilitadores y nosotros capacitamos a pequeñas firmas gubernamentales y también a muchas agencias gubernamentales de todo el país. La respuesta entonces es sí, pero sólo está haciéndose a nivel nacional en Europa a escala europea.

P: El próximo año la Comunidad Europea funcionará prácticamente como un gran país en el mundo. ¿Qué tanto va a influir eso en las pequeñas empresas de los países europeos? ¿Las va a hacer crecer o van a tener problemas con esa integración europea?

R: Creo que estas microempresas van a tener problemas, principalmente de idioma, para los británicos, para el Reino Unido especialmente, porque en Europa se dice: ¿cómo llama usted a alguien que no habla ningún otro idioma? Esa persona se llama un inglés. Con el Mercado Común Europeo va a haber cambios en la legislación que tiene que ver con patentes, con propiedad intelectual, con licencias, servicios bancarios, finanzas, transporte, con transferencia de bienes de un país a otro; va a haber muchos cambios legislativos, casi 400 legislaciones específicas tendrán que ser adoptadas por gobiernos individuales. Esto significa que se van a presentar muchos problemas con las pequeñas empresas debido a la falta de recursos para poder ajustarse a esta gran cantidad de reglamentaciones.

Es difícil como profesor en mi caso, hacer algo al respecto, porque todo depende de la firma individual o específica. Si usted fabrica chorizos, como fabricante de chorizos la forma como trabaja no va a cambiar, pero si usted trabaja con transporte la situación va a ser diferente, los cambios van a ser específicos, individuales a las compañías y es difícil preparar las firmas para estos cambios específicos. Van a presentarse amenazas para las compañías, pero Europa va a estar dominada por la integración de las compañías grandes e instituciones financieras grandes y ya hay signos de esto. El sector financiero en Europa, por ejemplo, está buscando fusionarse en el sentido europeo. Hay compañías grandes buscando estrategias de compra, de adquisición, de fusión con base europea para prepararse a la Europa de los años 92. Me preocupa muchísimo que Europa desreglamentada va a llevar a que se formen corporativas muy grandes. De esta forma no se pueden establecer políticas sólo para pequeñas empresas, dejando de lado este tipo de empresas mayores porque si se dejan aisladamente, el sector privado va a verse dominado por firmas grandes y gigantescas. Los japoneses entienden esto claramente. Hay que reglamentar también la parte de las pe-

queñas empresas, para evitar que las compañías más grandes las afecten exageradamente. En Europa se va a requerir hacer algo al respecto, sin embargo aquí hay colegas europeos que pueden tener opiniones diferentes.

P: Nosotros como país latinoamericano tenemos una serie de cosas que nos afectan, por ejemplo, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la deuda externa, todos estos aspectos nos reprimen mucho en la generación de microempresas. ¿Cómo cree usted que podamos superar de alguna forma todas estas inquietudes, sabiendo que nosotros estamos siempre bajo este supuesto yugo?

R: Bueno, es una pregunta interesante, aunque tal vez voy a ser muy franco. Yo considero de forma muy personal que el paradigma del desarrollo o la filosofía del desarrollo que se ha puesto en vigor en los países en desarrollo en el pasado ha sido un error. Se ha enfatizado demasiado en el desarrollo del sector más grande y especialmente el sector de compañías más grandes, sin desarrollar la parte nativa básica, aquella base independiente del país con pequeñas empresas, y este descuido al no considerar esta parte nos ha llevado a desequilibrios y problemas que se están presentando en la actualidad en los países en desarrollo. Por tanto, la estrategia anterior ha sido incorrecta, según mi opinión. En la actualidad es necesario hacer ajustes estructurales en todo el mundo y estos programas están haciendo énfasis en el desarrollo del sector de pequeños microempresarios, pero la incapacidad del servicio a la deuda, de poder importar componentes o de poder mantenerse a cierto nivel industrial sin una tecnología adecuada que muchas veces se tiene que importar, ha llevado tal vez a dejar de lado esta parte de desarrollo interno nativo.

Las personas que tienen que trabajar con estos programas de ajuste no entienden realmente qué debe hacerse en ciertos casos, porque han estado viviendo en el pasado con el modelo de desa-

rollo. Conocen a Rostand seguramente en cuanto a etapas de crecimiento, Rostand con su filosofía del desarrollo se ha concentrado en formar capital como una forma de industrialización; ha estado equivocado. Muchos países han seguido este patrón y solamente ahora se está considerando una forma de remediar la situación. Desde estos sistemas estructurales actuales se está pensando en dar más apoyo a la parte nativa interna del país.

En términos generales, en ciertos casos economías que dependen mucho de propiedad extranjera no le dan a usted un control interno, no se tiene libertad, no se tiene independencia de acción porque a menudo ésta es dictada por organizaciones cuya propiedad es externa, el país no es nacional. En la estrategia de desarrollo es necesario volver a examinar aspectos fundamentales y concentrarse más en el programa de ajustes de políticas estratégicas. Se han cometido errores obviamente en el pasado pero esta es mi opinión muy personal.

P: ¿Cómo maneja usted la siguiente propuesta: teniendo en cuenta el tamaño de un mercado local, la creación de una empresa va a destruir al mismo tiempo estas otras empresas, si la empresa recién creada no incorpora nuevas necesidades en esta nueva empresa? ¿Qué opina usted al respecto?

R: Nunca he considerado la competencia como algo que destruya los mercados. Considero la competencia más bien como una parte de la economía del mercado; incluso dentro de un mercado limitado se tiene competencia y si esto lleva a la muerte de otras empresas, bueno, qué se va a hacer. En Occidente muchas veces las tasas de fracaso de empresas se consideran como algo que no es deseable, pero toda la esencia de la renovación en una economía es que ciertas compañías tienen que desaparecer. Si todos viviésemos durante toda la vida, la sociedad sería un lugar espantoso para vivir. Creo que tiene que haber una renovación, incluso en el mercado local se requiere renova-

ción también. Siempre hay necesidades ilimitadas en el mercado local, de hecho hay demanda limitada, pero el proceso de desarrollo es tal que lo que se convierte en mercado local se puede volver mercado regional y nacional para algunas compañías.

No estoy en contra de la competencia en los mercados locales o en el desarrollo de mercados locales. Según he ob-

servado, hay unas posibilidades mayores para poder en una primera etapa cumplir con las necesidades del mercado local en el área de desarrollo, pero esperamos que la competencia realmente no destruya las empresas sino que gradualmente se pasaría del nivel local a nivel mayor, aunque es un proceso lento que puede ser doloroso, pero no creo que la competencia destruya las empresas.

TESTIMONIO EMPRESARIAL

De Lima & Cía.

Ernesto De Lima

Cali

Cuando los directivos del ICESI me formularon la petición de comentar ante este Congreso mis experiencias como empresario, no vacilé en aceptar tan gentil invitación, por considerar que quienes hemos tenido la fortuna de ser exitosos en los negocios que fundamos, estamos en la obligación de transmitir nuestras experiencias a las personas que por formación académica y capacidad intelectual pueden asimilar y aprovechar estas ideas. Quiero, eso sí, ser muy claro que advertí sobre mis limitaciones como orador, por lo que de antemano les ofrezco disculpas si esta presentación resulta deshilvanada y poco interesante.

Primero que todo quiero aclarar que, contrario a lo que mucha gente piensa, fui yo y no mi padre, quien constituyó a comienzos de 1953 la firma DeLima & Cía., aunque él me ayudó muchísimo abriéndome las puertas de las empresas dirigidas por sus amigos, pues en aquel entonces yo sólo tenía 20 años de edad y por ende no tenía acceso a la clase dirigente empresarial.

A principios de 1952 y después de haber trabajado por espacio de año y medio como asistente de la persona que dirigía la agencia general de una importante aseguradora norteamericana, car-

go en el cual devengaba un salario de \$200 mensuales, me decidí a independizarme, abriendo en Cali una pequeña oficina en la cual me colaboraban una secretaria y un mensajero.

Mi corta experiencia en el campo asegurador me había permitido formularme una serie de interrogantes sobre la manera como se promovía la venta de seguros en Colombia, que no era otra que la de colocar pólizas entre la clientela "cautiva" de amistades o la de brindar a los posibles clientes atenciones sociales "rociadas" de licor, pues el sentido común me hacía pensar que debía existir una forma más profesional de hacerlo.

Debo advertir que en aquel entonces no existía la figura del corredor de seguros y los agentes se limitaban a "vender" pólizas y a cobrar primas, pero no intervenían para nada en el análisis de los riesgos, ni en la redacción de los documentos que expedían las aseguradoras, ni mucho menos en el proceso de definir las tarifas que se aplicaban a los seguros de sus clientes.

Era la época del agente-empleado, quien cumplía una labor bien meritoria, cual era la de promover la venta de diferentes seguros ofrecidos por la com-

pañía a la cual estuviere vinculado, pero quien, al menos ante los ojos del cliente, no era un asesor de seguros, sino más bien un buen amigo a quien se le quería ayudar.

Después de haber trabajado por espacio de 38 años, puedo decir con cierto orgullo que ese esfuerzo no ha sido en vano, pues DeLima & Cía es en la actualidad el mayor corredor de seguros de América Latina, no sólo por nuestras diez oficinas y cerca de 500 empleados, sino también por el volumen de operaciones. Esto no obstante ser Colombia el sexto país en orden de importancia de la región, en cuanto a cifras económicas.

¿A qué factor puede entonces atribuirse lo que podría llamarse una exitosa experiencia empresarial?

En mi concepto, la clave de ese relativo éxito reside en cuatro factores básicos para que prospere cualquier iniciativa empresarial, a saber:

1) Considerar que siempre es posible mejorar lo que existe, manteniendo permanentemente una actitud positiva hacia el cambio y la innovación. Además, siempre he sostenido que hoy en día no es necesario inventar nada nuevo y todo lo que se requiere de nosotros es "abrir las ventanas" para mirar lo que está ocurriendo en aquellos países de economías más avanzadas, a fin de copiar lo bueno, pero teniendo siempre la precaución de descartar lo que haya probado ser inconveniente.

2) Considerar que no hay obstáculo, por insalvable que parezca, que no pueda ser franqueado con persistencia, obstinación y buenos modales.

3) Aceptar que todo ser humano tiene limitaciones y por lo tanto, si uno desea crear empresas realmente importantes, debe asociarse con personas que no sólo ayuden a "jalar el coche", sino que además contribuyan de manera significativa a proyectar la imagen de la firma y al mismo tiempo a perpetuar su existencia. Esto es especialmente cierto en el caso de las empresas del sector de

servicios, en donde las personas son el equivalente a los equipos de las compañías industriales.

Sinceramente considero que si yo me hubiera obstinado en mantener el 100% de la propiedad accionaria de la empresa que fundé, podría haberlo logrado, pero a expensas de la propia firma, pues estoy seguro que sin la valiosa contribución de los 38 socios con que cuenta en la actualidad DeLima & Cía., el volumen de sus negocios, así como su radio de acción, serían sustancialmente menores. Además, la política que hemos adoptado de vincular a profesionales jóvenes para llenar las vacantes que se presentan o para desempeñar los nuevos cargos que se crean, le garantiza a la firma su permanencia en el tiempo.

Por eso, cada año, cuando nuestro Comité Ejecutivo se reúne para analizar los candidatos a socios que han sido sometidos a su consideración por las diferentes oficinas, no puedo dejar de pensar que, no obstante ser esta una manera de disminuir la participación porcentual de los socios existentes, esta reducción se compensa con creces por la contribución de cada nuevo socio al engrandecimiento de la empresa.

4) Finalmente, considero que todo empresario tiene que cumplir una función social en su respectiva comunidad, devolviéndole a ésta una parte de lo que ella le ha dado, no sólo mediante aportes económicos a cualquiera de las entidades encargadas de ayudar a las clases más desprotegidas, así como a la construcción de obras de beneficio público y a la protección del medio ambiente, sino dedicando parte de su tiempo a actividades de beneficio comunitario.

Pero sobre todo, los empresarios tenemos la obligación de generar empleo, pues en mi concepto, en los países subdesarrollados o en vía de desarrollo, como lo es Colombia, el desempleo no es compatible con el sistema democrático, pues nuestros gobiernos no cuentan con los recursos necesarios para otorgar el seguro de desempleo que opera en los países industrializados, el

cual de todas maneras se presta para cometer abusos y termina convirtiéndose en una vena rota para el respectivo fisco.

Por el contrario, el empleo productivo no sólo les permite a las personas vincularse activamente al desarrollo económico de su región y su país, sino que además les ofrece la satisfacción de ganarse el sustento de sus familias con el sudor de su frente.

Cabría entonces preguntarse qué debemos hacer para eliminar el desempleo en un plazo relativamente corto, pues la verdad es que la paciencia de nuestros pueblos se está agotando. Sencillamente, mirando un poco hacia afuera para asimilar las experiencias de los países del Sureste Asiático, que no es otra cosa que considerar el mundo como nuestro mercado potencial. Esta premisa, presentada de manera demasiado simplista, les ha permitido a esas naciones convertirse en un plazo de 25 a 30 años, en importantes exportadores de bienes y servicios, logrando solucionar no sólo los agudos problemas del desempleo que afrontaban, sino también la tradicional escasez de divisas, mal común de los países en desarrollo. Conviene recordar que hace sólo tres décadas, Taiwán y Corea tenían ingresos per cápita inferiores a los nuestros, e inclusive, este último país se encontraba devastado por la guerra fratricida librada en su territorio.

La actual coyuntura internacional es muy favorable para América Latina, pues la devaluación del dólar frente a las monedas de los demás países industrializados, más el notorio incremento en los niveles de remuneración de sus trabajadores, nos han colocado en condiciones de competir favorablemente, en especial con aquellos bienes que tienen un gran componente de mano de obra.

Para corroborar lo anterior, quisiera citar el ejemplo de una pequeña empresa de confecciones, a la cual fui invitado a vincularme como socio por varios amigos y que se constituyó en Cali hace

menos de dos años con el objeto de confeccionar ropa para varias casas norteamericanas que venían adquiriendo en Taiwán y Corea dichos productos, pero que debido a los factores antes enunciados, han vuelto nuevamente sus ojos a América Latina. Pues bien, dicha empresa cuenta hoy con aproximadamente 300 trabajadores y no ha podido aceptar más pedidos por no tener la suficiente capacidad de producción. Al comenzar actividades solamente se realizaba una labor de "maquila", pues todo el material textil, así como el hilo y los botones que se utilizaban eran importados, o sea que sólo se exportaba el valor correspondiente a la mano de obra y el material de empaque. Sin embargo, con el correr del tiempo se logró demostrar a buena parte de las empresas para las cuales se viene produciendo, que los textiles nacionales son de excelente calidad y es así como hoy en día muchas de las prendas se están confeccionando con materiales colombianos.

Estoy seguro que muchos empresarios latinoamericanos pueden contar historias parecidas a la anterior, lo que permite aseverar que Colombia tiene un gran futuro si se decide a volcar su economía hacia el exterior.

El caso de Chile se encarga de validar esta tesis, pues hasta hace pocos años sus exportaciones eran inferiores a las nuestras y según entiendo, en 1990 esperan recibir aproximadamente 9.000 millones de dólares por sus ventas al exterior, entre los cuales las frutas frescas sobrepasan los mil millones, cifra significativamente superior a las exportaciones que Colombia espera realizar este año.

Sin embargo, para lograr el tan anhelado progreso social se hace necesario que previamente exista paz y tranquilidad en el país, pues con asesinatos, secuestros, boleteos y extorsiones no lograremos que los inversionistas nacionales, ni mucho menos los extranjeros, establezcan las empresas que el país reclama con urgencia para poder ofrecer empleo a los miles de desocupados

que hoy deambulan por las calles de nuestras ciudades.

La experiencia de los últimos años nos indica que no es posible proporcionar bienestar social a las clases desposeídas, como equivocadamente piensan algunos políticos de corte populista y ciertos obstinados líderes sindicales, mediante la expedición de leyes demagógicas como la que instituyó la retroactividad de las cesantías, la cual se ha constituido en una carga tan pesada para las empresas, que hoy se considera uno de los principales escollos para el desarrollo del país. ¿Será conveniente para los asalariados colombianos que se mantenga una situación en la cual no se crean con la celeridad necesaria, oportunidades de empleo para aquellas personas que ingresan cada día a la fuerza laboral, ni para aquellos que por una u otra razón pierden su trabajo? ¿Será lógico que un trabajador con 15 años de antigüedad le cueste a un empresario cualquiera sustancialmente más que uno recién ingresado? ¿No conducirá esto a una política de rotación de personal como mecanismo de defensa de los empresarios que a su vez se traduce en inestabilidad para el trabajador, produciéndose un efecto contrario al que se buscaba con la aludida ley? Pregunto, por tanto, si no sería más conveniente para los obreros colombianos que se crearan en el país las condiciones adecuadas para el pleno empleo.

Además, por considerarse ingredientes básicos para el desarrollo económico, el gobierno nacional deberá preocuparse de crear la infraestructura vial y portuaria que permita a los empresarios colombianos competir con sus productos en los mercados del exterior, pues nuestras carreteras y ferrocarriles dejan mucho que desear y nuestros puertos fueron clasificados entre los más ineficientes y costosos del mundo, en un reciente estudio realizado por el BID.

Como si esto fuera poco, los fletes marítimos y aéreos que imperan en Colombia son tan altos, que enviar una tonelada de carga desde Cartagena a Puerto Limón, en Costa Rica, cuesta

cientos de dólares, mientras que el flete desde el Puerto de Osaka en Japón, hasta Costa Rica, es de sólo 40 dólares.

Lo mismo puede decirse de los fletes aéreos, pues cuesta menos enviar un contenedor con mercancías o frutas desde Santiago de Chile a Europa o EE.UU. que desde Colombia hacia esos mismos lugares. Ese fenómeno dificulta enormemente la labor exportadora de los empresarios colombianos y por tanto, si queremos exportar en grande, el gobierno deberá aplicar los correctivos necesarios a tan anómala situación.

Otro tema que quisiera tratar, tiene que ver con el llamado centralismo, tema del cual oímos hablar mucho en las épocas pre-electorales, pero que desafortunadamente se archiva una vez culmina este proceso democrático. ¿Por qué no podemos políticos y empresarios adquirir un verdadero compromiso con la patria para erradicar este mal que ha llevado al país a un proceso de concentración alrededor de su capital y de 3 ó 4 ciudades más, a expensas de las demás regiones de provincia? ¿No sería más deseable lograr un desarrollo homogéneo del país, evitando de esta manera las migraciones campesinas hacia las ciudades, en donde generalmente no encuentran qué hacer y terminan engrosando los llamados cinturones de miseria?

Sin lugar a dudas, este fenómeno afecta en mayor o menor grado a todos los países de América Latina, en donde las ciudades capitales han acaparado la actividad económica, asfixiando a sus provincias.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para expresar mi concepto sobre el tan debatido tema de la devaluación del peso colombiano. Bien es sabido que si un país no devalúa su moneda para compensar la diferencia entre su inflación interna y la imperante en los países con los cuales realiza su comercio exterior, en muy poco tiempo sus productos dejarán de ser competitivos y por el contrario, sus mercados se verán afectados por la importación, legal o ilegal, de toda

suerte de bienes, incluyendo aquellos que se denominan de carácter suntuario. Por ello, no creo que sea del caso discutir la validez del sistema de devaluación paulatina que en buena hora implantó el gobierno del doctor Carlos Lleras Restrepo.

Lo que sí considero que debe ventilarse y discutirse por la opinión pública nacional, es la conveniencia de mantener unos índices de inflación por encima del 24% anual, como los que vienen imperando en el país en los últimos años, lo que ha llevado al peso colombiano a valer sólo el 3% de lo que valía hace 20 años. Esta exagerada inflación afecta primordialmente a las clases más desposeídas, que ven erosionarse el poder adquisitivo de sus salarios, sin tener el recurso de beneficiarse del mayor valor que adquieren los bienes raíces y otro tipo de inversiones que usualmente poseen las personas de mayores ingresos.

Muchos economistas argumentan que si se frena la inflación se corre el riesgo de producir una recesión, con graves consecuencias para la economía del país. Aclarando que no soy economista, me permito discrepar de dicha tesis, pues los ejemplos de Chile y México se encargan de demostrar lo contrario. Lo que sí se requiere, es una política de austeridad fiscal, lo cual conlleva sacrificios políticos que los gobernantes de la mayoría de los países del mundo no están usualmente dispuestos a realizar. Sin embargo, no puedo dejar de preguntarme si los colombianos no quedaríamos eternamente agradecidos con el gobierno que se decidiera a aplicar la política de moneda sana, otrora bandera del partido liberal, que tuvo tan excelentes resultados en la administración Lleras Restrepo, pues en 1970, al finalizar dicho gobierno, Colombia tenía una inflación de sólo un 8% y por tanto la devaluación de nuestra moneda podía hacerse acorde con dicho guarismo, e inclusive un poco por debajo del mismo, al tener en cuenta la inflación en los países a donde exportábamos en ese entonces.

Obviamente que para lograr tan deseable propósito sería necesario que el próximo gobierno se comprometiera a erradicar el déficit fiscal que constituye el principal factor de la inflación en nuestro medio y a continuar la política de privatización que con algo de timidez se inició recientemente.

En mi concepto, el Gobierno debería vender a los particulares la mayoría de las empresas estatales, pero sobre todo aquellas que, además de operar a pérdida, prestan un servicio deficiente, pues de esta manera no sólo se lograría poner coto al déficit fiscal, sino que se obtendría que cumplieran el propósito para el cual fueron concebidas, a menor costo y con mayor eficiencia, pues todos sabemos que los Estados no son los más eficaces empresarios.

Cabe mencionar nuevamente el caso de Chile, país que logró privatizar la mayoría de sus empresas estatales, eliminando así su déficit fiscal y al mismo tiempo proporcionando a los usuarios mejores servicios y productos, casi siempre a menor costo. Más recientemente el presidente de México, Carlos Salinas de Gortari, puso en marcha en su país un programa de privatización de muchas de las numerosas empresas estatales, logrando vencer la férrea oposición inicial de sus sindicatos, al vencerlos de que para los trabajadores es preferible estar al servicio de una empresa próspera y eficiente, que por su sólo crecimiento y desarrollo puede ofrecer nuevas oportunidades a sus asalariados, que pasar sus vidas laborando en entidades estatales que terminan siendo liquidadas, no sólo por sus abultadas pérdidas, sino principalmente por su incapacidad para continuar cumpliendo su objeto social en forma eficiente y a costos razonables.

Vale la pena resaltar que para subsistir y progresar, toda empresa debe realizar utilidades, pues de lo contrario su existencia se vería seriamente amenazada. Esto es especialmente válido en el sector privado, pero aún en el sector público, en donde no obstante la capacidad del Estado para asumir pérdidas

es infinitamente mayor, tarde o temprano las entidades deficitarias tienden a desaparecer. El caso de los Ferrocarriles Nacionales de Colombia puede citarse como un buen ejemplo de lo anterior.

Lo importante es que el margen de utilidades que obtenga una empresa cualquiera no sea exagerado, como puede ocurrir en el caso de los monopolios o de los oligopolios, pero esa situación puede corregirse mediante un proceso de apertura económica que permita la importación de productos que, no obstante ser fabricados en el país, se expendan a precios muy por encima de lo que podrían venderse los importados. Claro está que en tal caso las reglas de juego deberían ser iguales, pues no es lógico que como ocurrió en el pasado, se autorice la importación de ciertos bienes sin aplicarles mayor gravamen arancelario, mientras que a los fabricantes nacionales se les obliga a pagar onerosos aranceles para la importación de sus materias primas. Muchos de ustedes habrán oído por la radio el debate sobre la liberación para importar cerveza dispuesta recientemente por el gobierno nacional, mientras al mismo tiempo se decretaba un aumento en el impuesto de aduana que debe pagar la malta, ingrediente básico de dicho producto. Esto no obstante ser el precio de la cerveza colombiana uno de los más bajos del mundo, pues su precio de venta al público en las tiendas populares es de \$100, aproximadamente 20 centavos de dólar, cifra de la cual, según entiendo, más del 75% corresponde a impuestos de diversa índole.

En esta época en la que el mundo comunista, bajo el liderato de Mijail Gorbachov, está abriendo sus puertas al

sistema de libre empresa, y las dos superpotencias mundiales se han comprometido a no continuar la absurda carrera armamentista en que estaban empeñadas para dedicar al menos parte de esos recursos a la inversión productiva, los latinoamericanos debemos aunar esfuerzos para acabar con el flagelo del desempleo, lo cual sólo se logra creando las condiciones apropiadas para el desarrollo económico y social.

Todos sabemos que la pobreza se derrota trabajando más y no menos, como parecen haberlo creído nuestros congresistas y líderes sindicales, al institucionalizar tantos días festivos que los colombianos tenemos el dudoso privilegio de encabezar conjuntamente con el Uruguay, la lista de países con mayor número de días feriados.

Los dirigentes políticos y empresariales de América Latina no podemos ser pesimistas ni vacilantes en los momentos en que nuestra patria más nos necesita. Los invito, por lo tanto, a que reflexionemos sobre la manera como cada uno de nosotros puede contribuir a la creación de un entorno más próspero y grato, para que ningún compatriota carezca de una vivienda digna, ni padezca los rigores del hambre, pues sólo entonces podremos disfrutar con tranquilidad los rendimientos generados por las empresas que con tanto esfuerzo hemos creado.

Personalmente estoy convencido de que si los ciudadanos de bien no propiciamos por las vías pacíficas y democráticas los cambios de lo que funciona mal en nuestros respectivos países, estaremos dejando el campo libre para que los enemigos del sistema lo hagan, a su manera.

Las características empresariales y su desarrollo educacional

Rodrigo Varela V.

Ph.D. Director Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, ICESI - Cali, Colombia

1. INTRODUCCION

Los últimos años de la Década Perdida de América Latina han mostrado una tendencia significativa y favorable a la modificación de los patrones educacionales, y una frase acuñada en el nacimiento del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI: "Eduquemos para el trabajo y no sólo para el empleo", ha sido la filosofía que ha guiado mucha de la acción tanto del ICESI, como de muchas otras instituciones latinoamericanas que la han acogido como elemento orientador de sus transformaciones.

Esta variación del foco educativo, que desafortunadamente todavía no es compartida por la totalidad de las universidades e instituciones universitarias del Continente, y que de pronto no hemos logrado que permee al resto del sistema educativo, es la base para producir los cambios estructurales que la cultura latinoamericana requiere para poder enfrentar efectivamente los retos del desarrollo y la solución real de las necesidades más apremiantes de nuestros pueblos.

Ya no existen dudas sobre si se debe o no enseñar espíritu empresarial, ni si

son formables o no las características empresariales, pero quedan todavía dudas significativas sobre cuál debe ser el proceso educacional que se debe seguir para poder producir esa mentalidad, o espíritu empresarial, o sea, esa fuerza vital, esa capacidad de realización, ese deseo de superación y progreso, esa habilidad creadora e innovadora, esa facilidad de administración de recursos, ese coraje para enfrentar situaciones inciertas, esa actividad mental que los orienta positivamente al éxito, esa aceptación del cambio, esa convicción de confianza en sus facultades, esa capacidad para integrar muchos hechos y circunstancias para tomar decisiones con información incompleta.

Con el propósito de proponer un esquema lógico para América Latina, se planteó esta investigación que parte de varios elementos centrales como son:

- a) Características del Empresario
- b) El proceso Empresarial
- c) Esquemas Educativos

y que busca únicamente motivar entre ustedes el deseo de identificar sus propios caminos, adaptados a las realidades de sus instituciones, de sus estudiantes y de su medio ambiente o cultura empresarial. No podemos en Educa-

ción Empresarial cometer el error craso que hemos cometido en la Educación Administrativa de trasladar olímpicamente las ideas, métodos, conceptos, teorías y herramientas desarrollados para culturas diferentes a la nuestra, sin analizar la poca aplicabilidad o aceptabilidad de ellas en nuestra cultura y sin hacer las posibles adecuaciones culturales.

La educación empresarial, como cualquier otra educación, tiene que darse en un marco cultural específico y en un medio ambiente real. Estas condiciones de entrada del sistema establecen las restricciones que se tienen al formular el proceso educativo y las variables que se deben modificar para poder lograr los resultados buscados.

2. CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES

Indudablemente la finalidad de la educación empresarial es producir empresarios y ello implica generar en personas: características, actitudes, habilidades, atributos, conocimientos, destrezas, valores, creencias e ideas especiales que los diferencien de los no empresarios y que les permitan a esos empresarios acometer una carrera empresarial con mayores probabilidades de éxito. Por lo tanto, si conocemos estas especificaciones de salida, estaremos partiendo de algo lógico como base del diseño educacional.

El empresario ha sido estudiado desde hace muchos años, y todos los pensadores empresariales han producido perfiles y/o listas de cualidades, y/o atributos, y/o conocimientos, y/o habilidades, y/o motivaciones, etc., y con el correr de los años se han ido sistematizando y se ha pasado de las posiciones conceptuales a información empírica de cubrimiento mundial. Los últimos 20 años de renacimiento empresarial han enriquecido el conocimiento del empresario como persona humana. Desde las investigaciones de Hornaday en los albores de 1970 hasta las investigaciones de Scheinbert *et al.* de 1988, diferentes

investigadores académicos, firmas de consultoría, etc., han tratado de producir un perfil empresarial.

Para esta conceptualización se tomaron los trabajos de:

Hornaday, Ronstadt, Timmons, Welsh & White, Mancuso, como trabajos de la cultura norteamericana; de Gibbs como cultura inglesa; de Gasse como cultura canadiense francófila; de Patel como cultura hindú; de Varela como cultura colombiana; de Sheinberg como muestra de 15 países, y de Mc-Beer como firma de consultoría internacional sobre el tema.

Una de las dificultades que se tienen al revisar una literatura tan variada como ésta, es que muchas veces las variables analizadas por todos los autores no son las mismas, que se mezclan características de la persona o de su personalidad con características ambientales que afectan o han afectado su personalidad, se confunden características de comportamiento con intelectuales y con físicas; se intercambian valores, creencias e ideas con conceptos y habilidades; se expresan conceptos similares con vocablos diferentes, etc.

Al recoger las variables indicadas por estas once referencias, muchas de las cuales ya eran sintetizaciones de muchos estudios anteriores (por ejemplo Timmons indica que su trabajo se basa en más de 50 estudios previos) se pudo formular una lista de unas 75 entradas; las cuales luego de un proceso de uniones e integraciones se pudo recortar a las 41 entradas indicadas en la Tabla 1, en la cual aparecen agrupadas en cuatro categorías que se consideran apropiadas para el análisis del problema: Factores Motivacionales, Características de Comportamiento, Características Físicas y Características Intelectuales. Se debe tener muy claro que estas cuatro categorías no son mutuamente excluyentes y que muchas de las aquí denominadas como características de comportamiento son manifestaciones o de los factores motivacionales o de las características intelectuales y viceversa.

TABLA 1.
CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES

Factores motivacionales:

- Necesidad de logro.
- Necesidad de aprobación.
- Percepción de los beneficios económicos.
- Necesidad de desarrollo personal.
- Necesidad de independencia.
- Necesidad de escape.

Características de comportamiento:

- Liderazgo/Capacidad fuerte de persuasión.
- Toma de iniciativa.
- Versatilidad/Flexibilidad.
- Honestidad/integridad y confiabilidad.
- Búsqueda de la verdad y de información.
- Capacidad de conseguir recursos.
- Tolerancia de la ambigüedad, de presión y de incertidumbre.
- Relaciones/Redes.
- Sentido de urgencia/Tiempo muy valioso.
- Orientación hacia la oportunidad.
- Compromiso total/determinación/perseverancia.
- Orientación hacia metas específicas.
- Responsabilidad personal.
- Humor.
- Centro de control interno/Confianza en si mismo/ Noción de suficiencia de sus capacidades.
- Baja necesidad de poder y status.
- Capacidad de decisión.
- Estabilidad emocional.
- Atraídos por retos, no por riesgos/Corren riesgos moderados.
- Optimistas.
- Competencia consigo mismo.
- Planean con límites de tiempo.
- Exige eficiencia y calidad.
- Planifican y hacen seguimiento sistemáticamente.

Características físicas:

- Energía.
- Buena salud.
- Trabajan duro.

Características intelectuales:

- Creatividad/Imaginación/Innovación.
- Conocimiento del negocio.
- Capacidad de solución de problemas.
- Realismo.
- Inteligencia/habilidad conceptual.
- Capacidad de analizar el ambiente/Visión comprensiva de los problemas.

Estos factores fueron cruzados con las listas y perfiles de las once investigaciones usadas de base, con el propósito de detectar aquellos aspectos en los cuales los diversos autores coinciden con mayor frecuencia (ver Anexo N° 1). Este análisis nos llevó a la identificación de los 16 factores básicos indicados en la Tabla 2; en la cual, como se puede ver, se han hecho algunas agrupaciones adicionales.

Aunque los factores o características incluidos en la Tabla 2 son los que presentaron mayores frecuencias en la revisión de estas once investigaciones (ver Anexo N° 1), es posible que un educador empresarial decida involucrar o excluir cualquier otra característica o factor antes de iniciar su proceso de diseño curricular, por considerar que es importante para su entorno empresarial.

Estas variables básicas también deben servir para iniciar procesos investi-

gativos en cada comunidad empresarial, de forma tal que se inicie el proceso de diseño curricular con las bases más sólidas que sea posible dentro de las realidades ambientales en que se mueva cada comunidad.

Es importante anotar que intencionalmente se eliminaron de este estudio las características circunstanciales que muchas de las investigaciones presentan sobre aspectos como: distribución de edades actuales y al iniciar, nivel educativo, actividad de los padres, estado civil, sexo, raza, sector, número de fracasos empresariales, fuentes de inspiración, fuentes de financiación, estrategias usadas, etc., pues se consideró que ellos son de naturaleza variable de país a país y de época a época, y que son más resultados de las características y del ambiente que causas propiamente dichas. Por ejemplo, es apenas normal que en los últimos años el núme-

ro de mujeres empresarias presente una tasa de crecimiento superior a la de los hombres, e igual con otros grupos sociales que por mucho tiempo fueron discriminados; es normal que los empresarios de ahora presenten mayor nivel educativo y mayor proporción de divorcios que los empresarios estudiados hace 20 años; es lógico que las condiciones de financiación cambien en el tiempo y que las estrategias competitivas lo hagan. Es entendible que en aquellas culturas en las cuales se provee educación empresarial a los jóvenes, la edad de inicio de empresas sea menor, etc.

Estas características circunstanciales deben ser analizadas muy cuidadosamente por cada educador con su propia región, para que sean tenidas en cuenta en todos los procesos de análisis y evaluación del ambiente y la cultura empresarial y sean enfrentadas en las diversas áreas del proceso educativo.

Muchos de ustedes estarán pensando dos cosas:

- ¿Es esa lista válida para mi país, mi cultura, mi región y mi circunstancia?
- ¿Y qué hago con esta lista?

La respuesta a la primera pregunta es obvia, no sé si es válida para cada uno de ustedes, y por eso lo que ella busca es que por favor no acepten como válida cualquier lista o teoría producida en cualquier país, pues ella puede no ser válida para su entorno; y por lo tanto los invito a todos a investigar su propia realidad empresarial y no cometer errores tan delicados como los que estamos viendo en que se acepta que todo es motivación y que motivación es McClelland, y se cree que así se formarán profesores universitarios de espíritu empresarial; o los que creen que todo es innovación o toma de riesgos, o cualquiera otra característica, etc.

¿Qué hacer con la lista?, es la pregunta importante, pero no con la lista de este artículo, sino con la lista que cada uno de ustedes encuentre.

Veamos cómo se podría trabajar con esta lista, para que ella les sirva de guía.

Area Motivacional: En esta zona, que debe estar al comienzo del proceso de formación empresarial, se deben dar al estudiante los elementos básicos que lo motivan a pensar en un cambio de su trayectoria de vida, se debe buscar lograr un desplazamiento que le abra horizontes de trabajo y de desarrollo personal y profesional. Aquí es necesario discutir en detalle los mitos y las realidades de evento y de la carrera empresarial; entender la contribución económica, social, política, humana y de desarrollo del proceso y de la acción empresarial. Revisar lo correspondiente a algunas de las teorías motivacionales que existen, y diferenciar la contribución de cada una de ellas a los distintos factores motivacionales: logro, independencia, autonomía. Ejecutar algunas acciones hacia el desarrollo de esas motivaciones. Pero sobre todo es básico resaltar al empresario como el dinamizador de todos los procesos económicos, sociales, políticos y humanos. Cuando el estudiante esté convencido lógicamente que ser empresario es un camino útil, sano, provechoso y beneficioso, habremos logrado su motivación.

Area de Comportamiento: Esta es la zona más difícil del proceso, pues implica intervenir en el interior del estudiante, en su modo de ser y de percibir, y es aquí donde se equivoca la idea de que un curso o un seminario sobre Espíritu Empresarial es suficiente; pues como dicen algunos profesores tradicionales: "todo lo de espíritu empresarial se enseña en otros cursos". La verdad es que las ideas, valores, actitudes, tratos, etc., que requiere el empresario van en muchos casos en contravía con el sistema educativo tradicional. Por esto una educación empresarial exige un trabajo integral a lo largo de todos los estudios en que los distintos cursos refuerzan ciertas actitudes. En este sentido y tomando la lista de la Tabla 1 es necesario incluir en el currículo actividades muy específicas como las siguientes:

- Seminarios y talleres para el desarrollo de las características de liderazgo. No se trata aquí de contar qué es lide-

TABLA 2.
CARACTERISTICAS BASICAS DEL EMPRESARIO

Factores motivacionales:

- Necesidad de logro.
- Necesidad de Independencia/Autonomía.

Características de comportamiento:

- Liderazgo/Capacidad fuerte de persuasión.
- Toma de iniciativa.
- Honestidad/integridad y confiabilidad.
- Tolerancia de: incertidumbre, ambigüedad y presiones.
- Buenas relaciones con empleados y con medio ambiente.
- Compromiso total/determinación/perseverancia.
- Orientación hacia metas específicas.
- Centro de control interno/Confianza en sí mismo/ Noción de suficiencia de sus capacidades.
- Atraídos por retos, no por riesgos/corren riesgos moderados.

Características físicas:

- Nivel energético muy alto.
- Capacidad de trabajo muy alta.

Características intelectuales:

- Creatividad/Imaginación/Innovación.
- Conocimiento del negocio/Experiencias.
- Capacidad de solución de problemas.

razgo y su importancia, se trata de buscar que el estudiante se vuelva líder.

- Permanente exigencia al estudiante de entrenarse en vender sus ideas, en hacer presentaciones, en mejorar su capacidad de persuasión, en el contenido de sus presentaciones, en la forma de hacerlos, en el uso de medios audiovisuales. El ejercicio de venta de su idea al grupo, la defensa de su plan de negocio, la presentación y discusión de artículos y lecturas son básicos para este proceso.

- Hay necesidad de sacar al estudiante de su presencia pasiva en el salón de clase y orientarlo a que tome la iniciativa en la dinámica y orientación de las clases y de actividades interuniversitarias. Los ejercicios de realizar negocios, de buscar ideas, de buscar empresarios, de investigar, de preparar presentaciones y hacerlas, de hacer depender la clase en una proporción significativa de él y de sus acciones e iniciativas, va a mejorar esta condición. Otra acción importante es darle la responsabilidad por el resultado de sus actos e incentivarle a que se arriesgue a tomar la iniciativa, que sea activo y no reactivo.

- Uno de los aspectos más novedosos de la educación empresarial es la formación de valores éticos en el estudiante, que le permitan enfrentarse al mundo real con su propio código y no sea víctima de las imposiciones que el sistema le establece. Aquí se requiere más que un análisis tradicional filosófico de la ética o el estudio de un código particular de ética, recurrir al análisis de situaciones de compromisos empresariales éticos y darle al estudiante la posibilidad de tomar sus posiciones personales. Es básico que el estudiante perciba la importancia de una conducta honesta e íntegra en el mundo de los negocios.

- La educación tradicional ha buscado siempre que el estudiante trabaje con verdades absolutas, con situaciones de tipo binario y que su proceso decisorio esté basado en hechos cuantificables totalmente y en gran medida determi-

nísticos. Aquí tenemos que acostumbrarlos a tomar decisiones con información incompleta, limitada, ambigua, cualitativa e incierta; y más difícil aún, entrenarlos en la justificación positiva de esas decisiones. Esta orientación implica reforzar los conocimientos de Teoría de Decisión, recurrir a simulación, hacer que "jueguen", que usen su intuición, sus sensaciones; hacer que su comportamiento lógico y analítico se conjugue con el conocimiento creativo y de discernimiento. Esta acción se compagina bastante con el proceso de generar actitud de riesgo.

- Múltiples autores han indicado que tanto o más importante que el "Know-how" es el "Know-who", y por lo tanto hay que reforzar en los estudiantes el conjunto de red de conocidos, la importancia de las relaciones interpersonales como elementos facilitadores del proceso empresarial. En este sentido el hacerle recurrir a sus redes informales y formales para búsqueda de ideas, para identificación de empresarios, para la consecución de información, para la identificación de recursos financieros y clientes para sus negocios reales, la realización de negocios en grupo, los ejercicios de integración extra curricular, la elaboración de planes de negocio en grupos, etc., son mecanismos de fortalecimiento de dichas relaciones. Adicionalmente, la existencia de grupos universitarios empresariales o clubes de empresarios, la realización de ferias, exposiciones y congresos como éste son todos mecanismos de fortalecimiento y expansión de las redes.

- Muy desde el comienzo del proceso de formación empresarial hay que desarrollar en el estudiante una estructura de formulación de metas específicas en lo personal, en lo profesional y en lo empresarial, y lograr junto con el proceso de motivación un nivel de compromiso y lealtad hacia dichas metas. En este aspecto las visitas de empresarios que cuenten todos los tropiezos que tuvieron pero cómo los superaron básicamente a través de perseverancia, compromiso y determinación de lograr

las metas establecidas, es tal vez la mejor manera de fortalecer estos valores. Los profesores deben también dar ejemplos de perseverancia y de determinación en su proceso formativo y no aflojar la presión en la dinámica académica.

- Uno de los elementos básicos que el proceso educativo debe tener es dar al estudiante la confianza de que es capaz, suficiente, hábil, diestro en lo que se le ha enseñado, y que con sus capacidades analíticas, creativas, de relaciones, etc., puede enfrentarse a un problema real y encontrarle solución. Los profesores del 3.5 político, hacen una pobre contribución a este concepto educativo básico, pues el primero que sabe que le están regalando el curso es el estudiante, que de pronto lo "agradece" pero sabe que por ese lado del toro, no podrá nunca torear con confianza. Necesitamos crear en el estudiante la convicción de que todo lo que tenga lo ha logrado él, y no que se lo hemos regalado. Esto reforzará su concepción de centro de control interno y le dará confianza en sí mismo y una noción de suficiencia de sus capacidades. Hay si que distinguir centro de control interno de "orgullo enfermizo", pues este último es una pobre coraza a la incapacidad.

- El problema de mejorar la capacidad de correr riesgos moderados, es uno de los más difíciles y uno de los que más distingue a la educación empresarial de la convencional, en la cual se trata de evitar al estudiante todo tipo de riesgos, por el temor de que de pronto le pase algo negativo; se le insinúa que cancele sus iniciativas, se llega a promover la idea de que si no opina y no interviene nunca se equivocará. Esa educación que elimina la iniciativa por el temor del fracaso también elimina la posibilidad del éxito. En educación empresarial tenemos que buscar que los estudiantes se equivoquen y que no sean paralizados por ello, que aprendan de sus errores, y que aprendan a enfrentar situaciones de riesgo y a sufrir las consecuencias. Debemos recordar un refrán muy antiguo, el que no arriesga un huevo no tiene nunca un pollo.

Existen muchas materias en que se puede promover la actitud al riesgo, pero la probabilidad, la investigación de operaciones, los juegos gerenciales, las simulaciones son indudablemente los mejores instructores para este proceso. Los juegos en actividades extracurriculares son otro elemento importante y existen ejercicios para medir y desarrollar la propensión a riesgos moderados.

Area Física: La mayoría de los muchachos que recibimos en la universidad son muchachos que tienen no sólo excelentes condiciones intelectuales, indudablemente los mejores de nuestras comunidades, sino que generalmente son muchachos sanos, con muy buen nivel energético y con muy buena capacidad de trabajo, pero con gran habilidad para hacer el menor esfuerzo posible, pues tienen muchas cosas interesantes que realizar en adición a las que los profesores les encomendamos.

Esto exige del profesorado desarrollar en los estudiantes una capacidad alta de trabajo y de trabajo bajo presión, que los obligue a poner toda su capacidad en juego. Los profesores no nos podemos contentar con mínimos, tenemos que lograr máximos, o sea lograr que los estudiantes en nuestros cursos den lo máximo que puedan dar. Debemos recordar que todo país que es blando y que no lleva una cultura de intensidad de trabajo (calidad y cantidad) es un país condenado al fracaso. Alemania y Japón son dos ejemplos claros de esta filosofía. *La idea educacional de flojera que hemos copiado del sistema educativo norteamericano nos ha perjudicado sustancialmente como los ha perjudicado a ellos, y por eso tenemos que salirnos de las teorías absurdas del doctor Spock y sus seguidores. Recordemos que educar es formar y lograr lo máximo. No nos contentemos con menos y tengamos en mente que el ejemplo de trabajo y de cumplimiento, de dedicación y de apego a una finalidad lo debe dar el profesor.*

Area Intelectual: Esta zona de trabajo es tal vez la más fácil, pues toca más a conocimientos que a valores, más a

técnicas que a actitudes, pero es vital en el proceso empresarial.

- Todo proceso educativo que busque formar hombres de futuro y no esclavos de oficios, tiene que expandir las capacidades mentales de los sujetos de la formación. No podemos seguir con la idea de la educación tradicional de trabajar sólo sobre el lóbulo izquierdo del cerebro, el cual es importante pero requiere el componente creativo que sólo el lóbulo derecho produce. En este sentido es absolutamente necesario que con gran frecuencia busquemos que nuestros estudiantes pasen del disco I al disco D y usen sus otros archivos, que les dan cualidades muy diferentes. Creo que es necesario que los cursos de investigación en vez de sistematizar y encasillar al estudiante se deben orientar al desarrollo de las capacidades creativas e innovativas del estudiante. Es básico realizar seminarios para hacer al estudiante consciente de sus bloqueos a la creatividad y orientarlo hacia unos esquemas variados de pensamiento creativo. Aquí juego de roles, teatro, dibujos, etc., pueden ser elementos válidos en el desarrollo y el entendimiento de dos virtudes tan importantes como son la creatividad y la innovación.

- La realización del plan de negocio debe ser la gran oportunidad para el estudiante de conocer un negocio en particular, pero de conocerlo en todos sus detalles, en todos sus aspectos, y de adquirir experiencias gratuitas de empresarios vinculados al sector. Esto no se puede hacer en el salón de clase, esto lo tiene que emprender el estudiante en su contacto con el mundo real y en la búsqueda de datos para su plan de negocio.

- La capacidad de solución de problemas se supone que es algo que el proceso educativo debe dar, pero la realidad es que el proceso educativo tradicional es limitado en este aspecto, pues parte casi siempre de un problema formulado, con datos y con incógnitas definidos, con relaciones causa-efecto preestablecidas, en muchos casos con modelos matemáticos apropiados para

la situación en análisis. En educación empresarial tenemos que devolvernos y ver cómo le entregamos al estudiante "enredos" para que él los desmadeje, los acomode, los interprete, los entienda y les busque solución. Si el estudiante aprende esto, como profesores le habremos dado lo más y lo más estable que le podamos dar. Por favor, profesores, no les digamos qué proyectos queremos que analicen, no les fijemos restricciones, no los circunscribamos a nuestras limitaciones, soltémolos, dejémoslos que se vayan, que busquen, que investiguen, que se frustren, pero ayudémoslos luego a guiarlos en la solución, no se la demos, hagamos que la encuentren.

3. EL PROCESO EMPRESARIAL

Karl Vespers identifica cinco ingredientes básicos para que un negocio tenga probabilidad de éxito, y ellos están en la Tabla 3.

Toda educación empresarial tiene que trabajar con estos elementos y desarrollarlos adecuadamente, pero no aisladamente sino en relación con las características empresariales y con las características del ambiente. Este proceso de formación orientado hacia el negocio propiamente dicho exige las siguientes acciones:

- En relación con el conocimiento técnico, profundización en todos los aspectos del negocio: comerciales, técnicos, administrativos, económicos, financieros, sociales, éticos, intangibles. Aquí un muy buen curso en evaluación de proyectos, y otro en plan de negocio,

TABLA 3.
INGREDIENTES BASICOS
DE UN NEGOCIO EXITOSO

- Conocimiento técnico.
- Oportunidad de negocio.
- Contactos personales.
- Recursos.
- Clientes con pedidos.

son elementos básicos del área de conocimientos. Pero como ya se indicó, el estudiante debe entrar en contacto con la realidad del sector económico que haya escogido para hacer su plan de negocio. Entusiasmarlos y motivarlos para que aprendan haciendo, para que se acerquen a la realidad local y no dependan sólo de datos o informes fríos de naturaleza global. Que perciban detalles y particularidades de las empresas en potencia, que se unten, que sepan y hagan conciencia de en qué se están metiendo; que no crean que evaluar un proyecto es meter datos a una calculadora financiera o una hoja electrónica o un programa de computador especializado.

ADMINISTRACION Y FINANCIAMIENTO DE "FUNINDES-USB"

Una vez estructurada la Fundación, bajo la premisa de crear una entidad que se autofinanciara, conllevó, luego de administrar y ejecutar los primeros proyectos a través de FUNINDES-USB, a la creación de recursos económicos para consolidar y cubrir los gastos de autogestión, contratación de personal, disposición de un espacio físico, etc.

Por otra parte, hubo necesidad de modificar los procedimientos que se aplicaban a los proyectos aún vigentes antes de la creación de la fundación, heredar su administración y adaptarlos a las nuevas políticas de FUNINDES-USB.

POLITICA Y ESTRATEGIA DE LA FUNDACION

Además de la condición de ente con personalidad jurídica propia, se estableció la política de desarrollar una estructura flexible que permitiera la adaptación ante las necesidades y cambios obvios de las primeras etapas de toda organización que se inicia. Los procedimientos administrativos originales se han ido modificando y, en general, se destinan los recursos necesarios para garantizar —lo que tradicionalmente en las Universidades no ha sido posible— la velocidad de respuesta.

La estrategia fundamental de la Fundación es la de realizar promoción en dos vías paralelas que se relacionan entre sí; por una parte la del potencial técnico, científico y humanístico de la USB y por otra, la del nombre de FUNINDES-USB, para dar a conocer lo que representa el logotipo de la Fundación, como sinónimo de respuesta rápida y con un alto nivel competitivo.

Entre los principales aspectos de la política de promoción de FUNINDES-USB, se contempla la canalización de las labores que realizan los profesores en sus áreas de competencia dentro del sector industrial. El docente es respaldado en sus acciones y decisiones. Un aspecto importante de resaltar, es que el profesor universitario puede devenir honorarios profesionales extraordinarios que coadyuvan al mejoramiento de su condición socio-económica. La figura de la "dedicación exclusiva" dentro de la Universidad ya no es una limitante para el profesor en el desarrollo de proyectos rentables.

El establecimiento de convenios con grupos económicos e industriales del país es otra de las estrategias que se ha fijado la Fundación. Aunque la modalidad no es nueva, permite la promoción más dinámica del nombre de FUNINDES-USB a escala nacional.

Debe señalarse además, que la transición entre la administración tradicional a la administración FUNINDES-USB se ha realizado de la manera menos traumática posible: sólo resta como tarea pendiente y a mediano plazo, el necesario cambio de mentalidad dentro de una de las actividades fundamentales de la Universidad, como lo es de "extensión", ubicándola dentro del contexto actual de que las Universidades no sólo desarrollan proyectos de investigación básica para generar nuevos conocimientos, sino que presentan ante el sector industrial hechos concretos para la asistencia técnica en proyectos que, además de colaborar con las actividades de "Docencia e Investigación", representan una fuente de ingresos extraordinarios.

Por último, debe enfatizarse que, dentro de las políticas contempladas para la creación de FUNINDES-USB, está la de reinvertir sus utilidades en el equipamiento y mantenimiento de las infraestructuras de los laboratorios y de la Universidad en general, en el sostenimiento de líneas de investigación carentes de financiamiento y en mejorar las condiciones socio-económicas del profesorado para garantizar su permanencia institucional.

4.

ESQUEMAS EDUCACIONALES

Los educadores en general, y los educadores empresariales en particular, debemos tener muy presentes los aspectos favorables y desfavorables en que hoy nos movemos.

- Disponemos de una afluencia gigantesca de nuevos conocimientos, nuevas teorías, nuevas informaciones, y nuevos medios de acceso a ellos.
- Disponemos de una población estudiantil con un alto contenido energético y una disposición intensa de buscar rutas que los lleven al éxito profesional y personal.
- Contamos con recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos mejores que los existentes veinte años atrás.
- Vivimos en una sociedad latinoamericana en movimiento que empieza a dejar los vicios heredados de nuestros conquistadores y trata de encontrar su autarquía ideológica, luego de que los ensayos de copiar ideologías han demostrado sus limitaciones y en muchos casos sus fracasos.
- Estamos en una sociedad que tiene grandes dificultades económicas, sociales y políticas, pero que exige cambios. Además todos sabemos que las oportunidades florecen en ambientes basados en cambios y en riesgos.
- Apreciamos un alto nivel de falla en los conceptos éticos y morales y una

pérdida intensa del concepto de lealtad hacia las instituciones, sean ellas: la patria, la religión, los partidos políticos, las universidades o cualquier otra entidad.

Tenemos conciencia de que muy buena parte de que los resultados de los últimos veinte años de nuestros países no hayan sido satisfactorios, son la responsabilidad de la generación que ha tenido el mando y la orientación de las decisiones políticas, económicas, sociales y educativas. Como en algún escrito indiqué, la generación que manejó a América Latina durante los últimos veinte años era muy buena operadora de algo que recibió, pero muy pobre creadora e innovadora de lo que debería entregar. Este hecho está produciendo una renovación generacional que se debe extender a todos los campos y que debe buscar que a los grupos más jóvenes se les dé la oportunidad de empezar a actuar con una mentalidad innovadora, de progreso, de cambio, de modificación de los viejos patrones que están caducos.

Todos estos hechos nos indican que el cambio en nuestros sistemas educativos empresariales no sólo es necesario, sino que es inevitable y que las universidades, los colegios y las escuelas del continente deben reorientar sus esfuerzos para generar un hombre latinoamericano que produzca un Continente para el Siglo XXI y no que siga produciendo hombres de dos o cuatro siglos atrás: caballeros andantes con tintes de nobleza, preocupados en la forma, dedicados a la especulación del enciclopedismo o charlatanismo, que viven aún en las épocas de Bolívar, de Marx o de Smith, que creen que los países son compartimentos, estancos, etc., etc.

Pero este cambio nos exige a los educadores muchas cosas y entre ellas deseo mencionar las siguientes:

a) Revisar la validez de los supuestos educacionales con que hemos venido trabajando, no con lo que fueron o son nuestros países, sino con lo que serán

en 10, 15 ó 20 años, pues debemos recordar que la educación es un producto al futuro. Aquí invito a todos a trabajar un poco en el área de Prospectiva antes de iniciar los procesos de diseño.

b) Analizar las dos grandes barreras que como educadores tenemos:

1. Lo que creemos saber con certeza, que muchas veces nos lleva al dogmatismo, a la inflexibilidad, a la solución única.
2. Lo que no sabemos que no sabemos, que con seguridad es bastante y que muchas veces limita nuestra labor educativa.

c) Ubicar el contexto en el cual van a trabajar en el futuro nuestros estudiantes del presente, pero logrando mantener un equilibrio adecuado entre el contexto local y la visión global.

d) Establecer los componentes de nuestro proceso educativo y la intensidad que vamos a dar a cada uno de ellos: ¿Cuánto y cómo de conocimientos (información)? ¿Cuánto y cómo de habilidades? ¿Cuánto y cómo de actitudes? ¿Cuánto y cómo de alternativas? Aquí debemos recordar que la transferencia de conocimientos, que es la función más tradicional del profesor universitario, está sujeta a obsolescencia rápida y muchas veces se enfoca a necesidades predeterminadas (concepto de oficios), lo cual hace que su producto sea altamente perecible.

Por otro lado, el desarrollo de habilidades hace el conocimiento utilizable y permite aplicarlo en problemas y situaciones desconocidos. Sin embargo, el desarrollo de habilidades es específico para la función y necesita renovación permanente. Estas habilidades generalmente se quedan en el individuo y entre ellas pueden estar: la habilidad analítica, la habilidad de conceptualización, la habilidad creativa, la habilidad de establecer relaciones interpersonales, la habilidad de liderar.

En la zona de actitudes (creencias, valores e ideas), se tiene el área más

difícil, pero más durable, pues una vez que ellas están sembradas, el receptor utiliza cada situación de aplicación como una oportunidad de mejora y necesitamos que él tome responsabilidad personal por los resultados. Aquí aparecen muchas de las características empresariales: Tolerancia de ambigüedad e incertidumbre, autoconfianza, determinación, perseverancia, independencia, toma de iniciativa, honestidad, toma de riesgos moderados, etc.

En el área de alternativas, lo básico es aceptar su existencia y lograr que el estudiante actúe siempre con la noción de que hay muchos procesos de solución de un problema, que desarrolle su imaginación y su creatividad, para que pueda permanentemente encontrar los caminos más apropiados para sus propósitos.

e) Al diseñar nuestros currículos, debemos empezar con el Perfil de Trabajo y no con el Perfil de Empleo que hemos venido utilizando, pues de esta forma podremos formar a nuestros estudiantes en algunas direcciones adicionales a las del empleo, y es entre ellas que aparece la opción empresarial.

f) Revisar nuestro método de enseñanza de manera tal que ellos incluyan aspectos como: Visión de futuro, creatividad, discernimiento, aprendizaje activo, compromiso emocional, manipulación de eventos, comunicación personal y con impacto, identificación de problemas y oportunidades, que como indicó Alan Gibbs deben ser parte de toda formación empresarial.

Hay muchas otras acciones que los profesores universitarios debemos acometer, algunas de ellas están en el artículo "Hacia una Educación Empresarial", presentado como conferencia de cierre del III Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, en Monterrey, México.

CONCLUSIONES

Mi objetivo era tratar de plantear alternativas educacionales en el ambiente

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES		Hornaday	Ronstadt	Timmons	Welsh & White	Mancuso	Gibbs	Gasse	Patel	McBeer	Varela	Sheinberg
MOTIVACION												
Necesidad de logro	9A	A		A	B	A	A	A	A	A	A	A
Percepción de los beneficios económicos	2A, 1B, 1M	M		B		B					A	A
Necesidad de desarrollo personal	2A										A	A
Necesidad de independencia	4A						A		A		A	A
Necesidad de escape	2A						A					A
Necesidad de afiliación	B	B										
CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO												
Liderazgo/Capacidad fuerte de persuasión	6A	A		A	A		A			A	A	
Tomadores de iniciativa	6A			A			A	A	A	A	A	
Versátiles/Flexibles	2A	A					A			A		
Honestidad/integridad/confiabilidad	3A	A	A	A						A		
Búsqueda de la verdad/de información	2A		A							A		
Capacidad de conseguir recursos	A		A									
Tolerancia de la ambigüedad/presión/ incertidumbre	3A, 1M	M	A	A				A				
Relaciones/Network	3A			A						AA	AA	
Sentido de urgencia/tiempo muy valioso	2A			A	A							
Orientación hacia la oportunidad	2A									A		
Compromiso total/determinación/perseverancia	4A	A		A						A	A	
Orientación hacia metas específicas	3A, 1M	M		A						A		
Responsabilidad personal	A			A								
Humor	A	A					A					
Centro de control interno/Confianza en sí mismo/												
Noción de suficiencia	8A	A		A	A			A	A	A	A	

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES		Hornaday	Ronstadt	Timmons	Welsh & White	Mancuso	Gibbs	Gasse	Patel	McBeer	Varela	Sheinberg
Baja necesidad de poder y status	2B	B		B								
Capacidad de decisión	2A			A							A	
Estabilidad emocional	A					A	A					
Atraídos por retos, no por riesgos/												
Corren riesgos moderados	8A	A		A	A	A			A	A	A	
Optimistas	2A					A			A			
Competencia consigo mismo	A							A				
Planeación con límites de tiempo	2A								A			
Exigir eficiencia y calidad									A			
Planificar y hacer seguimiento sistemáticamente										A		
CARACTERISTICAS FISICAS												
Energía	5A	A		A	AA			A			AA	
Buena salud	2A	A		A	A		AA					
Trabajar duro	5A	A		A	A						A	
CARACTERISTICAS INTELLECTUALES												
Creatividad/Imaginación/Innovación	6A	A	A	A				AZ			A	
Conocimiento del negocio/Experiencia	3A	A	A				A				A	
Capacidad de solución de problemas	3A			A					A			
Realismo	2A			A	AA							
Inteligencia/habilidad conceptual	2A			A	A							
Capacidad de analizar el ambiente/												
Visión comprensiva de problemas	A		A		A				A			
Buena relación con empleados	4A	A		AA	A					A		

empresarial a partir de algunos elementos sólidos, producto de investigaciones en el ámbito empresarial. Pero como indiqué desde el comienzo, es básico que cada profesor analice su ambiente, sus circunstancias, sus estudiantes, su institución, sus recursos y defina con qué parte y qué puede hacer. Mi idea fue darles una visión alternativa que los obligue a todos ustedes, profesores y estudiantes, a meditar el quehacer educacional en el área empresarial y a buscar soluciones creativas a sus problemas. No ha sido mi propósito darles una receta, pues no creo en recetas universales; pero espero que haya sido un llamado a la divergencia creadora, a la no aceptación sin análisis de teorías o modelos predeterminados, a la búsqueda de esquemas educacionales propios. Si algo de esto logra esta conversación con ustedes, estoy seguro de que nuestros resultados educacionales mejorarán y nuestros estudiantes tendrán mejores posibilidades de convertirse en empresarios exitosos. Como dije ayer, el futuro es de ustedes, cójanlo y contrólenlo y háganlo que opere a su favor. Suerte y éxitos.

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece a ICESI, CIPE, FES, y a todos los autores referenciados por la riqueza de conocimientos que les he tomado, y muy especialmente a mis queridos estudiantes del ICESI que me han soportado y han enriquecido mi labor docente con todas sus sugerencias, comentarios, disgustos, alegrías, rabias y satisfacciones.

BIBLIOGRAFIA

HORNADAY J. A. BUNKER Ch. S., "The Nature of the Entrepreneur", *Personnel Psychology*, Vol. 23, Nº 1, Spring, 1970.

HORNADAY J.A. ABOUD J., "Characteristics of Successful Entrepreneurs", *Personnel Psychology*, Vol. 24, Nº 2, Summer 1971.

HORNADAY J.A. TIEKEN N.B., "Capturing Twenty-one Heffalumps", *Foer*, 1983, p. 23-50.

RONSTADT Rober C., "Entrepreneurship, Text, Cases and Notes", Lor Publishing, Dover, Mass., 1984.

TIMMONS Jeffrey A., "New Venture Creation, A Guide to Entrepreneurship", Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1985.

GIBBS A., "Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training", *Journal of European Training*, M.C.B. Publications, Spring 1987.

WELSH J.A. White J.F. "The Entrepreneur Master Planning Guide", Pontice Hall, Inc. Inglewood Cliffs, New Jersey 07632.

MANCUSO J.R., "Profile of a Winner", *Success*, December 1985.

VARELA R., "Características del Empresario Caleño", Publicaciones ICESI, Nº 18, marzo 1986.

VARELA R., "Característica de la Mujer Empresaria en Cali", Memorias del II Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Publicación ICESI, Nº 28, septiembre-octubre 1988.

PATEL V.G., "Notas para el Proyecto INTERMAN", Comunicación personal, Ginebra, 1989.

GASSE, "Notas para el Proyecto INTERMAN", Comunicación personal, Ginebra, 1989.

MCBEER, "Notas para el Proyecto INTERMAN", Comunicación personal, Ginebra, 1989.

SCHEINBERG S., MACMILLAN Ian, "An 11 Country Study of Motivations to Start a Business", FOER, 1988, Babson College-Calgary.

VARELA R., "Espíritu Empresarial: Estrategia de Desarrollo", Texto universitario en preparación.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: ¿Qué intercambio institucional existe o se plantea entre las entidades de formación tradicional y las entidades de formación como el ICESI? ¿Si existe un paralelo o se hace un seguimiento del porcentaje de egresados que realmente se realizan como empresarios vs. empleados independientes en los entidades que ustedes realmente representan?

R: Nosotros en el ICESI hemos mantenido una política muy abierta, de compartir lo que tenemos, lo poco que hayamos podido desarrollar, con todas las instituciones de manera que absolutamente todas las instituciones que han querido conocer qué hacemos y cómo lo hacemos, pues estamos en la mejor disposición de darles la información. En algunas universidades hemos tenido algunas reuniones y seminarios con profesores, con el propósito de contarles algunas de nuestras ideas sobre la parte de espíritu empresarial, de manera que los que estén interesados en conocer un poco más lo que es el CDEE del ICESI, cómo funciona, bienvenidos a visitarnos en cualquier momento.

Respecto a lo segundo, yo creo que ahí hay un punto en que todos cometemos grandes errores y yo le voy a devolver la pregunta, no para que me la conteste sino para que la meditemos: ¿Quién le ha preguntado a alguna facultad de administración cuántos profesionales de empresas ha producido y especialmente quién le ha preguntado a una facultad de administración cuántos presidentes de empresas ha producido el día del grado o cinco años después? La facultad de administración aparentemente más famosa del mundo es Harvard, y Harvard hizo un estudio hace algunos años y contra todo lo que todo el mundo decía encontró que alrededor del 70% de sus estudiantes no trabajaban en las grandes firmas multinacionales y en las grandes organizaciones de todos esos casos que nos encanta usar para enseñar a nuestros estudiantes de administración, de empresitas como

IBM, XEROX. Las encontramos aquí a la vuelta, todos los días las encontramos. Entonces Harvard encontró que eso no se daba. En el caso nuestro, nuestros primeros estudiantes se graduaron hace más o menos unos cinco años. Una de las misiones que vamos a tener hacia finales de este año, es que indudablemente queremos ver qué ha pasado con nuestros estudiantes ya en cifras, pero en datos globales yo puedo decirles que de nuestro primer grupo de estudiantes, que fueron alrededor de unos 14, en mi conocimiento hay sólo dos que siguen siendo empleados, los otros 12 ya no son empleados: o están en negocios propios, totalmente de ellos, o están en negocios de su familia. Mirando las promociones más recientes, indudablemente el porcentaje cambia, esto porque lo lógico todavía sigue siendo que la mayoría de los muchachos del ICESI —y esto para mí es malo, pero para el ICESI es bueno—, la mayoría de los muchachos nuestros después de que hacen su semestre de práctica, igual que los de otras universidades, pues tienen ofertas de trabajo y entonces se quedan empleados por un rato. Pero yo creo —y vuelvo e insisto en el fenómeno de tiempo— que ninguna universidad debe pretender al atacar el problema de desarrollo del espíritu empresarial, tratar de mostrar que a los 2, 3, 5, 6 años efectivamente produjo 4 ó 7 empresarios, porque esa no es la medida; la función de la universidad es una función de formación. Por ejemplo: nosotros ayudamos aquí en Cali a crear Fundaempresa; Fundaempresa es una entidad de acción, entonces a Fundaempresa cuando nosotros en la junta vamos a mirarla, la tenemos que mirar a ver cuántas ha producido, pero a la universidad no, porque la universidad tienen un proceso totalmente distinto; entonces cada una tiene que encargarse de una zona. Ustedes recuerdan el continuo que mostró Allan hoy: cada entidad tiene que especializarse en alguna zona, y yo creo que las entidades educativas tienen que encargarse de darle

al estudiante los valores, los conocimientos, las herramientas, las actitudes necesarias para que cuando él quiera los explote.

P: Cuando usted forma una empresa de base tecnológica ¿qué siente que es lo prioritario: que se tenga confianza en él mismo o encontrar una demanda para sus innovaciones?

R: Déjenme yo les menciono un poquito ahí, porque hay un problema muy grave con los estudiantes de base tecnológica. Yo provengo de base tecnológica y voy a hablar más de los ingenieros porque son los que más conozco. Los ingenieros hemos creído por mucho tiempo, erradamente, que ingeniería es sólo tecnología y hemos pensado que lo importante es que sabemos toda la nueva ciencia que hay y que lo importante es aprendémosla en pregrado, y entonces queremos que la gente en pregrado se aprenda todas las materias que hay en el mundo y que sepa de todo, y obviamente el resultado final es que no puede; eso es imposible. Entonces en ingeniería hemos cometido un error muy grande y es que hemos eliminado del área de ingeniería dos elementos centrales en la formación de cualquier ingeniero: primero, la noción eco-

nómica. Normalmente nos encontramos con que la mayoría de los ingenieros no tienen formación económica adecuada. Y segundo, la formación administrativa que tampoco la tienen. Entonces, cuando uno está trabajando con ingenieros, fuera de todas estas cosas que hay que darles, hay que tocar una zona de conocimiento que normalmente no tienen y es esa zona de la parte administrativa, de la parte contable, de la parte financiera y de la parte de mercadeo. Pero el otro punto que hay que atacar con los ingenieros es quitarles lo que se llama su "miopía tecnológica", pues muchas veces los ingenieros y la gente de ciencias pensamos que todo lo que es importante científicamente tiene cliente, y eso no es así. Entonces hay que hacerle entender al estudiante que de pronto el presente hay que mirarlo no sólo desde su componente tecnológico sino desde el componente mercado que mencionábamos, o los recursos, o las acciones que mencionaba Allan hay que integrarlas y que no se trata sólo de inventarse un cenicero distinto, porque eso sí es creatividad, pero no puede ser innovación, porque no hay un mercado para él, luego yo tengo que tratar de que el ingeniero logre redondear un poquito más su idea.

El fomento a la microindustria en México y el Desarrollo del Espíritu Empresarial

Julio A. Blackaller Rodríguez

Profesor de la División de Administración y Ciencias Sociales del Campus Estado de México.

Raúl Álvarez Carvajal

Coordinador del "Programa Emprendedor" en el Campus Hermosillo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

En todos los países del mundo en los que se ha desarrollado la economía industrial ha sido necesario acceder a la modernidad, de tal manera que industrialización y modernidad aparecen históricamente en forma simultánea y se fortalecen reciprocamente; pues sin modernidad las empresas industriales no pasan de ser unos talleres artesanales y sin industria, la modernidad carece totalmente de sentido.

En general podemos decir que una empresa es moderna cuando presenta dos rasgos fundamentales que son: la utilización racionalizada de capital y la organización sistemática de la fuerza de trabajo; si estas dos características aparecen con la suficiente intensidad y frecuencia como para convertirse en normas sociales capaces de orientar y regir la actividad económica en un ambiente social determinado, podemos decir que estamos en presencia de una sociedad empresarial moderna; que sólo puede

desarrollarse cuando en esta sociedad prevalece el espíritu empresarial como una ideología que soporta al sistema.

Muchos de los proyectos por modernizar nuestras economías latinoamericanas que se llevaron a cabo en el siglo pasado, fracasaron primordialmente porque no fueron apoyados ideológicamente; tal es el caso de los intentos de industrialización que hizo con poca fortuna el señor Lucas Alamán en México en 1830; o el fracaso de "Fordlandia" en Brasil, un siglo después. Por el contrario, los procesos de modernización industrial tuvieron éxito cuando contaron con la aceptación tácita de la comunidad.

Podemos decir que el espíritu empresarial es una ideología característica de las sociedades con economía de mercado que marchan hacia la modernidad; y que conforma todo un estilo de vida que consiste en la orientación de los

intereses y acción personal hacia el desarrollo de empresas como un móvil fundamental y trascendente de autorrealización y que además la sociedad considera como una actividad buena, útil y necesaria para la comunidad.

El espíritu empresarial, en tanto realidad histórica, impulsa una conformación de la economía que establece líneas racionales al propósito de lucro; ya que si bien es cierto que la actividad empresarial implica la búsqueda de beneficios, éstos han de obtenerse mediante el trabajo continuo y organizado, con la aplicación de un capital a un proyecto de inversión o con la combinación de ambos; la ganancia es proporcional a la cantidad y calidad del esfuerzo personal efectuado, así como al monto del capital y la rentabilidad del negocio en el que se invirtió; además está condicionada por las leyes del libre mercado, en la cual se actúa permanentemente.

El espíritu empresarial se manifiesta como un consenso social que relaciona a individuos y grupos entre sí, proporcionando un cuerpo común de ideas, creencias y juicios de valor que en lo general se pueden resumir de la siguiente manera:

- Es válido que las personas tengan aspiraciones de obtención de beneficios mediante el ejercicio constante de su trabajo, desarrollado profesionalmente en actividades empresariales, como una expresión de su individualismo.
- En las empresas la utilización del capital y la organización de la fuerza de trabajo han de estar racionalizadas, para poderse enfrentar competitivamente en el mercado.
- Se otorga un alto valor social a la producción de bienes y servicios generados a través de la actividad empresarial, por lo que el auto-consumo se ve relegado a un papel marginal de la economía.
- La ciencia y el conocimiento técnico son valiosos, porque permiten hacer más eficientes los procesos productivos y de comercialización.

- La sociedad deja de reconocer como valores importantes a la tradición o al estatus basado en la familia, la raza, la casa, etc., pues el estatus que reconoce se basa en el eficientismo.

Visto el anterior contexto, el fomento industrial es necesariamente un esfuerzo por implantar y mantener el espíritu empresarial en la medida que pugna por consolidar a las empresas industriales o comerciales y de servicios que operan bajo los principios de la modernidad que supone el desarrollo industrial. Dicho esfuerzo debe ser efectuado por los sectores con mayor influencia económica de la comunidad; es decir el gobierno y la iniciativa privada.

En México ambos sectores han participado en el fomento empresarial del país y así podemos decir que desde la década de los años cuarentas, cuando se inició la industrialización contemporánea del país, también se dieron grandes pasos para el fomento de la misma. La banca, tanto privada, como pública, participó en el financiamiento del desarrollo industrial; asimismo se crearon las instituciones educativas que apoyaron al proceso de industrialización, generando los cuadros directivos y técnicos requeridos; fue en ese período en el que se formó el Instituto Tecnológico de Monterrey; y también se fue creando la estructura científica y tecnológica requerida para industrializar al país. En fin, que se siguió una política nacional de fomento tanto a la gran industria como a la mediana y pequeña; sin embargo dicha política no resultó adecuada para impulsar a las microindustrias (menos de 15 empleados) que en México, como en la mayor parte del mundo, representan más del 80% de las industrias manufactureras del país.

Para mejorar las condiciones de competitividad de ese sector productivo, en 1985 el Gobierno Federal impulsó un programa nacional en el que por primera vez se tomó en consideración el tamaño y las características de las microindustrias, con el fin de que los apoyos existentes adoptaran las modalidades apropiadas y accesibles en beneficio de las unidades de producción más pequeñas.

posteriormente, en 1988, se publicó la Ley Federal de Fomento a la Microindustria, cuyo propósito es promover la inversión en nuevas empresas industriales de reducidas dimensiones y fortalecer las ya existentes a través de disposiciones que simplifiquen su creación y operación; así como otorgar incentivos fiscales, financieros, de mercado y de asistencia técnica. En esa misma ley se creó un régimen jurídico especial para formalizar las empresas microindustriales; si se reúnen los requisitos necesarios para que una empresa sea considerada como microindustria, se puede solicitar al gobierno que la registre como tal en el padrón que se ha abierto para ello; y a partir de entonces podrá disponer de los incentivos y apoyos que la ley ha establecido en favor de este grupo de productores.

Se puede registrar como microindustrias tanto a las personas físicas como morales que conformen empresas manufactureras que tengan un máximo de 15 empleados y ventas anuales de ciento veinte mil dólares (trescientos millones de pesos mexicanos); no importa la estructura corporativa que tengan (sociedades anónimas, cooperativas, de solidaridad social, etc.). Además la ley establece un nuevo tipo de sociedad mercantil que se denomina Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial (S. de R.L.M.I.) que es de fácil constitución y no representa gasto alguno; se constituye en un contrato privado y se inscribe en el Registro de Comercio de manera inmediata sin tener que hacer ningún otro trámite al respecto.

APORTACION DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY, AL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL

El Tecnológico de Monterrey como institución educativa de vanguardia no ha quedado al margen de este movimiento e incluso en algunos renglones ha tomado el papel de entidad pionera en el

país; es por ello que reconociendo la necesidad de desarrollar en los estudiantes una actitud emprendedora dio inicio en 1984 a un proyecto denominado "Programa Emprendedor", que consiste en el establecimiento de las condiciones necesarias para que los alumnos desarrollen las actitudes y habilidades requeridas para iniciarse en el mundo de los negocios, mediante la creación de empresas estudiantiles soportadas en programas académicos y eventos de promoción, asesorías permanentes y acciones tendientes a la vinculación con otras entidades y empresas.

Actualmente se han desarrollado cursos con valor curricular relativos a la gestación e implantación de empresas; a nivel bachillerato, licenciatura y maestría. Se han organizado cuatro ferias y una muestra de carácter nacional de empresas estudiantiles; así como cuatro convenciones y un encuentro nacional. Además cada uno de los 26 campus del sistema organiza eventos a nivel local y regional.

Los más destacados integrantes del "Programa Emprendedor" han participado en eventos internacionales, y en el mes de mayo de 1989 el Campus Monterrey fue la sede del "III Congreso Latinoamericano sobre el Espíritu Empresarial". Ahora estamos presentes aquí siendo portadores de un fraternal saludo de nuestra institución.

Por otra parte, cada uno de los campus del sistema ha desarrollado proyectos específicos para impulsar o complementar el "Programa Emprendedor" y aportar sus esfuerzos en el fomento de las empresas; a continuación hablaremos del trabajo que han realizado al respecto dos campus, en forma específica.

EL CENTRO DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (CAME); UN PROYECTO DEL CAMPUS, ESTADO DE MEXICO DEL ITSM

El CAME es una estructura organizacional que tiene como propósito impulsar

el desarrollo empresarial regional. Sus objetivos básicos son los siguientes:

1. Apoyar a las empresas de la comunidad (micro, pequeñas y medianas) y a sus dirigentes, para lograr su desarrollo, a través de brindarles los servicios de asesoría, información tecnológica, capacitación e investigación.

2. Apoyar los trabajos de las empresas, mediante la aplicación de actividades prácticas, a través de alumnos en servicio social.

Para alcanzar estos objetivos se dividió el Centro en seis áreas de trabajo que son: Asesoría, Intercambio, Formación Empresarial, Relaciones Públicas, Sistemas e Investigación.

En el área de asesoría se ha considerado prestar el servicio respecto de los siguientes renglones:

Formación de Negocios. Especialmente en los siguientes aspectos: formulación y evaluación de proyectos de inversión; procedimientos para la constitución de las empresas desde el punto de vista jurídico-administrativo y análisis de las distintas alternativas crediticias.

Administración de personal. Principalmente en aspectos como: contratación, relaciones sindicales, capacitación y programas de higiene y seguridad industrial.

Producción. Orientando a los industriales en la optimización y calidad de la producción; implantación de métodos y tecnología acorde con la planta instalada.

Mercadotecnia. Especialmente en cuanto a estudios de mercado y estrategias de venta.

Comercio internacional. Orientando a los empresarios respecto a los trámites requeridos para participar en los mercados extranjeros y proporcionando información sobre el comportamiento de dichos mercados.

La región en la que presta sus servicios el CAME es pequeña, pero tiene una

importancia estratégica para el país, pues se trata de la zona conurbada del Estado de México con el Distrito Federal de nuestra república. Esta región tiene la concentración de seres humanos más grande de todo el planeta; en ella viven veinticinco millones de habitantes y está concentrado el 40% de la industria nacional (que es por su tamaño y volumen de producción, la segunda en América Latina y la decimotercera del mundo).

En términos geográficos la zona conurbada representa sólo el 3% del territorio nacional, y aunque existe alguna producción agropecuaria y minera (en general minerales no metálicos) el destino regional es de manera indudable la industria, el comercio y los servicios.

En esta región, más que preocuparnos por incrementar su industrialización nos preocupamos por la eficiencia de la planta productiva y por resolver la problemática que implica el tremendo deterioro del medio ambiente; también enfrentamos problemas de capacitación, higiene y seguridad industrial, así como de comercialización de la producción en el extranjero. Es por lo anterior que el CAME ha orientado sus actividades de la manera en que se describió en los anteriores renglones.

Indudablemente que el Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México, enfrenta un reto muy grande; sin embargo creemos que la continua formación y el entusiasmo nos permitirán salir airoso de la prueba. Por otra parte no estamos solos, contamos con el apoyo de las asociaciones de industriales de Vallejo, Tlalnepanitla y otras zonas de la región y asimismo el gobierno del Estado de México ha iniciado pláticas con nuestra institución para establecer los mecanismos de vinculación que redunden en beneficio de nuestra comunidad.

Es importante señalar que el ITESM tiene dos campus en el Estado de México. Uno en la capital de dicho Estado que es la ciudad de Toluca, que es también un polo de desarrollo industrial de primer orden; y el campus del que hemos hablado en esta plática y que está

en el municipio de Atizapán de Zaragoza, en la zona conurbada del Estado.

LA PARTICIPACION DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA EN EL PROGRAMA EMPRENDEDOR DEL CAMPUS HERMOSILLO DEL ITESM

Ing. Raúl Alvarez Carvajal

Tengo el gusto de colaborar desde hace seis meses con el Tecnológico de Monterrey, en Hermosillo, siendo mi responsabilidad la coordinación del "Programa Emprendedor" entre los estudiantes de bachillerato y profesional.

Uno de los cuellos de botella de las empresas estudiantiles es con frecuencia la insuficiencia de capital inicial. En Sonora unieron sus esfuerzos el Tecnológico y el Gobierno del Estado y actualmente disponemos de un "convenio de coordinación" para que los estudiantes del Tecnológico participen en los programas de apoyo que el Estado opera, vía la Secretaría de Fomento Industrial y de Comercio.

Actualmente los estudiantes emprendedores tienen acceso a los apoyos de:

- El Fondo de Fomento Industrial del Estado de Sonora, es decir, créditos del F.F.I.E.S.
- Exportason, es decir la Compañía de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Sonora S.A.
- P.R.I.S.S.A., Promotora de Industria de Sonora.

Tenemos actualmente empresas estudiantiles que reciben créditos del F.F.I.E.S., exhiben sus productos en el "Sonora Trade Center" de Arizona y que tienen contratos de micromaquiladoras.

Pero, ¿por qué fue que vinimos a hablar del Estado de Sonora? ¿Qué es y dónde está?

La República Mexicana es una federación de 32 estados y cada estado se rige tanto por leyes y organismos federales como estatales.

El Gobierno del Estado de Sonora tiene al igual que el federal, sus secretarías para atender las diferentes áreas que conforman la cosa pública. En Sonora tenemos una Secretaría de Fomento Industrial y de Comercio y otras secretarías más.

Sonora es un Estado al noroeste del país, con dos millones de habitantes (sobre 83 de todo el país) y 185.000 km cuadrados (la décima parte del país). Vivimos en Sonora casi dos millones de mexicanos, tenemos 100 kilómetros de costas y 588 kilómetros de frontera con E.U.A. El desarrollo de Sonora es reciente. Hablo de 50 años. El desarrollo del altiplano es muy anterior.

¿Y por qué ese atraso? La lejanía de la capital del virreinato y el clima desértico y de sabana. Cuatro presidentes de la república sonorenses impulsaron al Estado: presas para riego, puertos, carreteras y ferrocarril; y sobre todo cultura y educación.

Sonora se enorgullece hoy de tener el mayor índice de escolaridad: 9 años; 100% de cobertura en la educación primaria; 95% en la educación secundaria; 22 universidades con 72 licenciaturas y 12 maestrías.

Primer estado minero: cobre, grafito, molibdeno.

Primer estado agrícola: trigo, uva, nuez.

Primer estado pesquero: sardina y camarón.

Segundo estado ganadero: aves, cerdos y bovinos.

Segundo estado en maquiladoras.

Y en este Estado tan pujante el sistema Tec tiene tres campus:

- Ciudad Obregón, con énfasis en carreras agropecuarias.
- Guaymas: Ciencias Alimenticias.
- Hermosillo: Ingenierías y Computación.

Ayudas a la promoción de la creación de empresas en Francia

Michel Barreteau

Señoras y señores, profesores, amigas y amigos congresistas, antes de presentarles los principales tipos de ayudas públicas en Francia, a nivel nacional, regional o local y las acciones desarrolladas por los organismos financieros y las organizaciones gremiales, quisiera agradecer a los organizadores de este Congreso y a la Universidad ICESI por la invitación que dirigieron a mi entidad para participar en este IV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Realmente fue un gran honor para mi entidad, el Crédito de Financiación de las Pequeñas y Medianas Empresas en Francia, recibir esta invitación; también ha sido con mucho placer que acepté la propuesta hace ocho días de mis superiores para representar a mi empresa en Cali hoy. Este Congreso me ofrece la oportunidad de visitar a Colombia por primera vez. Hace dos años, como les dije hace un momento nuestra amiga, viví un año y medio en Chile y más recientemente, a fines del año 1988, tuve una misión de tres semanas en Centro América para hacer la evaluación de un programa financiero de la Comunidad Europea en favor de las pequeñas y medianas empresas industriales de la región. Tres años des-

pués del lanzamiento de este programa, durante esta misión encontré a numerosos banqueros y funcionarios responsables de la canalización de los fondos hacia las pequeñas y medianas empresas.

En el Banco Centroamericano de Integración Económica, en los bancos centrales de cada uno de estos cinco países que forman parte del mercado centroamericano, es decir, Honduras, Salvador, Nicaragua, Guatemala y Costa Rica, también encontré a banqueros en los bancos comerciales que examinaban las demandas de créditos, también me reuní con unos treinta jefes de empresa beneficiarios de crédito del programa. Las condiciones de elegibilidad para acceder a esa línea de crédito son en realidad bastante estrictas, de las cuales las principales son: tener un mínimo de dos años de existencia, ocupar entre cinco y cien empleados y no ser subsidiaria de una gran empresa. En esa ocasión conocí a una señora colombiana muy dinámica que dirigía una empresa de confección en Costa Rica, ella había conseguido un crédito de la línea PATIC para financiar importaciones de telas colombianas para pro-

ducir jeans y prendas deportivas. Este sólo es un ejemplo entre otros, ilustrando la realidad del espíritu empresarial en su continente.

Yo les quiero decir también cuál era el perfil promedio de esos jóvenes empresarios que encontré en Centroamérica, pues la mayoría de ellos eran graduados de universidad en Ciencias Económicas, en Administración de Empresas o en Ingeniería, y algunas veces habían trabajado solamente dos o tres años en grandes empresas multinacionales antes de lanzarse con su propia empresa; yo noté que la mayoría de ellos su proyecto empresarial lo tenían desde hacía muchos años, desde catorce o quince años y habían tenido poco tiempo para hacer realizable su proyecto. La otra mitad es de caracteres distintos, más artesanal, son dueños de talleres que no tienen acceso al crédito bancario de sus países y que obtuvieron la oportunidad a través de este programa europeo de acceder al crédito; esos dueños de talleres eran de edades mayores, los jóvenes empresarios tenían en promedio de veinticinco a treinta años, lo que es muy joven según los estándares europeos.

El doctor Jiménez, a través de los servicios culturales de la Embajada de Francia en Colombia, nos propuso presentar las principales ayudas de apoyo a la creación de empresa en Francia. Ante todo voy a presentar la importancia de la creación de empresas en Francia en términos estadísticos; luego voy a hablar de las ayudas financieras del Estado y de las colectividades locales a favor de la creación de empresas; por último, en una tercera parte, voy a hablar de estas formas no financieras de apoyo a los creadores de empresas por parte de las cámaras de comercio y de oficios, igualmente por parte de asociaciones de apoyo a los creadores de empresas, especialmente en la asesoría para la elaboración de un **business plan** o plan de negocio y por las colectividades locales que después de algunos años han desarrollado estructuras de protección específicas, de cómo, por

ejemplo, para las empresas de avanzada tenemos sitios especiales, y las incubadoras de empresas para las nuevas empresas de tamaño más pequeño. Según recientes trabajos de nuestro Instituto Nacional de Estadísticas, cerca del 10% de los dos millones y medio de empresas industriales, comerciales y artesanales registradas en Francia han sido creadas en los últimos cinco años. En 1988 el INSEE registró 217.000 nacimientos de empresas nuevas creadas y 62.000 reaberturas de empresas con modificación de la forma jurídica o de la razón social. Así, hay un total de 279.000 registros nuevos de empresas en Francia. Yo había dicho que había 2.500.000 de empresas; de esos 2.500.000, 750.000 no tienen ningún asalariado, y 150.000 solamente tienen más de diez asalariados. En Francia se llama PME a las empresas de diez a cien asalariados, que son 150.000, y de aquellas que tienen más de 500 asalariados hay solamente 2.300 empresas.

Cuando nosotros hablamos de empresas pequeñas y medianas, evidentemente consideramos una amplia gama de empresas, que forman en términos jurídicos la mayoría de las empresas existentes, pero ¿cómo se puede entonces comparar una empresa de pocos asalariados con una empresa que tiene de 300 a 500 asalariados, ya que son cosas muy diferentes? Estas empresas son ante todo microempresas de comercio o servicios sin asalariados en sus comienzos o iniciando con uno, dos o tres asalariados solamente. En contraprestación, la reapertura de empresas se refiere a entidades de un tamaño mayor, que puede llevar a la conservación de varios cientos o miles de empleos. Me doy cuenta de que en los países cuyas economías están en pleno auge o desarrollo, como en América Latina, se hace énfasis en la creación de empresas totalmente nuevas, pero en economías más antiguas, como en el caso de Europa, es necesario mantener las empresas existentes para poder salvar empleos, para conservar empleos que se ven afectados porque las personas dueñas de la empresa van a jubilarse o

el control de ellas va a pasar a manos de su descendencia. En períodos de crecimiento cero o nulo, como fue el caso en Francia entre el 83 y el 85, los cierres de actividad, que son difíciles de contabilizar, fueron casi iguales que los nuevos registros de empresas. Sin embargo, desde el 86 el número global de empresas francesas parece haber tomado un ritmo de crecimiento significativo, al igual que el número de asalariados del sector productivo, que aumenta anualmente de 200.000 a 300.000 personas, mientras que había disminuido especialmente después de la segunda crisis petrolera. A pesar de esta mejoría general de la coyuntura económica en Francia, la vulnerabilidad de las empresas jóvenes sigue siendo muy elevada: una tercera parte de las nuevas empresas desaparecen en los primeros años, la mitad de éstas puede sobrevivir durante unos cinco años y el 40% solamente todavía está en actividad a los ocho años de su creación.

Las causas principales de fracaso son bien conocidas por el gobierno y por el conjunto de socios y financieros de las empresas jóvenes: ante todo está el exceso de endeudamiento debido al inicio, a una insuficiencia de fondos propios, por una parte, y a la excesiva carga del crédito de las empresas, que es desfavorable para las pequeñas. De hecho, los retrasos en el pago de los abastecedores en Francia son dos o tres veces más largos que los períodos que se encuentran en EE.UU. y en los países anglosajones, y llegan generalmente en Francia a noventa días desde el momento de facturación, lo que ha generado un crecimiento estructural del fondo de rotación, que constituye una carga para la tesorería de las empresas más débiles.

Entre otras razones de fracaso, las que se citan más frecuentemente son que se observa una falta de capacitación en administración, ausencia o insuficiencia de estudios previos de mercado, falta de profesionalismo en los numerosos creadores, especialmente en el comercio y en la parte de alimentos, donde

se encuentran muchos fracasos: casi 80% de fracasos en Francia entre los creadores de nuevos restaurantes. Por último, el peso de las cargas sociales fiscales que gravan a las empresas jóvenes a menudo es considerado como un freno para el crecimiento, para la inversión y para la contratación de asalariados complementarios.

Con el fin de fortalecer las posibilidades de éxito en las empresas jóvenes y alentar el espíritu empresarial, el gobierno a nivel nacional, y las regiones, y las comunas o departamentos a nivel local tomaron medidas para disminuir la carga fiscal en favor de las empresas pequeñas, y se han desarrollado estructuras de protección reservadas a las firmas en creación, llamadas incubadoras de empresas. En Francia las cámaras de oficios y las cámaras de comercio, al igual que numerosas asociaciones, en las etapas de formación dan asesoría para la elaboración de un proyecto de empresa. Los establecimientos financieros, los bancos, los organismos de crédito especializado, las sociedades de capital de riesgo igualmente respaldan a los creadores de empresas, haciendo una selección rigurosa de los proyectos que se les presentan.

Sin entrar tanto en detalle, mi objetivo en la segunda parte es presentarles las principales ayudas financieras desarrolladas en Francia a favor de los creadores de empresas. A inicios de los años 80, justo después de la crisis petrolera que dio un remezón muy fuerte a la economía francesa, con el fin de limitar el aumento del desempleo, el gobierno y las regiones fortalecieron grupos de primas y subsidios para las grandes empresas en dificultades, especialmente en la explotación de carbón, en la explotación de las minas, la siderurgia y los astilleros navales, pero también favoreciendo a los creadores de empresas y a aquellos que se encargaban de enderezar las empresas en dificultades, manteniendo una parte importante de los empleos de las mismas. Al lado de estas ayudas financieras directas, existen ciertos organismos especializados en crédito a mediano y largo plazo como

mi establecimiento, orientado hacia las pequeñas y medianas empresas, o el crédito nacional que es el equivalente para las grandes empresas, es decir, empresas de más de 500 asalariados. Estos organismos especializados recibían importantes grupos de créditos bonificados que estaban incluidos en el presupuesto del Estado; los intereses bonificados son la diferencia entre la tasa actual del mercado y la tasa reducida que se le da a una empresa que tiene derecho a condiciones de crédito preferencial. En aquel momento el Estado se encargaba de la tasa preferencial; por ejemplo, hace cinco años, en el 84, cuando las tasas de interés corriente de los préstamos a largo plazo en Francia eran de un 15%, y la inflación ascendió a un 10% aproximadamente, las pequeñas empresas en dificultades podían obtener préstamos a largo plazo, es decir, préstamos entre ocho y quince años, a la tasa privilegiada del 9%, es decir, a una tasa inferior a la inflación. A partir de 1985 la salud financiera de las empresas mejoró, las tasas de interés se redujeron en relación con la baja de la inflación y el gobierno modificó radicalmente la naturaleza de su intervención en favor de las empresas.

En la actualidad ese tipo de préstamos ha desaparecido prácticamente, con excepción del crédito para los artesanos; de igual forma las primas y subsidios del Estado y de las regiones han disminuido en forma acentuada. En parte han sido compensados por medidas fiscales muy generales o dirigidas específicamente; en cuanto a disminución de los gravámenes, el impuesto sobre las utilidades en sociedades industriales y comerciales, que era de un 50% hace cinco años, para este año se colocó en 42% para las utilidades distribuidas a los accionistas y 37% para las utilidades que se reinvierten en la compañía. En lo que se refiere a las nuevas empresas, desde el año pasado han sido totalmente exoneradas del impuesto sobre las utilidades durante los dos primeros años de operación, a un 75% para el tercer año, a un 50% para el cuarto año y al 25% para el quinto año.

Las empresas en dificultades compradas por empresarios individuales también tuvieron esta exoneración de impuestos para las utilidades, pero solamente para los dos primeros ejercicios después de la compra. Otras medidas fiscales merecen citarse, como la reducción de los derechos de cambio de propietario sobre los fondos de comercio desde el 89: anteriormente todo comprador de un fondo de comercio debía pagar un conjunto de impuestos que llegaban a 16,60% de la cantidad de la transacción, ahora los fondos de comercio de un valor inferior a 100.000 francos están totalmente exonerados de cualquier tipo de impuesto o derecho (el franco francés vale actualmente más o menos \$80 colombianos), o sea una cantidad inferior que fue exonerada en caso de venta. Los derechos de mutación o de cambio de propietario los debe pagar el propietario, y son del 7% para la parte de la transacción que comprende entre 100.000 y 300.000 francos, y para la parte mayor el derecho baja de 16,60% a 14,20%. La segunda medida tiene que ver con la exoneración de obligaciones sociales durante un período de dos años para la contratación del primer asalariado, esta medida debe tener un impacto muy favorable para el empleo en las microempresas, porque las obligaciones sociales obligatorias que deberían pagar los empleadores son muy altas en Francia: como promedio representa el 40% de la masa salarial de las empresas. Los asalariados pagan igualmente el 15% del salario bruto al Estado para la financiación de las cajas de jubilación, seguro de enfermedad y seguro de empleo. Como contraprestación de estos pagos o desembolsos automáticos hay que reconocer que la cobertura social de los asalariados y su familia llega a un nivel muy alto en Francia; en la actualidad, por ejemplo, en caso de pérdida de empleo o de reestructuración de una empresa, el asalariado despedido recibe un 75% del salario neto anterior durante dieciséis meses. Aprovecho esta ocasión para señalarles que actualmente en Francia hay 2.500.000 desempleados, la duración promedio de desempleo es

de trece meses aproximadamente y la tasa de desempleo llega a 9,5% de la población activa.

Hace año y medio solamente se con- tuvo esta tasa de desempleo en Francia, gracias a las importantes medidas tomadas y al dinamismo de las pequeñas empresas, porque las empresas grandes en Francia continúan efectuando despidos. En lo que se refiere a cuidados médicos, la seguridad social en caso de hospitalización se encarga de todos los gastos; las medicinas recetadas y las consultas se reembolsan hasta un 70% desde 1981, o sea desde la elección del presidente Mitterrand, que como ustedes saben es un presidente de origen socialista. Todo asalariado puede jubilarse a los 60 en vez de a los 65 años, con posibilidad sin embargo de prolongar su actividad salarial hasta los 65 años, como era anteriormente. Sin embargo, los asalariados del sector privado reciben pensiones de jubilación que llegan al 70 u 80% de su salario neto anterior. Estas pensiones son más altas en el área pública y más bajas para profesionales liberales, para agricultores, para comerciantes y para artesanos independientes. Quisiera hacer aquí un paréntesis en relación con esta disminución de la edad de jubilación, porque en este caso se trataba de enfrentar una situación de crisis: al disminuir el empleo se le daba al trabajador de mayor edad una jubilación temprana, para que los jóvenes pudieran encontrar puestos de trabajo.

Para volver a las medidas recientes en pro de la creación de empresas, quisiera referirme a la exoneración del impuesto profesional para las nuevas empresas, específicamente para los dos primeros años de actividad. Esta medida también debería tener al menos un fuerte impacto psicológico, de hecho el impuesto profesional es el gravamen más fuerte y más puesto en tela de juicio por los jefes de empresa, y con razón: se trata de un impuesto local cuya tasa varía según las comunas y cuya base es el salario y se reparte entre todas las empresas; su efecto es doble porque

por una parte castiga a las empresas que invierten y que contratan y por otra parte es proporcionalmente más débil en las comunas más ricas, que tienen numerosas empresas en comparación con las anteriormente ciudades industriales que han perdido muchas de sus empresas, mientras sus cargos de funcionamiento continúan creciendo. Además del alivio de esta carga fiscal de las empresas en general, y especialmente de las nuevas empresas, el gobierno igualmente ha contribuido al desarrollo de la inversión de capital de riesgo desde hace algunos años, con el fin de responder a la falta de fondos propios para las empresas jóvenes, con un potencial de desarrollo que sin la contribución de capitales externos no puede ni salir a la luz ni asegurar su crecimiento. Por definición, el capital de inversión de riesgo es un procedimiento de financiamiento de empresas bajo formas de capitales propios, con participación externa generalmente minoritaria en proyectos de pequeñas y medianas empresas. El objetivo de los inversionistas en fondos propios es vender nuevamente en el vencimiento su participación, realizando una utilidad bastante fuerte. Se trata entonces de una actividad especulativa para aquellos que contribuyen con capital propio y externo. En los 70 no existía en Francia ese tipo de capital disponible para las pequeñas empresas, las bancas comerciales no participaban en préstamos y los otros tipos de bancos no comerciales no se interesaban en estas empresas, de tal forma que para aprovechar el ahorro de los particulares y orientar capitales nuevos hacia las pequeñas empresas el gobierno tomó medidas, y las principales fueron éstas: en el 83 se creó un fondo común de colaboración a riesgo, que beneficia la estrategia fiscal para aquella participación que se ha realizado en empresas no cotizadas en la bolsa; estos fondos comunes, por tanto, estaban abiertos para el ahorro de los particulares. En el 85 se creó un estatuto para las sociedades de capital riesgo, a las cuales se les dio un beneficio de estrategia o transferencia fiscal, o sea que esas sociedades pueden compensar las

pérdidas sufridas en ciertas empresas con la ganancia que pueden obtener en la colocación de fondos en otras empresas.

Actualmente existen varios fondos de capital de inversión de riesgo y de sociedades en Francia, y su auge fue muy rápido y muy alto. Mi país ocupa el segundo lugar en Europa en este tipo de capital de inversión de riesgo. Sin embargo, está muy atrás de Gran Bretaña, donde este tipo de inversión arrancó al principio de los años 70. Para darles una idea de la importancia de este capital de inversión de riesgo en Francia, según estudios del EVCA (European Venture Capital Association) 4.700 millones de francos en participación, o sea casi 1.000 millones de dólares de los EE.UU., se colocaron en 1.300 empresas hace dos años. Sin embargo, quisiera observar que solamente el 15% de estos fondos colocados fueron para empresas en creación o en etapa de arranque; la mayoría de los fondos beneficiaron a empresas de tamaño promedio en desarrollo o empresas que pasan a manos de otro dueño.

La compañía para la cual trabajo creó una subsidiaria en el 84, y ahora tiene tres subsidiarias especializadas en el área de crédito a largo y mediano plazo para la pequeña y mediana empresa, que administran conjuntamente casi 200 millones de francos de participaciones. La más antigua se llama Avenir Entreprises, trata ante todo el cambio de propietario de una empresa o el desarrollo de empresas y tiene participaciones inferiores a 5 millones de francos, o sea 1.000.000 de dólares aproximadamente. La segunda compañía se llama Promotour Investssment y labora con las empresas que trabajan en el sector de turismo, hotelería y recreo, para su creación, su desarrollo o su cambio de propietario; la cantidad promedio de participación es de 1.2 millones de francos, aproximadamente 250.000 dólares americanos.

La tercera subsidiaria se llama Murray Avenir, creada en el 89 con un socio financiero escocés; su objetivo es tomar

participaciones mayores de 5 millones de francos o 1.000.000 de dólares en empresas industriales que presenten un alto potencial de desarrollo y apoyarla ante todo en tecnología de avanzada o productos innovadores. Obviamente en este tipo de actividades la selección de los expedientes de las empresas es muy riguroso, menos de un 10% de los expedientes examinados se consideran para este tipo de préstamos o participaciones. Además de esta actividad nueva, mi establecimiento participa en el funcionamiento de creaciones de empresas, otorgando préstamos directos a mediano y largo plazo. Un 15 - 20% de los préstamos en mi establecimiento sirven para financiar nuevas empresas, sobre todo en el sector del comercio, y especialmente supermercados, o para el comercio social bajo la forma de franquicia, por ejemplo, y también en el caso del turismo, especialmente hotelería y restaurantes.

El crédito para la creación de empresas es más arriesgado que el crédito que se le otorga a una empresa ya existente, por eso los que deciden conceder los créditos solicitados dan una importancia muy especial no solamente a la viabilidad del proyecto, como aparece en los expedientes de **business plan**, sino que también contemplan los siguientes elementos: Ante todo la personalidad, la experiencia profesional del creador de la empresa. Quisiera darles un ejemplo. Nosotros tuvimos una demanda de financiamiento para crear un restaurante muy grande en París por parte de un antiguo campeón de carreras de autos, pero no le otorgamos el préstamo porque consideramos que no era un profesional de esta actividad específica. El necesitaba una cobertura externa de crédito del 50% solamente, lo que es bajo, luego tenía suficiente capital para abrir su restaurante. El segundo parámetro es la edad de los creadores de empresa; es claro que es difícil prestar u otorgar un crédito a creadores que por primera vez van a abrir una empresa cuando tienen más de 50 años. Sin embargo se puede conceder créditos a jefes de empresas que ya han

ya dado prueba de su idoneidad y quieren abrir otra empresa o una subsidiaria, pero para abrir por primera vez una empresa sería mejor considerar a personas más jóvenes, que todavía tienen todo el futuro enfrente.

Por eso, es más fácil financiar al comercio, porque se puede establecer un tipo de fianza o garantía, en comparación con empresas de servicios que a priori no tienen una garantía específica que puedan ofrecer al banco, con excepción de las garantías personales que pudieran suministrar.

El cuarto punto que es importante para el análisis de una concesión de crédito tiene que ver con el nivel de los fondos propios aportados por los creadores de empresa; la regla general es que el creador de empresas debe poder reunir el 30% con fondos propios, ya sea con ahorros personales o solicitando al jefe anterior o a amigos préstamos para llegar a ese 30% como mínimo, lo que también puede pedir a miembros de su familia; generalmente se presenta esta situación. Esta cantidad inicial, necesaria para que los bancos otorguen un crédito adicional a los creadores de empresa, se reúne con el apoyo directo de los miembros de la familia o de los amigos.

El quinto punto, de gran importancia especialmente para el comercio, para los hoteles y restaurantes, tiene que ver con la ubicación de la empresa que se va a crear; y podría darles aquí otro ejemplo, hace dos o tres años teníamos un cliente excelente en el departamento especializado en franquicias, responsable de la franquicia de Ives Saint Laurent en Francia y en el extranjero. Este director, solicitó un crédito para abrir una boutique para su señora, que estaría localizada en una nueva galería comercial en Mónaco; el responsable de la sede conocía muy bien al Director, estaba dispuesto a concederle el préstamo, pero aplicando la regla general cuando se trata de decidir la concesión de un préstamo en estas agencias regionales, el responsable de la franquicia en la sede llamó a la persona encargada

de la oficina en Niza y le pidió su opinión, y ésta le dijo sin ambages, que no se debía financiar aquel proyecto porque estaba seguro de que una galería comercial no podría funcionar en Mónaco, un sitio de paso para los turistas donde no hay suficiente población fija para sustentar una boutique de ropa para mujer; lo que puede funcionar en Mónaco son más bien joyerías en los hoteles, pero no una tienda comercial o un centro comercial. Otro punto que tiene que ver con la concesión de un crédito es si se pertenece o no a una forma de comercio asociado, o sea, a una cadena hotelera, por ejemplo, o a una franquicia en el comercio minorista, o si se está afiliado a una gran cadena de los supermercados o de comidas rápidas.

Esta es la práctica corriente en mi establecimiento cuando se examinan los expedientes de creación de empresas. Imagino que la mayoría de los bancos franceses, como también los de sus respectivos países, actúan con prudencia en este campo.

Antes de terminar esta exposición, quiero decirles algunas palabras sobre las ayudas no financieras que pueden obtener los creadores franceses ante las colectividades locales, ante las organizaciones profesionales y ante numerosas asociaciones que tienen como objetivo asesorar a los candidatos que van a crear una empresa.

Además de las oficinas especializadas en la realización de aspectos formales de la creación, o sea, los estatutos, redacción de los mismos, registros de comercio y sociedades, etc., o especializadas en estudios de factibilidad, que generalmente cobran muy alto por sus servicios, hay redes institucionales de apoyo y consejo gratuito o semigratuito para aquellos candidatos que estén interesados en la creación de empresas. Se trata de las Cámaras de Comercio y Oficios, que se interesaron ante todo por la capacitación de los creadores futuros, organizando pasantías de formación especializada. El gobierno creó en el 70 la Agencia Nacional para la Creación de Empresas, cuya tarea es infor-

mar a los potenciales creadores sobre los pasos a seguir, interesarlos por construir un **business plan** y orientarlos hacia los organismos financieros susceptibles de contribuir con ayudas específicas o financieras. Esta Agencia Nacional para la Creación de Empresas se apoya ante todo en la red de las Cámaras de Comercio y de Oficios en provincia. También hay asociaciones de padrinazgo de empresas en creación y las dos principales son: la Federación Nacional EGGE y France Initiative Rousseau. La primera está formada con profesionales experimentados en período de prejubilación a partir de los 57 años o jubilados que prestan sus servicios a artesanos y a pequeñas empresas en vía de creación, en fase de desarrollo o en dificultades. Esta Federación Nacional EGGE cuenta con 2.200 consejeros; la otra federación, France Initiative Rousseau, se ocupa sólo de las empresas en etapa de creación. Después de examinar este tipo de expedientes sobre los valores técnico, financiero, comercial y humano, los encargados locales de la asociación dan su acuerdo y su apoyo a los creadores seleccionados.

El padrino mismo generalmente es un jefe de empresa que está todavía en actividad. Además de esta estructura de apoyo corporativo o asociativo, hay sitios de protección para las empresas jóvenes, que se establecieron por parte de las comunas o las colectividades locales en los últimos años. Se trata de incubadores de empresas, cuyo concepto apareció en Francia a mediados de los años 80; se trata de un sitio de protección colectivo temporal para las empresas, para albergar a empresas jóvenes ofreciéndoles a un costo reducido servicios compartidos en común como secretaría, igualmente servicio telefónico, ayuda en administración y contabilidad y otro tipo de asistencias o consejo, según sea necesario. Los servicios se facturan a su costo real; por eso es interesante para las pequeñas empresas establecerse inicialmente.

Existen 200 incubadoras de empresas en actividad, instaladas en parques

técnicos, en campos universitarios o en el centro de la ciudad. Estas incubadoras generalmente tienen como objetivo albergar a diez o veinte empresas, cada una con locales adaptados para los creadores de empresas, es decir, con oficinas de 15 a 50 m² para empresas de servicios y con talleres de 50 a 100 m² para empresas manufactureras. Los usuarios de estas incubadoras de empresas sólo pueden quedarse allí 23 meses, debido a la legislación francesa sobre contratos comerciales; actualmente hay 3.000 ó 4.000 empresas que han pasado por estos incubadores o que todavía están allí.

Las primeras explicaciones sobre el uso de esta estructura de protección parecen muy positivas: las redes de relación alrededor de las incubadoras son más ricas y más eficientes que cuando la empresa se crea de forma aislada, los empresarios están mejor formados y ayudados, reciben consejos financieros fiscales y consejos en relación administrativa. En ese tipo de incubadoras hay un espíritu de empuje, de éxito colectivo. Finalmente la tasa de fracaso de las empresas sería inferior, en este caso de 10 a 20% en comparación con aquellas empresas que se instalan fuera de estas incubadoras de empresas. Sin embargo, los riesgos de fracaso son numerosos y frecuentes, por conflictos que se pueden presentar entre los socios de una empresa en incubadora. La personalidad del director de la incubadora tiene mucha importancia: debe ser competente y dinámico, debe saber seleccionar las empresas que van a entrar a formar parte de su programa. También hay especialización en las incubadoras: hay incubadoras muy generales, y otras muy especializadas, para empresas de alta tecnología, por ejemplo.

Otro riesgo es un maternalismo excesivo, o sea que la empresa no se encarga por sí sola, y que después de tres meses no es capaz de volar con sus propias alas. Finalmente, cada vez más se siente una competencia muy fuerte, descarnada, entre incubadoras. Además del gobierno hay organizaciones profesionales y colectividades locales.

grupos industriales que desempeñan un papel muy importante a través de agentes multiplicadores. La fórmula consiste en promover la vocación de empresario entre los asalariados de una empresa. En los grandes grupos industriales que tenían problemas de recolección y de licenciamiento masivo a principios de los 80, el sistema se extendió a empresas sólidas. De hecho la publicidad interna y externa que se hizo alrededor de estos agentes multiplicadores permite a las empresas fortalecer su imagen, crear empleos en la región, (generalmente se trata de regiones en crisis) y generar la mentalidad empresarial favorable para una innovación interna.

Las asistencias suministradas a los asalariados que tienen un proyecto de empresa personal son múltiples: estudios de factibilidad del proyecto, apoyo financiero directo, es decir, concesión de créditos o subsidios, también disposición de local, suministro del mismo, materiales, materias primas, acción de formación en administración. Incluso este multiplicador de empresas, esta persona que se ha beneficiado de las acciones tomadas por la empresa donde trabaja, puede beneficiarse de un acuerdo o subcontrato que le ayuda mucho en el arranque mismo de la empresa.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: Quisiera preguntarle: ¿en la universidad francesa qué se está haciendo en este momento para el espíritu empresarial?

R: Si, en las escuelas empresariales de hace doce o quince años casi no existían cursos para fomentar el espíritu empresarial, pero se tomó conciencia de la necesidad de formar estudiantes para la creación o la compra de otras empresas, para ser creadores y no solamente gestores de grandes empresas. En mi escuela o en la Escuela Agence, tan conocidas en Francia, así

Voy a terminar sobre este punto, esperando que no haya sido demasiado largo ni aburrido. Debo señalar que tres sitios antiguos de astilleros navales, Dunkerque, Aubagne La Ciotat y Toulon-La Segne, en la parte del mediterráneo, en el 85 se establecieron como formas de concesión para acoger a nuevas empresas. Al respecto, las empresas que se crean en la parte interna de estas zonas de desastre se benefician de una exoneración de impuesto durante diez años, lo cual es algo excepcional, son casi unas zonas francas. A mediados de 1988 unas 100 empresas representando casi 4.000 empleados se habían ya instalado en esta área; al principio tuvimos empresas tradicionales pequeñas, que luego se vieron reemplazadas por empresas extranjeras o de alta tecnología.

Quiero agradecerles su atención y espero que algunas de estas formulas de ayuda desarrolladas en Francia puedan en un futuro adaptarse a las necesidades específicas de los empresarios de Colombia y de los países vecinos, especialmente las incubadoras de empresas, que las organizaciones profesionales o las universidades podrían crear en colaboración con el gobierno local, con las comunas, con los departamentos.

como en las grandes universidades de EE.UU., existen ahora cursos especiales para desarrollar proyectos de empresas personales. Lamento no poder darles mucha información, puesto que no tengo contactos con el medio universitario.

P: A lo largo de la exposición vi que la entidad a la cual representa solamente trata de financiar u otorgar créditos a empresas de servicios, como lo son los hoteles, restaurantes. ¿Por qué no a empresas industriales y manufactureras?

R: No les di ejemplos, pero en realidad el 30% de los créditos otorgados va a empresas industriales, porque las riquezas primeras vienen de la producción industrial. Financiamos a todos los sectores, salvo a la agricultura, que tiene sus canales propios, en especial el Banco de Crédito Agrícola, que es el primer banco francés y que hasta hace tres o cuatro años era el primer banco de crédito agrícola de Francia. Pero no hablé de las empresas industriales por su complejo desarrollo. En realidad es muy difícil crear un industria y de las 280.000 empresas que se crean cada año, solamente 30.000 son industriales, y la mayoría de ellas artesanales, no realmente empresas industriales. Las empresas personales antes que todo son empresas de servicio o de comercio, ya que es mucho más fácil para un empresario que no es ingeniero, que no tiene alta formación universitaria, crear una empresa en los sectores secundarios o terciarios.

P: ¿No es malo tener preferencias impositivas por empresas que comienzan, ya que puede convertirse en un negocio crear y cerrar empresas en unos pocos años, y de esta manera truncar el crecimiento y desarrollo de nuevas empresas?

R: Yo comprendo esa pregunta. A menudo se hace a los bancos. Mi entidad de carácter estatal es una de las entidades que toma más riesgo de las empresas y por consecuencia la que menos beneficios tiene, hasta tal punto que hace tres años tuvimos que disminuir en un 10% la planta de nuestro banco, para racionalizar la explotación y combatir la dura competencia que nos hacen las demás entidades bancarias. El 3% de los créditos en volumen son fracasos y con 3.2% mi banca cerraría la puerta, entonces, no se puede pensar que seamos menos exigentes con los proyectos de creación de nuevas empresas.

Cómo lograr un cambio de actitud hacia el emprender

Marta Nanning G.

Profesora Adjunta de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile

Desarrollar un espíritu emprendedor a nivel general, especialmente en estudiantes y jóvenes profesionales, nos ha llevado a diseñar y realizar acciones muy diversas. Entre ellas la realización de cursos de corta duración.

El presente artículo resume el impacto de un curso de este tipo en las actitudes de un grupo de profesores de enseñanza técnica, quienes en enero de 1990 participaron durante dos semanas en el programa "Desarrollo de la capacidad emprendedora del alumnado". Se trata de un estudio de tipo exploratorio, base para la realización de otros estudios sobre el tema.

Con el objetivo de incentivar el desarrollo del espíritu emprendedor de alrededor de 10.000 alumnos de los liceos técnicos pertenecientes a la Fundación de Educación Laboral en Chile (FUNAELA), diseñamos conjuntamente con ellos y el apoyo de CIPE¹ un programa para profesores de liceo. La idea fue desarrollar en primer lugar habilidades especí-

ficas y actitudes positivas hacia el emprender en los profesores, para que luego, ellos asuman el mismo rol con sus respectivos alumnos. Buscamos el efecto multiplicador del curso, vale decir, realizando programas para setenta personas podemos incidir año a año en alrededor de 2000 alumnos. La selección de los participantes incluyó, entre otros, criterios como: experiencia, desempeño profesional e interés en participar en un programa de este tipo. Esto mismo llevó a que la actitud inicial del grupo hacia el empresario y hacia la empresa privada fuera muy positiva, como lo muestra el cuadro 1.

En este caso nos referimos a las actitudes como las proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos.

La medición inicial se realizó mediante una encuesta anónima que incluyó 10 ítems respecto al empresario(a) y 13 ítems referidos a la empresa privada. Considerando las características explo-

1. Center for International Private Enterprise, Washington, D.C., EE.UU.

Cuadro 1
Actitud inicial

n = 68

	Positiva	Indiferente	Negativa
Hacia el empresario(a)	65.9%	20.2%	13.9%
Hacia la empresa privada	75.4%	5.8%	18.8%

ratorias del estudio, antes de la aplicación, la encuesta fue probada con un grupo de 5 personas.

Cabe destacar que el énfasis del curso estuvo en la labor empresarial, por lo que los cambios que se generaron en la actitud hacia la empresa privada constituyen sólo un efecto secundario.

EL CURSO

El curso consta de 52.5 horas cronológicas a lo largo de dos semanas. 12.5 de estas horas se destinan a trabajos en grupos de entre 7 y 10 personas. Cada grupo cuenta con un consultor que permanentemente está con ellos, pero que interviene sólo en caso de que el grupo lo requiera.

La perspectiva es interdisciplinaria, vale decir, en el curso se aborda el tema empresarial desde el ángulo histórico, económico, psicológico, pedagógico y de negocios. Los participantes deben utilizar estos conocimientos de inmediato en el trabajo en grupo, el cual tiene por objetivo diseñar un programa de curso para sus alumnos de liceos. Dicho de otra forma, al finalizar el curso, cada grupo entrega una proposición de programa detallado, con temas, objetivos y número de sesiones por tema, para los alumnos. Estas proposiciones se evalúan por un grupo ad-hoc, y "la mejor de ellas" es la que se pone en marcha a nivel de los alumnos.

Adicionalmente, el curso tiene por objetivo que los participantes valoren y entiendan el aporte de los empresarios al desarrollo nacional y dominen ciertas habilidades básicas necesarias para iniciarse en el campo empresarial.

El curso también es evaluado en cuanto a los conocimientos y habilidades adquiridos. Para ello se utilizan dos evaluaciones tipo test de cuya aprobación depende el certificado de participación que se entrega a cada profesor o profesora asistente.

CAMBIO DE ACTITUD

Al finalizar el curso, se aplicó la misma encuesta inicial con los resultados que indica el cuadro 2. Cabe destacar que las respuestas no variaron en forma significativa si se trataba de un empresario pequeño o uno grande, por lo que no se incluye esta distinción en el análisis.

Para fines de análisis suponemos independencia entre un ítem y otro, por lo que también realizaremos un análisis de variaciones por ítem.

Como podemos apreciar, en general para el caso de los empresarios, se logró mantener la actitud positiva inicial e incluso incrementarla en un 11%, dado que prácticamente todos los indiferentes se definieron hacia el lado positivo. Así, al finalizar el curso el 77.6% de los profesores tenía una actitud positiva hacia el empresario y alrededor de un 12% persistía en su actitud negativa. Vale decir, el curso no influyó en las personas con una actitud negativa general, o dicho de otra forma, la intensidad de la conducta negativa es mayor que la de los indiferentes.

El rango de las situaciones evaluadas determina la amplitud de la conducta, la que en este caso podemos analizar desde la perspectiva del empresario en la sociedad, tanto en su rol económico como social y moral.

Cuadro 2
Actitud al finalizar el curso

n = 66

	Positiva	Indiferente	Negativa
hacia el empresario(a):	77.6% (+11.7)	9.7% (-10.5)	12.7 (-1.2)
responsable con sus trabajadores	47.0% (+13.2)	18.2% (-14.2)	34.8% (+1)
responsable con la sociedad	37.9% (+1.1)	21.2% (-14.1)	40.9 (+13)
creadores de riqueza	84.9% (+14.2)	13.6% (-9.9)	1.5% (-4.3)
agentes de progreso	92.4% (+5.6)	6.1% (-7.1)	1.5% (+1.5)
actúan según la moral establecida	65.1% (+12.2)	9.1% (-18.8)	25.8% (+6.6)
crea empleos	92.4% (+14.5)	7.6% (-11.6)	0% (-2.9)
trabaja y aporta a la sociedad	95.5% (+13.1)	4.5% (-8.7)	0% (-4.4)
busca su propio beneficio	90.9% (+29.1)	9.1% (-24.7)	0% (-4.4)
busca su beneficio y el de la sociedad	74.3% (+15.5)	4.5% (+3)	21.2% (-18.5)
recomendaría convertirse en empresario	95.5% (-3)	3.0% (+1.5)	1.5% (+1.5)
hacia la empresa privada:	78.1% (+2.6)	3.8% (-2%)	18.1% (-0.7)

(porcentaje de variación respecto a la encuesta inicial)

Respecto al rol económico, obtuvimos incrementos en la actitud positiva mayores de 10% en lo que se refiere a creación de riqueza; creación de empleo, en que desaparecen todas las actitudes negativas; búsqueda de beneficio personal y social; reconocimiento de que trabaja y aporta a la sociedad, en que también desaparecieron las actitudes negativas. Especialmente destacable es el incremento positivo de un 29%, en cuanto al reconocimiento y aceptación de que los empresarios también buscan su propio beneficio.

Respecto al rol moral y social también tuvimos incrementos positivos significativos de más del 10% en lo que a responsabilidad con sus trabajadores se refiere y a la actuación de los empresarios dentro de las normas de moral establecida. También nos encontramos aquí con la inconsistencia de que hubo un incremento negativo en cuanto a considerar al empresario responsable con la sociedad. Esto podría explicarse por la situación socio-política del país en que éste

era un tema de discusión entre los partidos políticos.

En cuanto a la empresa privada, no se obtuvieron variaciones significativas generales como se aprecia en el cuadro 2. Sin embargo, de los ítems incluidos, el que es especialmente destacable es el referido a "la preocupación de la empresa privada por la comunidad en que está inserta", en que los resultados fueron los que aparecen en el cuadro 3.

Esto indica que aun cuando no se abordara explícitamente el tema de empresa privada durante el curso, se tuvo alguna incidencia en las actitudes hacia ella.

De acuerdo con lo antes mencionado, el curso enfatizó la contribución del empresario a la sociedad, especialmente en lo que a creación de riqueza, creación de empleo y búsqueda de beneficio se refiere. En los tres aspectos nos encontramos con que prácticamente desaparecieron las actitudes negativas, lo

Cuadro 3
Actitud hacia la empresa privada

	Positiva	Indiferente	Negativa
preocupación por la comunidad en que está inserta	62.1% (+20.9)	3.0% (-7.3)	34.9% (-3.7)

(porcentaje de variación respecto a la encuesta inicial)

que refleja la incidencia positiva del curso.

Finalmente, el 95% de los participantes sigue manteniendo su posición de que recomendaría a sus alumnos iniciarse como empresarios.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos nos permiten señalar que se podría lograr cambios de actitud hacia los empresarios y hacia el emprender a través de cursos cortos. Sin embargo, aún se requiere profundizar más en la consistencia de la actitud, su intensidad en ese momento y especialmente la resistencia a cambiarla. Estas características son especialmente importantes cuando se trata de realizar programas de amplia cobertura con el objetivo de que se conozca y valore la labor empresarial.

Por otra parte, los cursos para estudiantes y jóvenes profesionales tienen por objetivo que éstos se inicien como empresarios, es decir, desarrollen un comportamiento empresarial. En ese sentido, nos interesa conocer los cambios de actitud generados por un curso sólo en la medida que éstos se traduzcan en su comportamiento. Sin embargo, la relación entre actitudes y compor-

tamiento ha sido cuestionada por algunas investigaciones concluyéndose que es débil, salvo que se tomen en cuenta las variables moderadoras² de contingencia, como son:

Una forma de lograr un nexo mayor entre actitud y comportamiento se logra al utilizar actitudes específicas y conductas específicas, por ejemplo, ¿recomendaría usted convertirse en empresario?, respecto a la conducta que desarrollaría como consejero. Otra variable moderadora es la experiencia que se tenga en la actitud específica, vale decir, si la actitud se deriva de una vivencia o es una situación muy lejana. Las presiones sociales y en general las restricciones sociales del comportamiento también actúan como moderadores. Así, aun cuando un alumno desarrolle una actitud positiva hacia el emprender no la traduce en comportamiento dado que es contraria a las normas del grupo social.

El presente estudio nos permite plantear que a través de cursos cortos podemos llegar a lograr cambios en la actitud de los participantes, especialmente en aquellos cuya posición no esté definida. Sin embargo, ello sólo nos permitirá predecir comportamientos en la medida que consideremos las variables moderadoras.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: Doctora, ¿se han observado algunas manifestaciones reales, luego de recibir el programa teórico, de que ellos pueden cristalizar esa idea en términos de algunas acciones empresariales reales, es decir, que hayan hecho negocios, hayan producido un producto físico y tratar de comercializarlo, para mirar el impacto real de esta idea, de esta teoría y cómo esa idea ellos la conciben como en una especie de empresa real?

R: La verdad es que el programa recién lo estamos iniciando, o sea, nosotros trabajamos en el diseño de esto durante el año pasado y a fines de año y a principios de este año hicimos este curso de profesores, y ahora, la semana pasada como le decía, se inició el curso para alumnos que va a estar funcionando durante todo este año y por lo tanto no tenemos resultados concretos, los vamos a tener en dos años más, en tres, etc., o sea recién podríamos allí hablar de un tema específico.

P: El programa básicamente está dirigido a profesores de cuarto de educación media y fundamentalmente se busca un cambio de actitudes en los muchachos, a través de los profesores. Quisiera saber, si de pronto ustedes lo tienen, acerca de programas para profesores que puedan trabajar con antelación a ese nivel cuarto, o sea que ellos pueden trabajar digamos a nivel de primaria; si tienen algo quisiera saberlo.

R: Nosotros básicamente comenzamos nuestro trabajo y nos centramos en el trabajo de profesores en la enseñanza técnica, por nuestro convencimiento de que a nivel técnico es donde los alumnos, los estudiantes realmente tienen la oportunidad de pasar rápidamente a formar su propia empresa, ya que cuentan con los conocimientos técnicos. No hemos desarrollado programas a nivel de enseñanza básica; no hemos estado en ello, la verdad, porque preferimos centrarnos en este otro nivel, así que lo siento, más adelante quizás.

P: ¿Quiénes son los profesores que desarrollaron el programa?

R: La verdad que los profesores son un grupo de psicólogos con los cuales trabajamos durante el año, de tal forma que la parte de la psicología clínica y la psicología organizacional la llevan a aplicaciones en el plano empresarial. Trabajamos con dos connotados historiadores durante el año para lo mismo, trabajamos con economistas en el mismo plano, con las personas propias de la escuela que están en la línea empresarial, ya estaba clarísimo, y también con un pedagogo con quien discutíamos de qué forma podía mejorarse desde un punto de vista pedagógico el traspasar esta idea empresarial. Entonces en el fondo son todos profesores universitarios en los distintos campos con los cuales nosotros trabajamos conjuntamente en largas jornadas, para lograr meterlos dentro de esta idea empresarial; ese es nuestro equipo.

P: Marta, me quedó sonando la inquietud de que los resultados se van a ver después de un tiempo, un año, dos años, quién sabe más. ¿Cómo se piensa hacer el seguimiento de eso para en realidad tener una manera de responder en forma más concreta, es decir, ya como resultado del experimento, a una pregunta como esa?

R: Tenemos un programa de seguimiento que involucra varias partes. La primera es que durante este año nosotros tenemos reuniones con los 30 profesores que están dictando los cursos, para ver los problemas que ellos han tenido, en qué necesitan más apoyo, etc.; eso durante el curso. Además, estamos con un programa durante el año en el cual se está viendo cuál es el resultado a ciertos tests de los alumnos, para evaluar cómo va avanzando el curso (tests estandarizados a los 400 alumnos). Además de que tenemos un pedagogo a nivel central al cual le llegan todas las evaluaciones que se les hacen a los alumnos para ver el avance del

2. T.A. Heberlein and S. Black "Attitudinal Specificity and the Prediction of Behavior in a Field Setting" Journal of Personality and Social Psychology, April 1976.

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

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

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

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

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

André Archer, Ph.D.

Profesor de Economía

PROBLEMÁTICA

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

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

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

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

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

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

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

OBJETIVO

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

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

gastos de establecimiento y de constitución.

EL PROCEDIMIENTO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

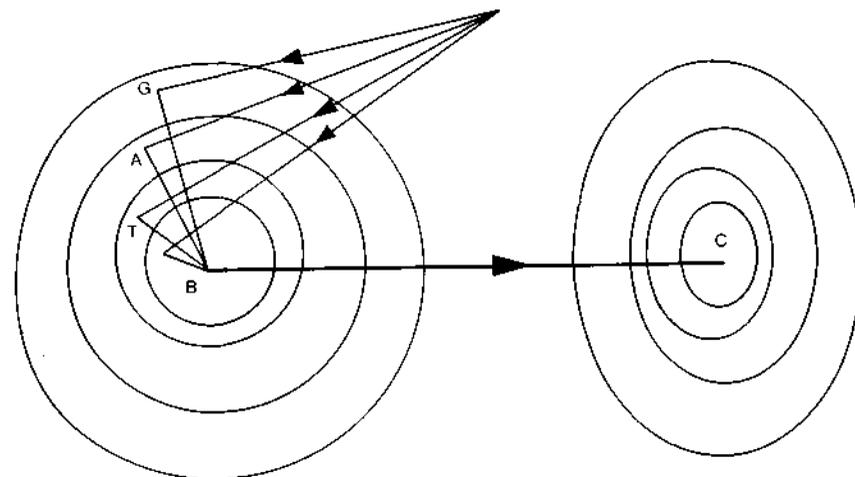
La respuesta a cada uno de estos interrogantes será ponderada imparcialmente por quien decide; haciendo esto él podrá tener una visión neta de la índole y las características de los diferentes componentes de su sector y saber a qué atenerse.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7 = muy importante.

8 = extremadamente importante.

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

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

VULNERABILIDAD
Solidez Fragilidades

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

CONCLUSION

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

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

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

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

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

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El caso de los tecnólogos de la U.T.CH.

Alvaro Rubio Salas

NOTA LIMINAR

La Escuela de Administración de Negocios, institución universitaria, ha propugnado desde su fundación, en 1967, desarrollar la iniciativa empresarial entre sus alumnos, animándolos a que constituyan su propio espacio económico para que así sean dueños de su destino, enmarcando este esfuerzo dentro de la filosofía liberal que le da apoyo al concepto de la libre empresa.

Más que un trasunto de sistema capitalista, la esencia de esta orientación, cuyo lema es el de "hacer del profesional un empresario", es la de insistir en la formación de seres humanos que con criterios pragmáticos, puestos los pies en la realidad nacional, busquen y encuentren soluciones apropiadas para nuestros problemas, entre los cuales se encuentra el de su propia subsistencia y desarrollo.

No desconocemos que en torno al fomento del espíritu empresarial se ha tejido una maraña de enfoques y puntos de vista que, lejos de aclarar y enriquecer el tema, han desdibujado su naturaleza.

Creíamos al principio que la enseñanza de la administración haría crecer automáticamente el deseo de asumir ries-

gos empresariales, sin pensar que los conocimientos específicos que esa ciencia nos depara son solamente una instrumentalidad para el manejo eficiente de las organizaciones que buscan beneficios económicos.

Y pensamos también que el simple conocimiento de la tecnología, derivada de los estudios administrativos y encaminada a la organización y puesta en unidades de explotación económica, nos lleva a despertar el entusiasmo por los negocios y por la creación de empresas.

Pero la reflexión seria nos ha hecho ver que no bastan el conocimiento teórico y la habilidad gestora para enfrentar el reto de la independencia económica y emprender la aventura empresarial.

Hay un algo en el interior de las personas que les impide emprender acciones arduas que muchas veces no persiguen fines económicos. El atleta que busca el triunfo, aparte de las compensaciones que ese éxito puede conllevar, es movido más que todo, como hoy día se ha detectado, por un ingrediente anímico que los estudiosos de la mente llaman el "factor Ulises", en remembranza del rey de Itaca cuyo permanente e incansable periplo en pos de reales y

fantásticas metas está descrito en *La Odisea*.

El saber si se puede despertar ese potencial, que muchas veces aflora en épocas de crisis, cuando el ingenio se aguza y debemos manejar con sabiduría nuestras escaseces, orientando actitudes y perfeccionando aptitudes, es tema de permanente discusión y análisis en el interior de la Universidad.

Y dentro de ese quehacer se presentan situaciones coyunturales, felices, que reconcilian las elucubraciones teóricas con la realidad, mostrando respuestas sorprendentes.

Este es el caso de los Tecnólogos en Administración egresados de la Universidad Tecnológica del Chocó, que al desear culminar su ciclo profesional se convirtieron en empresarios en virtud de un programa que combina la enseñanza de la administración, la aplicación de tecnologías administrativas y la motivación personal, y que los condujo más que al logro maclellandiano —si se me permite el término—, a la búsqueda de una subsistencia independiente.

ANTECEDENTES

La Escuela de Administración de Negocios —E.A.N.— recibió, a principios del año 1987, la solicitud de un grupo de egresados de la U.T.CH., graduados como tecnólogos en Administración de Empresas, de que se estudiara la posibilidad de que la Escuela les ofreciera un programa académico complementario que les permitiera, mediante el mecanismo de transferencia, culminar su carrera con el ciclo profesional.

Efectuados los estudios correspondientes y obtenidas las licencias respectivas, bajo la modalidad semiescolarizada se inició el programa en 1988, esperando que la primera promoción culminara mediados de este año. Viene en camino otra promoción que debe concluir sus estudios al finalizar el segundo semestre de 1991. El grupo inicial estuvo compuesto por 97 tecnólogos y el segundo por 47 de igual título.

En los análisis previos a la puesta en marcha del programa se pudo precisar que las motivaciones para reiniciar ac-

tividades de estudio obedecían más que todo a deseos de mejoramiento laboral profesional e intelectual, según se desprende del cuadro 1.

Como puede observarse, solamente un cinco por ciento de los tecnólogos encuestados deseaba reanudar estudios con miras a la posibilidad de montar su empresa.

LOS PLANES PARA EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DEL CHOCÓ Y LA CREACION DE EMPRESAS

El estudio socioeconómico más reciente de esta región del país fue realizado en 1983 por la CVC y el Departamento Nacional de Planeación, dentro del marco del plan "Cambio con Equidad".

Sin poder referirnos a él en gracia a las limitaciones que esta presentación exige, bástanos señalar que allí se presenciaron objetivos de desarrollo y propósitos orientados hacia la creación de pequeñas empresas de carácter comercial y otras, en la modalidad asociativa y solidaria, particularmente en el sector forestal, pesquero y minero.

El plan no provee el desarrollo de grandes industrias, pero sí propone incentivos tributarios, aduaneros y subsidios para ciertos tipos de producción, sugiriendo mecanismos de financiación operados por organismos como el Fondo Financiero Industrial, la Caja Agraria y la Corporación Financiera Popular.

Dentro de las estrategias del área social, el Plan alude al fomento de la modalidad abierta y a distancia para la educación superior en carreras técnicas y profesionales, con el soporte de centros como la Universidad del Chocó.

PROGRAMA ACADEMICO

Apoyándose en los estudios hechos por el Departamento Administrativo de Planeación Nacional, la Corporación

para el Desarrollo del Chocó y otros organismos públicos y privados que han analizado la realidad chocona, contrastados con las opiniones de las fuerzas vivas (académicos, políticos, intelectuales, técnicos) del Departamento, la EAN diseñó un currículo que pretende responder, de una parte, a la formación recibida inicialmente por los tecnólogos y, de la otra, a las necesidades y potencial que la región presente, todo enmarcado dentro de la filosofía institucional de fomento de la iniciativa empresarial.

Factores propios del medio han contribuido a formar en el Chocó una cultura muy caracterizada que se traduce, en el campo de nuestro análisis, en especiales apreciaciones sobre la importancia relativa de los conocimientos que se imparten en la carrera de la Administración de Empresas y que hubieron de tenerse en cuenta en la programación.

Así y sólo a título de ejemplo, basta citar dos casos que llaman la atención: para el grupo encuestado, el área de estudios que más aportó a su actividad actual fue la contable y financiera (50%), siguiendo en orden el área administrativa (33%). (Cuadro 2).

De otra parte, sorprende cómo las humanidades fueron consideradas como el área más irrelevante de su formación.

El programa diseñado por la Escuela se propuso, en consecuencia, los siguientes objetivos:

- Obtener las condiciones que aseguren la protección y utilización óptima y racional de los recursos humanos y naturales del Chocó, respetando sus patrones y valores étnicos y culturales.
- Actualizar y profundizar en el estudio de las áreas que conforman los programas de Administración de Empresas, con el propósito de formar profesionales con un adecuado nivel de comprensión y análisis, para que puedan tener criterio de gestión administrativa y participen en la programación, dirección, desarrollo de pla-

CUADRO 1.

Razones	No. Rta.	%
Ampliar conocimientos	13	21.5
Deseo de superación	12	20.0
Mejores posibilidades de empleo	8	13.3
Prepararse mejor	7	11.5
Desarrollo profesional	4	6.7
Desea ser profesional	4	6.7
Elevar nivel de vida	3	5.0
Posibilidad de montar su empresa	3	5.0
Los tecnólogos no tienen posibilidades de desempeño	2	3.3
Desempeñar su trabajo	1	1.7
El Chocó abriría nuevas empresas	1	1.7
No contesta	1	1.7
Totales	60	100.0

Fuente: EAN, Proyecto Chocó, 1988.

CUADRO 2
Importancia de las Areas de Estudio
según Orden Asignado

Area	Orden							Total Resp.
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Finanzas y Contabilidad	12	29	5	1	-	-	-	47
Mercados	-	3	9	27	4	2	-	45
Economía	-	5	2	8	5	1	1	44
Administración	35	10	-	2	-	-	-	47
Derecho	-	-	4	5	23	8	3	43
Cuantitativa	-	-	3	-	-	7	28	14
Totales	47	47	47	44	43	42	40	310

Fuente: EAN, Proyecto Chocó, 1988.

CUADRO 3
Asignaturas irrelevantes o innecesarias

Asignaturas	No. Respuestas	%
Ninguna	41	64.1
Técnicas de Comunicación	5	7.8
Metodología de Investigación	4	6.3
Desarrollo del Chocó	4	6.3
Introducción al Derecho	2	3.2
Etica	2	3.2
Psicología Industrial	2	3.2
Auditoría	1	1.6
Mercadotecnia	1	1.6
Taller Documental	1	1.6
Todas	1	1.6
Totales	64	100.0

Fuente: EAN, Proyecto Chocó, 1988.

nes y programas, así como en la generación y conducción de las empresas privadas y públicas del Chocó.

c) Preparar profesionales con sólidos conocimientos técnicos, sociales y humanísticos, a fin de que puedan

ser incorporados y aporten sus conocimientos para el buen desarrollo económico y político del departamento del Chocó.

d) Aprovechar la importante experiencia que tiene la Escuela de Adminis-

CUADRO 4
Area de estudios que más aportó a su actividad actual

Area	No. Respuestas	%
Contabilidad y Finanzas	27	50.0
Administración	18	33.3
Mercados	3	5.6
Humanidades	3	5.6
Economía	1	1.9
No seriado	2	3.7
Total	54	100.0

Fuente: EAN, Proyecto Chocó, 1988.

CUADRO 5
Asignaturas consideradas más importantes en sus estudios tecnológicos

Asignatura	No. Respuestas	%
Administración	45	29.6
Contabilidad y Finanzas	43	28.3
Economía	19	12.5
Derecho	14	9.2
Mercados	7	4.6
Estadística	6	3.9
Presupuesto	5	3.3
Matemáticas	5	3.3
Proyectos	3	2.0
Humanidades	2	1.3
Producción	2	1.3
Administración de personal	1	0.7
Total	152	100.0

Fuente: EAN, Proyecto Chocó, 1988.

tración de Negocios en la formación de profesionales "Administradores-Empresarios", para la creación de empresas que generen empleo y contribuyan al desarrollo de zonas

apartadas, como es el caso del litoral Pacífico.

El plan de estudios integra siete áreas, entre las que se destaca, para efectos propios de esta presentación y

dentro del segmento de formación profesional específica, el área empresarial, cuya finalidad es la de fomentar el espíritu empresarial de los estudiantes a efectos de que se tomen en autogestores y creadores de empresas, aprovechando el rico potencial de recursos que ofrece la región.

Las materias que se agrupan en la citada área son las siguientes:

- Seminario de Iniciativa Empresarial.
- Seminario de Análisis de Oportunidades y Negocios.
- Seminario-Taller de Creación de Empresas.
- Seminario de Estrategia Gerencial

El programa, como ya se dijo, se ha desarrollado en forma normal mediante la modalidad desescolarizada con la asistencia permanente de la Escuela, que desplaza a sus profesores semanalmente a Quibdó para la actividad presencial, suministra material de estudio y coordina la actividad administrativa—docente de profesores y tutores con un funcionario residente en esa ciudad.

Los resultados que sorprenden, aparte de los simplemente académicos, son los que se revelan en los cuadros estadísticos que se analizan a continuación y que se encuentran como anexos.

RESULTADOS

La oxigenación que el programa de la Escuela ha producido en el grupo de estudiantes que optó en 1988 por su profesionalización, no sólo ha sido en materia de conocimientos sino también de manera sorprendente en el cambio de actitudes hacia el trabajo independiente y hacia la creación de PYMES, cambio inducido sin lugar a dudas por las expectativas que el programa ha generado.

Confrontando y constatarlo la situación que la Escuela encontró en 1988 cuando comenzó el programa, con la que hoy presentan los participantes en el programa, en cuanto al desarrollo de proyectos empresariales, puede apre-

ciarse una clara respuesta positiva, tomando los resultados de una pesquisa practicada al grupo compuesto por cerca de ochenta y dos personas.

La encuesta realizada entre los estudiantes mostró que de 54 entrevistados apenas 8, es decir un catorce por ciento, realizaba actividades independientes, en su gran mayoría relacionadas con el comercio. El 37% eran empleados públicos. (Anexo 2).

En cambio, hoy día, mediante la puesta en marcha de sus proyectos, el porcentaje de empresarios aumentó a un 40%, pasando a 33 el número de los que trabajan independientemente y siendo propietarios un 22%; 66% de los estudiantes, es decir un 80.5%, se declaró influenciado en general por el programa en su decisión de convertirse en empresarios, teniendo ya en marcha empresas o desarrollando proyectos serios. (Anexo 5)

Estas variaciones en la mentalidad emprendedora han sido atribuidas en un alto grado (58%) a la bondad del programa de la Escuela, a su filosofía (49%), al seminario sobre Iniciativa Empresarial (63%), al análisis del entorno socioeconómico (40%) y al Módulo de Análisis de Oportunidades (38%). (Anexo 4).

El principal obstáculo que manifiestan es la dificultad para obtener recursos financieros (65%) para su proyecto, recursos que han obtenido principalmente en Bancos (57%), en sus prestaciones sociales de tipo económico y en sus propios ahorros (34%). (Anexos 6 y 7).

EPILOGO

Sólo el tiempo nos dirá si la semilla ya germinada que se ha plantado en la mente de nuestros alumnos del Chocó fructificará, pues la voluntad decidida, la audacia y el coraje para asumir riesgos —factores subjetivos—, son los que determinaron en últimas el buen suceso del programa.

Hacia el futuro, cuando los profesionales hayan concluido sus proyectos y se hayan fogueado en el mundo de los negocios, podremos realmente saber

cuál fue el producto final de este experimento de amplio espectro social, donde se combinaron academia y praxis en forma admirable.

ANEXO 1 Relación de la actividad con los estudios tecnológicos (1988)

	SI	44	81.5	
	NO	10	18.5	No. Respuesta
Si está relacionada, porque:				
Tiene la relación de contabilidad				8
El puesto requiere conocimientos administrativos				4
Participa en presupuestos				4
Maneja su propio negocio				5
Maneja personal				3
Conjuga diferentes áreas de administración				1
Trabaja con actividad financiera				3
Es directivo docente				1
Trabaja en área de Crédito				1
Aplica principios de administración y técnicas de producción				1
Trabaja con la comunidad (área humana-empresa)				1
Docente de administración				1
Maneja pagaduría y almacén				1
Asesora empresas Cooperativas				1
Es jefe seccional. Cial. B.C.H.				1
Trabaja en sección de estudios en Inf. Esp.				1
				<hr/> 37
No está relacionado, porque:				
Son actividades diferentes al estudio				3
Al tecnólogo no se le tiene en cuenta para cargos de dirección				2
No trabaja				2
El puesto no requiere creatividad				1
Falta de oportunidad para ejercer prof.				1
Para el cargo no se requiere haber estud.				1
				<hr/> 10

ANEXO 2 Egresados según actividad actual (1988)

Actividad	Cantidad
Ninguna (no trabaja)	2
Empleado público	20
Secretaria	4
Comerciante	5
Bancaria y financiera	3
Auxiliar administrativo	2
Gerente cooperativa	1
Adm. empresa publicitaria y otras	1
Rector de colegio	1
Explotación de bosques forestales	1
Auxiliar de trabajo social	1
Contador	1
Profesor administrativo	1
SUBTOTAL	<hr/> 43

ANEXO 2 (Continuación)

Actividad	Cantidad
(Vienen)	43
Manejo contable y pta. ICBF	1
Magisterio	1
Contabilista jefe de presupuesto	1
Asistente de investigación	1
Inventario	1
Fotógrafo	1
Dirección microemp. de materiales	1
Técnico de contabilidad	1
Jefe de personal	1
Control fiscal	1
Total	53

ANEXO 3

Plan de estudio de profesionalización para los tecnólogos en Administración de Empresas de la U.T.CH.

Primer semestre	Proceso Administrativo I Administración de la Producción Iniciativa Empresarial Investigación Operativa Contabilidad Administrativa Metodología de la Investigación
Segundo semestre	Proceso Administrativo II Análisis de oportunidades de negocios Política Monetaria y Fiscal Sistemas e Informática I Administración Financiera Seminario I – El hombre y la Administración Pública Proyectos Seminario II – Legislación Tributaria
Tercer semestre	Administración de Mercados Análisis de Oportunidades de negocios Política Monetaria y Fiscal. Sistemas e Informática II Taller de formulación y evaluación de proyectos Seminario II - Legislación Tributaria
Cuarto semestre	Estrategia Gerencial Taller de Creación de Empresas Desarrollo Socio-económico Sistemas e Informática II Antropología Cultural Colombiana Seminario II - Trabajo de Grado

ANEXO 4
Factores que influyeron en la toma de la decisión de ser Empresario

	%	Nº
Plan de estudio de la EAN	58.54	48
Filosofía de la escuela	48.78	40
Seminario de iniciativa empresarial	63.41	52
Análisis de oportunidades	25.61	21
Entorno socio-económico	40.24	33
Política gubernamental	9.76	8
Otras motivaciones	25.61	21

(Cada persona señaló varios factores, según fueron varios los que influyeron en sus decisiones).

ANEXO 5
Personas que fueron influenciadas positivamente por el programa de la EAN

	%	Nº
Influenciadas	80.49	66
No influenciadas	6.10	5
Sin respuesta	13.41	11

ANEXO 6
Obstáculos para el desarrollo de los proyectos

	%	Nº
Capacidad técnica	12.20	10
Recursos financieros	64.53	53
Bajo apoyo institucional	24.39	20
Entorno socio-económico	13.41	11
Riesgos en la inversión	4.88	4
Ausencia de iniciativa	1.22	1
Carencia de información	7.32	6

ANEXO 7
Fuente principal de financiamiento del proyecto

	%	Nº
Bancos	57.32	47
Corporación	1.2	1
Leasing	1.22	1
Prestaciones sociales	34.15	28
Ahorros propios	34.15	28
Reinversiones	4.88	4
Utilidades	2.44	2
Préstamos particulares	13.41	11
Ahorros familiares	12.20	10
Aportes socios	8.54	7
Aportes inversionistas	6.10	5

(Varias personas presentaron respuestas múltiples, por utilizar dos o más fuentes de financiación).

P: Tal vez más que una pregunta al doctor Alvaro Rubio, es un comentario a manera de reflexión frente a este programa que he tenido la oportunidad de conocer, en el sentido de que las condiciones regionales son absolutamente diferentes en nuestro país y tal como lo planteaba ayer, por ejemplo, el profesor John Sudarski con respecto a lo que son los valores culturales como un fenómeno que incide en posibilitar u obstaculizar todo un proceso de desarrollo empresarial. En este trabajo claramente se pudo notar básicamente la existencia de unas élites regionales, de unos grupos dominantes claramente políticos y además digamos así, unos grupos también de élites académicas ubicadas allá en la Universidad Tecnológica del Chocó, a quienes no les interesaba absolutamente para nada el cambio en el proceso, es decir la rutina, y esto permite de cierta forma la dominación de unos grupos. El programa también podía dejar como conclusión esa perspectiva del rompimiento con estructuras, con valores culturales, con formas específicas de dominación. Es la posibilidad de hacer la democratización del desarrollo empresarial, en donde el problema es que se interviene en la base de la población para que empiece a ascender y

para que explote dentro de esa misma base todo un proceso de interés de generación de nuevas empresas, y no lo que generalmente sucede, que es que se comienza con quienes más dinero, más recursos y más posibilidades tienen, y lo que se va haciendo es limitando y contrayendo cada vez más y jerarquizando el mismo proceso de creación de empresas.

R: Me parece que es un comentario que valía la pena hacer y de pronto resaltar también un poco el problema de que el desarrollo empresarial, por ejemplo, en este modelo y en este proyecto no fue un problema de un administrador de empresas o no fue un problema de una sola persona, sino de un grupo muy interdisciplinario, donde era necesario definir valores culturales, estructuras políticas, condiciones regionales socioeconómicas, condiciones mismas financieras, etc. Entonces, claramente lo que uno en últimas pensaría es que el problema empresarial no es solamente un problema de tener un proyecto de negocios, de tener un buen plan de negocios, sino que alrededor de él giran una gran cantidad de variables que afortunadamente durante este congreso hemos podido ir rescatando e ir identificando.

El curso de prácticas en granjas de la carrera de zootecnia, como modelo pedagógico para el desarrollo empresarial, en el sector pecuario colombiano

Luis Miguel Ramírez Náder

Director Programas Curriculares en Ciencias Pecuarias, Universidad Nacional de Colombia, Palmira. A.A. 237. Coordinador Semestre de Prácticas en Granjas.

1. JUSTIFICACION DEL SEMESTRE DE PRACTICAS EN GRANJAS

Conscientes de la necesidad de ofrecer en su formación a los futuros profesionales la oportunidad de confrontar los conocimientos adquiridos en su formación académica en un medio externo a la Universidad, en la carrera de Zootecnia de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional, Seccional de Palmira, se estableció el semestre de Prácticas en Granjas que busca, mediante la aplicación del modelo de Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria, SIPA, el contacto directo con los productores pecuarios y el medio rural para conocer sus limitaciones y potencialidades.

Esta confrontación de teoría y práctica, ciencia y experiencia, busca afianzar

en el alumno próximo a egresar su vocación por las actividades agropecuarias en su medio natural y social, y de esta manera su futura identificación como profesional.

2. OBJETIVOS GENERALES DEL SEMESTRE DE PRACTICAS EN GRANJAS

Con el Semestre de Prácticas en Granjas —entendidas éstas principalmente desde el nivel de aplicación cognoscitiva más que desde el psicomotor o de destrezas— se pretende que los futuros egresados se involucren activamente en el análisis y comprensión de la problemática del sector agropecuario, incluidas las políticas que determinan en mayor o menor grado el desarrollo rural y su articulación con el desarrollo económico y social del país. Del papel que desempeñen junto con el de los

otros profesionales agropecuarios dependerá en gran medida el logro de objetivos como:⁽¹⁾

2.1 Estar en capacidad de generar y difundir tecnologías adecuadas que puedan ser efectivamente adoptadas por los agricultores de todos los estratos económicos y sociales.

2.2 Estar en capacidad de interpretar los problemas de los productores y aplicar conjuntamente con ellos soluciones compatibles con los recursos que tienen disponibles, con el fin de reducir los costos unitarios de producción, mejorar la productividad y el bienestar de los productores y sus familias. Para ello, el profesional debe tener una formación integral que le permita dar respuesta a las necesidades de producción, gerenciales y de comercialización.

2.3 Estar en capacidad de diseñar, aplicar y evaluar estrategias para desarrollar las potencialidades de los recursos subutilizados de las fincas, comunidades y regiones, cuidando de preservar los recursos naturales.

2.4 Estar en capacidad de comunicarse con las personas del medio rural para difundir innovaciones, estimular la organización de las comunidades y movilizarlas para que tengan acceso a los bienes y servicios necesarios, y para que defiendan sus derechos.

2.5 Estar en capacidad de conocer el desempeño de los organismos del agro y analizar críticamente su organización y efectividad en el cumplimiento de sus funciones.

2.6 Estar en capacidad de interactuar interdisciplinariamente con otros profesionales afines, y ejercer una acción protagónica de liderazgo para influir en la formulación de las políticas que tie-

nen que ver con el desarrollo del sector rural.

3. JUSTIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA EL MODELO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA - SIPA

3.1 Caracterización de la formación académica en las facultades agrarias.

El desarrollo de las universidades agrarias en Latinoamérica se ha venido planteando sobre la base de la interrelación de las actividades de docencia, investigación y extensión, dejando al margen la producción económica. La tendencia es hacia la formación de profesionales calificados científica y tecnológicamente, pero sin experiencia ni capacitación empresarial. Esta es una de las razones por las cuales el egresado se inclina preferiblemente hacia la burocracia y la consecución de empleo. Sin embargo, por el lento desarrollo económico de nuestros países, actualmente se observa una descompensación entre la oferta y la demanda de profesionales, presentándose en consecuencia una tasa creciente de desempleo profesional.

La formación académica que ofrecen nuestras universidades no le permite al egresado convertirse en agente de desarrollo empresarial. Adquiere buena capacidad teórica para resolver los problemas tecnológicos, pero carece de iniciativa y decisión para irrumpir en la creación de nuevas empresas que le proporcionen ingresos y generen empleo, pues la falta de contacto con la práctica productiva lo convierte en un individuo inseguro y temeroso para asumir los riesgos que requiere la puesta en marcha de una empresa.⁽²⁾

Tradicionalmente nuestras universidades se han concebido como instituciones orientadas hacia la calificación de recursos humanos y promotoras del desarrollo regional.

Los escasos esfuerzos que dedican a la investigación y a la extensión no son suficientes para adelantar un proceso sistemático, impidiendo que la Universidad se exprese como agente promotor de cambio regional y colocándola al margen de una acción positiva tendiente a la solución de los interrogantes que le plantea la comunidad.

Si la interrelación docencia-investigación-extensión se diera a niveles óptimos, conseguiríamos la formación de egresados altamente capacitados académicamente para responder a los requerimientos tecnológicos y de dirección de los procesos productivos, pero aquello no basta para generar un egresado con mentalidad empresarial, debido a que la institución no le ofrece la oportunidad de participar activamente en programas integrales de producción.⁽³⁾

Según las anteriores consideraciones, se hace necesario que el sistema universitario involucre la producción como elemento de apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión (Ver figura 1.), buscando en esta forma una mayor proyección de la Institución en la solución de los problemas de la comunidad y la formación de un egresado mejor preparado para su desempeño profesional.

3.2 Caracterización de las Empresas Agrícolas en Colombia.

Diferentes investigaciones y análisis realizados comprueban que gran cantidad de los problemas que afrontan las unidades de producción agropecuaria

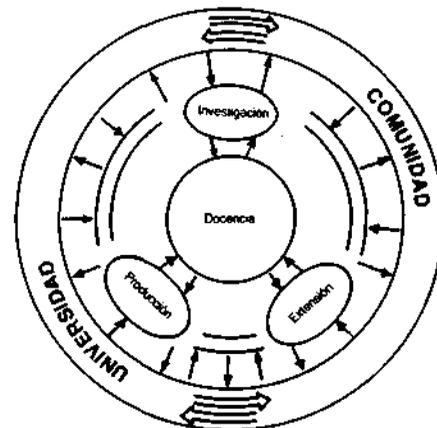


FIGURA 1. Modelo de Integración Universidad-Comunidad.

tienen sus orígenes en la deficiente planificación, organización, dirección y control entre otros aspectos administrativos que han caracterizado su funcionamiento⁽⁴⁾.

Si se presta cuidadosa atención a la gran cantidad de predios agropecuarios que son la base de la economía colombiana y que sobrepasan los dos millones de unidades productivas, sin temor a equivocación se puede afirmar que el uso de los principios administrativos se extiende solamente a las fincas consideradas como tipo "empresarial" o "comercial", que conforman menos del diez por ciento del gran total mencionado. Los restantes porcentajes permanecen aislados de estas técnicas, tanto por limitaciones en escala productiva para su apropiada e intensiva utilización, como por el desconocimiento de las ventajas prácticas que tiene su incorporación a los procesos de producción. Dentro de dicha realidad se ubican las fincas o empresas ganaderas que requieren, al igual que las demás, de la vinculación a su acción de los métodos y técnicas administrativos.⁽⁵⁾

1. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación, FAO. Seminarios subregionales sobre formación y capacitación de profesionales de Ciencias Agrícolas para la Extensión y el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe. Santiago (Chile); Montecillo (México); Lima (Peru). Noviembre, 1968.

2. OLAYA H. HUMBERTO, URUEÑA GLORIA. Propuesta para la creación de centros de producción participativa en la Facultad de Agronomía. Impreso. Facultad de Ciencias Agrícolas. U. de Córdoba. Montería. S.L. pp. 5-7.

3. Ibidem.

4. MURCIA, C. HÉCTOR. La Administración de Empresas en la Agricultura Colombiana. In: Curso Planificación Integral de Empresas Agropecuarias. Centro Internacional de Capacitación en Desarrollo Pecuario CICADEP. U. de la Salle-ICA. GTZ. Bogotá, Abril de 1988.

5. Ibidem.

Para el desarrollo de lo anterior, en la carrera de Zootecnia se ha venido trabajando sobre esta problemática, a través de la aplicación del enfoque de Análisis de Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria, SIPA, en el cual se realiza la aplicación de los métodos y técnicas administrativos en los procesos productivos.

3.3 Caracterización del enfoque de Análisis de Sistemas Integrales de producción Agropecuaria, SIPA

Para abordar la comprensión de este enfoque, es necesario entender que una de las características más importantes de la producción ganadera es su complejidad, en comparación con la ya compleja producción agrícola.

En la producción ganadera hay un gran número de variables estrechamente interrelacionadas, que deben ser analizadas en forma conjunta. En parte esto explica muchos de los fracasos sufridos al pretender solucionar o resolver problemas de producción y rentabilidad de una región o de un productor por medio de la modificación de unos pocos factores. Ejemplo de estos fracasos abundan en la experiencia de muchos profesionales. El establecimiento de praderas, la asociación de gramíneas y leguminosas, los bancos de proteínas, la fertilización de las praderas, el uso de forrajes conservados, la suplementación mineral, la energética proteica, el destete precoz, los promotores de crecimiento, la crianza artificial, los cruzamientos, las pruebas de comportamiento, etc. (cada una de ellas como técnicas aisladas), no han dado en muchos de los casos los resultados esperados. Sin embargo, éstas y otras prácticas (técnicas) podrían figurar en un conjunto orgánico, integrado, que constituya un sistema de producción exitoso.

Tradicionalmente se ha empleado el enfoque analítico tanto en la investiga-

ción como en la docencia. El profesor se ocupa de analizar algún aspecto particular del complejo sistema bioeconómico que constituye la explotación agropecuaria. Se estudian cada vez con más detalle aspectos de nutrición, de suelos, de genética, de fisiología animal y vegetal, de bioquímica, de estadística, etc. Es tal el cúmulo de conocimientos en estas disciplinas, que se hace necesaria una especialización dentro de cada una de ellas. No obstante, el productor agropecuario no debe manejar la planta ni el animal aislados, sino la totalidad de la empresa con toda su complejidad biológica y en un medio ambiente donde predomine la incertidumbre con respecto a factores biológicos, económicos y sociales.

Por lo tanto nos enfrentamos a una situación en la cual, mientras estamos acostumbrados a pensar en forma analítica (se tiene la capacidad de captar el todo y luego analizar las partes constituyentes), el zootecnista en su ejercicio profesional y el productor deben integrar información y sintetizar variables para obtener un conjunto orgánico y funcional. Es evidente, entonces, darle un enfoque formal que permita estudiar la empresa como un todo orgánico. Este enfoque formal es el de Análisis de Sistemas de Producción Agropecuaria, SIPA, que puede definirse como un marco integrador que permita el estudio de sistemas complejos en el cual intervienen varias disciplinas.

Sistema se define como un conjunto de elementos que están ensamblados para realizar una función determinada y que interactúan entre sí, dentro de un límite real o conceptual. La interdependencia entre los componentes es lo que diferencia a un sistema de una simple colección o montón de partes; por el contrario, en un sistema las partes están dispuestas de una manera específica y con un propósito específico⁽⁶⁾.

Tradicionalmente en producción animal (investigación-docencia) se ha teni-

do como objetivo un sistema biológico compuesto por el animal y el ambiente en donde vive y crece. Pero hoy día se reconoce que "un sistema agropecuario es el producto de interrelaciones complejas y numerosas entre componentes independientes en los aspectos biológicos, económicos y sociales, que deben estudiarse conjuntamente respetando estas interrelaciones".

Finalmente debe tenerse en cuenta que los objetivos están incorporados en la función objetivo, la cual puede ser maximizar la rentabilidad, la eficiencia energética de la producción animal, o bien minimizar los costos o el peligro de fracaso.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS PARA EL MODELO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE PRODUCCION AGROPECUARIA - SIPA

A través de la aplicación del modelo de SIPA, se busca que el estudiante de Prácticas en Granjas pueda:

4.1 Realizar labores que le permitan mejorar sus destrezas en actividades relacionadas con el manejo de plantas y animales, así como en las relacionadas con el proceso de toma y análisis de información de los registros técnicos y económicos.

4.2 Diagnosticar la estructura del sistema productivo y su dinámica de producción, integrando el análisis de los recursos físicos, técnicos, humanos, económicos y financieros disponibles, así como de los factores externos a las empresas en relación con el ambiente natural y social en los cuales están ubicadas.

4.3 Analizar, seleccionar y proponer con criterios técnicos y económicos alternativas de solución a los problemas de rendimiento que afectan la producción, integrándolas en el diseño del Plan

de Mejoramiento, con el fin de alcanzar el logro de los objetivos que guían a la empresa en su acción.

5. METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE PRODUCCION AGROPECUARIA - SIPA

De acuerdo con el marco conceptual expuesto, la metodología a desarrollar conlleva la siguiente serie de actividades en las que se involucra a los estudiantes, a los profesores y a los empresarios:

5.1 Reunión preliminar con estudiantes aspirantes⁽⁷⁾. Su objeto es la explicación de la justificación, los objetivos y la metodología del Semestre de Prácticas en Granjas con la aplicación del modelo de Análisis de SIPA.

5.2 Selección de la granja (empresa) y propietario⁽⁷⁾. Mediante formato diseñado para tal fin, el estudiante inscribirá la empresa y justificará ante el coordinador de prácticas la realización de su trabajo en dicha granja. Una vez analizadas las condiciones y características de la una y el otro, se autorizará el sitio de prácticas respectivo.

5.3 Explicación de las guías de trabajo (Anexo 1.)⁽⁷⁾

5.4 Trabajo de campo en las granjas.

5.5 Visitas del grupo interdisciplinario de profesores asesores al sitio de trabajo. Entrevistas con propietario y estudiante. Integración: Proprietario-Universidad-Estudiente.

5.6 Elaboración y presentación de informes.

5.7 Evaluación del curso mediante la sustentación de trabajos realizados en cada granja.

6 BROKINGTON, N. R. *In* El Enfoque de Sistemas en la Investigación Ganadera, J. C. Scarsi (ed.) Monografía video: IICA 1974.

7. Se llevan a cabo en la Sede de la Facultad.

6.
**PRINCIPALES RESULTADOS
OBTENIDOS**

Mediante las experiencias realizadas, además de los resultados específicos logrados en cada una de las granjas con la aplicación de la metodología del modelo SIPA descrita anteriormente (los cuales no son objeto de discusión en esta ponencia), se han obtenido otros resultados que han ejercido una influencia muy positiva, por la información generada, para ampliar y complementar los conocimientos teóricos y reforzar los métodos de enseñanza.

Entre estos resultados se pueden destacar:

6.1 Los estudiantes tienen acceso a la "realidad" en el sitio donde realizan sus prácticas. Con ello ganan una experiencia previa que les permitirá "abordar con mayor propiedad" su futuro desempeño como profesionales, ya que cada estudiante debe afrontar esta experiencia individualmente, lo cual lo confronta ante sí y ante lo que va a ser su responsabilidad como futuro profesional.

6.2 Se aumenta la posibilidad de empleo como profesionales próximos a egresar, en la medida en que su desempeño haya sido satisfactorio. De igual modo pueden considerar con mayor posibilidad la opción de generar su propio empleo, mediante el desarrollo de proyectos para crear sus propias empresas.

6.3 Se establece la posibilidad para que profesores, estudiantes y en general la Institución, "retroalimenten" los métodos de enseñanza, los planes de investigación y extensión universitaria, mediante el conocimiento y análisis de la realidad externa a la Universidad. Igualmente, se detectan las fallas más prominentes en la formación de los estudiantes, lo cual sirve de base para proponer las reestructuraciones del plan curricular de la carrera.

6.4 Se da una mayor proyección de la imagen institucional como entidad de apoyo y servicio en la solución de los problemas de los diferentes tipos de productores en el campo.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS
PALMIRA

**SEMESTRE DE PRACTICAS EN GRANJAS CARRERA DE ZOOTECNIA
ANALISIS DE SISTEMAS INTEGRALES DE PRODUCCION
AGROPECUARIA SIPA**

ANEXO 1

**GUIA PARA EL DIAGNOSTICO INICIAL DE LA EMPRESA
AGROPECUARIA**

(150) I.

ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

1. Misión y factores externos
2. Análisis de factores (variables) externos:
 - 2.1. Factores económicos: Análisis agroeconómico de factores que afectan el éxito de actividad desarrollada en la granja.
 - 2.2. Factores sociales, culturales, demográficos y geográficos: Análisis de los aspectos relacionados con los factores mencionados que afectan la orientación de la actividad actual de la granja.

- 2.3. Factores políticos, gubernamentales y jurídicos: Análisis de estos factores y su influencia en las oportunidades o amenazas que brindan a la empresa.
- 2.4. Factores tecnológicos: Análisis de las tecnologías predominantes y disponibles en el medio y su comparación con la predominante en la empresa. Para realizar este aspecto se debe tener en cuenta el análisis tecnológico interno de la empresa (No. III).
- 2.5. Factores competitivos: Análisis de los competidores en la actividad que desarrolla la empresa, para identificar y ponderar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la actividad analizada.
- 2.6. Factores ecológicos: Análisis de las características agroclimáticas predominantes y su relación con el medio ecológico. Análisis de la influencia positiva o negativa que dichos factores ejercen en la actividad analizada en sus diferentes fases. Para realizar este aspecto se debe tener en cuenta el Análisis de la Agroclimatología. (Numeral 115)

(100) II.

RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

1. Reconocimiento: nombre, actividad, ubicación, vías de acceso, distancias.
2. Superficie
 - 2.1. Plano de la finca.
 - 2.2. Inventario de superficie.
Con base en el formato de uso actual de la tierra, determinar la forma como está distribuida su utilización en: superficie en ganadería, superficie en agricultura, superficie en otras áreas, superficie agrícola útil, superficie no productiva, superficie total.
3. Relieve
 - 3.1. Clasificación de la superficie en plana, ondulada, mecanizable, no mecanizable.
 - 3.2. Otra superficie.
Otras áreas potencialmente productivas pero afectadas por diferentes factores, como mal drenaje, inundables, problemas químicos. Comentarios sobre posibilidades de adecuación a corto o largo plazo.
4. Estudios Especiales.
 - 4.1. Planos de: a) Áreas; b) Curvas de nivel.
 - 4.2. Estudios de suelos.
 - 4.2.1. Fertilidad
 - 4.2.2. Físico-química detallada
 - 4.2.3. Características generales de los suelos, potencial productivo.
 - 4.2.4. Manejo de suelos. Sistema de riego y drenaje.
 - 4.3. Aguas
 - 4.3.1. Naturaleza: natural (fuentes, ríos, quebradas), legalización y su uso.
 - 4.3.2. Aforo, pozos profundos, aljibes.
 - 4.3.3. Concepto sobre suficiencia, disponibilidad y calidad.
 - 4.3.4. Aguas servidas, sistema de recolección, evacuación, tratamientos.
5. Agroclimatología.
 - 5.1. Condiciones climáticas predominantes
 - 5.1.1. Altura promedio: m.s.n.m.
 - 5.1.2. Precipitación. Cantidad anual y su distribución. Frecuencia de las lluvias más importantes.

- 5.1.3. Temperaturas media, máxima y mínima mensuales.
- 5.1.4. Humedad relativa, distribución
- 5.1.5. Vientos, factores más notables (velocidad, distribución anual).
- 5.1.6. Brillo solar (donde sea posible obtener esta información).
- 5.1.7. Clasificación climática de la zona, factores más importantes, características.
- 6. Maquinaria y equipo
 - 6.1. Inventario
 - 6.2. Mantenimiento preventivo. Sistema para lubricación. Cambios de filtros, ajustes, registros (si existen).
 - 6.3. Reparación de maquinaria. Información de reparaciones efectuadas, resultados.
 - 6.4. Taller de maquinaria, existencia, utilidad.
- 7. Instalaciones y obras de infraestructura.
 - 7.1. Inventarios.
 - 7.2. Conceptos sobre su utilización y funcionalidad actual.
- 8. Resumen de reconocimiento de la empresa.
En forma resumida debe presentarse el análisis de los factores incluidos en el reconocimiento de la empresa y su influencia como oportunidades o amenazas para la misma.

(250) III.

ANÁLISIS DE TECNOLOGIA ACTUAL

- 1. Producción y utilización de pastos.
Los aspectos a considerar se deben desarrollar de acuerdo con la guía específica.
- 2. Producción animal.
Los aspectos a considerar se deben desarrollar de acuerdo con la guía específica, según especie y tipo de explotación: producción bovina (carne y/o leche), producción porcina, producción avícola, producción apícola, producción piscícola, zocriaderos.
- 3. Resumen de tecnología actual.
En forma resumida debe presentarse el análisis de los factores incluidos en el análisis de tecnología actual y su influencia como oportunidades o amenazas para la empresa.

(300) IV.

ASPECTOS ECONOMICOS Y DE MERCADEO

- 1. Sistema contable utilizado
 - 1.2. Clase de contabilidad
 - 1.3. Utilización para la administración de la empresa
- 2. Registros de costos
 - 2.1. Mano de obra
 - 2.2. Insumos
 - 2.3. Maquinaria
 - 2.4. Conceptos sobre su funcionalidad y utilidad
- 3. Inversiones
 - 3.1. Plan actual de mejoramiento (si lo hay). Describir y comentar brevemente.
 - 3.2. Presupuesto del plan anterior (si lo hay)

- 3.3. Otros cálculos efectuados para evaluar el plan de mejoramiento en ejecución (Proyección financiera, crediticia, flujo de caja).
- 3.4. Análisis crediticio
 - Preferencia por el crédito
 - Resultados (si lo ha utilizado)

4. Mercadeo

- 4.1. Productos generados por la empresa. ¿Qué tratamientos o clasificación previa se efectúa para su venta? Unidades y formas de presentación.
- 4.2. Sitios de venta. Compradores. Forma de pago. Créditos.
- 4.3. Precios por unidad de producto. Variaciones estacionales predominantes. Cómo se informa de ellos.

5. Análisis (evaluación) económica de resultados.

Estudio de costos variables (E.C.V.)

Anotar en los formatos de registro los costos más importantes que hayan ocurrido durante el tiempo que usted como estudiante ha tenido la oportunidad de permanecer en la granja. Entre ellos, anotar los relacionados con:

- 5.1. Mano de obra: fija, ocasional, contratada.
- 5.2. Gastos sanitarios: vacunas (clases), vermifugos (clases), garrapaticidas, suplementos alimenticios, vitaminas, drogas, inseminación, honorarios veterinarios.
- 5.3. Alimentos para: vacas (productivas y secas), novillas 2-3 años, novillas 1-2 años, terneras 5-12 meses, terneros 0-4 meses, toros, toretes.
- 5.4. Maquinaria y equipos: combustibles, lubricantes, filtros, repuestos y reparaciones; discriminar para cada máquina, en lo posible.
- 5.5. Insumos agrícolas para los pastos: abonos, riegos, semillas empleadas, labores culturales contratadas.
- 5.6. Gastos generales.
Indicar qué incluye esta cuenta
- 5.7. Inventarios de animales: por categorías, clasificados al principio y al final del periodo analizado.
Incluir el movimiento de ganado ocurrido (compras, nacimientos, ventas, muertes, pérdidas, cambios de categoría).
- 5.8. Producto.
Producción: leche total, otros productos, animales de desecho por categoría, consumo, venta de leche.
- 5.9. Criterios económicos.
Para cada actividad específica. Por ejemplo, leche: superficie agrícola útil (hectáreas, porcentaje).
Superficie forrajera: Corte (hectáreas).
Pastoreo (hectáreas).
No. UGG (Total)
UGG/Ha. - SF
Producción prom/vaca hato.
Producción prom/Ha/SF
Porcentaje vacas secas (principio y final del periodo).
Costo del concentrado/vaca-hato (cantidad y valor).
Costo de alimentos/UGG (\$).
Cantidad de leche empleada en la crianza de terneras (cantidad y valor).
Precio promedio (litro o botella)
Gastos sanitarios/UGG (\$)
Gastos de mano de obra (\$)
(Para otras actividades se deberán calcular los índices de acuerdo con parámetros específicos).

- 5.10. Resultados económicos
Utilidad bruta del periodo (total y por Ha-SF, en pesos)
- 5.11. Análisis y conclusiones del ECV.

(150) V.
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y HUMANO

1. Estructura de la empresa
Tenencia
Organización legal (si es persona jurídica comercial)
2. Organización de la empresa
Organigrama existente
Áreas de trabajo
Manual de funciones
3. Organización de trabajo
Metodología empleada para dirigir el personal
Reglamento del trabajo
Reuniones de personal
4. Organización de personal
Inventario de recursos humanos
Necesidades actuales y futuras de personal
Relaciones laborales
Programa actual de desarrollo de personal (Capacitación, calificación de la mano de obra, etc.).
5. Programa de desarrollo actual para mejorar la Empresa.
Reuniones de campo. Visitas a Centros de Investigación. Ferias.
Participación de la Empresa en ensayos de mejoramiento y asistencia técnica.

(50) VI.
CONCLUSIONES, DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES INICIALES PARA REORGANIZAR LA EMPRESA

1. Análisis externo
2. Reconocimiento de la explotación
3. Análisis de tecnología actual
4. Organización económica y de mercadeo
5. Análisis organizacional y humano
6. Diagnóstico
7. Recomendaciones iniciales (no costosas)
8. Idea general para el plan de mejoramiento
9. Bibliografía (referencias) consultada

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: Desde el punto de vista de la zootecnia hablamos de la producción, comercialización y distribución del producto; en la parte de comercialización debemos tener en cuenta los gustos y preferencias del consumidor, ¿cómo se ha manejado esto en el caso de la carne de res, por ejemplo; si se van a comercializar otros productos, esto no representa un gran inconveniente, cómo se está manejando?

R: A través de la experiencia concreta, ¿qué es lo que están haciendo nuestros egresados en este punto específico? En este momento egresados nuestros son los que están encargados de todo el proceso de la compra de ganado, es decir, la compra de materia prima para industrias como Rica Rondo y Zenú, es decir el proceso de control de calidad de la producción de productos cárnicos arranca desde el mismo tipo de materia prima que se trabaja; en ese sentido el zootecnista es el que tiene las bases y los fundamentos para poder

trabajar con criterios de calidad de materia prima. Además de eso, los egresados nuestros también están en estos momentos participando en los procesos de transformación de esa materia, es decir, están interesados en plantas de procesamiento, fundamentalmente aquí en el Valle en lo que es Rica Rondo y en industrias cárnicas menos desarrolladas; sin embargo, hay algunos egresados que están haciendo su esfuerzo desde el punto de vista de transformación, hay unos que tienen pequeñas plantas productoras de kumis y yogurt o de salsamentarias, pero en ese sentido el trabajo ha estado orientado a que el problema de la mala calidad de los productos de origen animal se trate de ir corrigiendo, porque el problema de la comercialización de los productos de origen animal, específicamente la carne, está en manos de gente que no es idónea desde el punto de vista técnico, desde el punto de vista de control de calidad.

Desarrollo del Espíritu Empresarial en los colegios del Valle del Cauca

El modelo ICESI

Melquicedec Lozano Posso

Asistente Investigador del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

INTRODUCCION

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial es una unidad académica del ICESI cuyo propósito fundamental es motivar y formar a la comunidad bajo el área de influencia del ICESI en el desarrollo de acciones creativas que permitan originar nuevas organizaciones que ayuden a solucionar el problema de desempleo que se vive en el país y que, además, den a las personas que las organizan un sentimiento de realización profesional.

El Centro establece su acción en cuatro grandes frentes: Docencia, Investigación, Extensión y Servicios, pues considera que como unidad académica universitaria debe cubrir los diversos ámbitos de ella, de manera tal que se refuercen tanto individual como colectivamente todos los frentes. Dentro del área de extensión el objetivo es difundir las ideas fundamentales del concepto de desarrollo basado en el espíritu empresarial, motivar a la comunidad educativa colombiana a integrar este concepto en sus procesos educacionales y crear una cultura que aprecie y apoye el espíritu empresarial.

El objetivo debe lograr que la acción de formación del espíritu empresarial se conozca suficientemente y que muchas instituciones en el país repliquen con éxito las actividades que el Centro realiza.

Dentro del área de extensión, una de las actividades que se ha venido realizando es el **Seminario sobre Formación de Negocios dirigido a Estudiantes de Enseñanza Media**, cuyo objetivo es proveer a los estudiantes de los grados décimo y undécimo de una visión básica del sistema económico de libre empresa y del proceso de formación y realización de negocios.

Estos seminarios han requerido un gran esfuerzo de recursos para llevarlos a cabo, lo cual, obviamente, ha implicado una gran entrega y una motivación continua para orientarlos cada vez mejor, buscando nuevas metodologías, utilizando diversos elementos didácticos, creando ambientes más propicios e impulsando al estudiante a que haga uso de una alta participación; tratando con esto de llegar a los objetivos establecidos.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

El programa dio inicio en los colegios del departamento del Valle hacia mediados del año 1986 y desde ese momento hasta la fecha se han beneficiado de él más de seiscientos estudiantes de enseñanza media, quienes lo han recibido con mucha expectativa y entusiasmo. Algunos profesores, inclusive, se han interesado en estos seminarios y han participado en ellos con el fin de hacerlos extensivos a otros estudiantes de sus colegios.

Los seminarios han sido brindados a colegios oficiales y privados, algunos de formación tecnológica y otros de formación académica. La intensidad es de aproximadamente treinta horas y en ellas se trata de fomentar un ambiente de motivación e interés al estudiante introduciendo algunos elementos didácticos que permiten entregarle importantes conceptos empresariales.

A medida que hemos ido incursionando en los diferentes colegios, nuestra preocupación máxima ha sido el lograr que los participantes perciban una opción clara de trabajo en la creación de nuevas empresas, lo cual ha hecho que continuamente busquemos la manera de llegar a ellos con la mejor calidad y claridad de comunicación posibles. Esto nos impulsó desde un principio a evaluar el pensamiento y actitud de los estudiantes antes de tomar el seminario y el pensamiento y actitud de los estudiantes después de tomar el seminario para determinar realmente el efecto producido en ellos; lo cual generó la investigación tema de este trabajo.

Toda esta experiencia en este campo con los estudiantes de enseñanza media nos ha permitido avanzar en otros logros que han de complementar la labor que se está realizando. Uno de estos logros es la elaboración de un texto guía sobre Formación de Negocios dirigido a estudiantes de bachillerato, en el cual se trabaja en este momento y que podrá ser utilizado a partir del año entrante. Para este texto se ha tomado

como base la bibliografía utilizada en los seminarios brindados hasta la fecha, además de los conocimientos adquiridos producto de la experiencia en los mismos.

2.

MARCO TEORICO

2.1. Distintas formas y procedimientos mediante los cuales se da el evento empresarial según Shapero.

El citado autor analiza históricamente por qué ciertos grupos, ciertos tipos de cultura, ciertas sociedades de alguna forma u otra tienen unas características empresariales más altas que otras. Al profundizar en sus estudios ve 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; un factor de raza, un factor religioso o un factor de comunidad.

Dice Shapero que la toma de iniciativa en el evento empresarial depende fundamentalmente de la toma de una decisión que tiene que ver con un cambio en el estilo de vida. Que 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 que llega un momento en que estas fuerzas positivas, negativas o neutras hacen que la persona tome la decisión de cambio de estilo de vida; que mientras estas fuerzas no logren generar una composición de fuerzas tal que produzca en la persona un "desplazamiento", ella no llegará a ser un empresario.

Shapero dice que en el lado negativo hay varias fuerzas que se han identificado:

a) Se ha encontrado que en general en los refugiados hay una altísima proporción que son empresarios, y este ha sido el ejemplo clásico en toda la historia de los Estados Unidos, no necesariamente con el matiz de refugiado político, pero sí de pronto con la connotación de refugiado económico y muchos de

ellos han llegado a crear nuevos negocios, nuevas empresas y a desarrollar las.

b) Otro factor negativo muy frecuente es el despido del trabajo; y de tanto pensar la persona qué se va a poner a hacer de allí en adelante, en esa búsqueda de un camino de sostenimiento de vida, lo encuentra muchas veces a través del proceso de creación de un negocio.

c) El tercer fenómeno que se puede dar, especialmente con las personas que están empleadas, es el hecho de sentirse menospreciada en alguna idea o que sienta que no le están teniendo en cuenta. Entonces la persona se va e inicia su negocio apoyado en la idea que había estado conciliando y en la cual no había encontrado el respaldo respectivo.

d) Otros casos que se pueden dar son los estados de desmotivación en el trabajo. Eventualmente las personas pueden estar en un cargo y no sentirle sabor a ese cargo, no sentir realización en él. En esos momentos muchas personas han tomado la decisión y han saltado hacia la vida empresarial.

e) Otro fenómeno negativo para saltar a la vida empresarial es lo que se llama "Crisis de las Edades". Hay estudios que muestran claramente que las edades más frecuentes de creación de negocios son los 25, los 30, los 35 y los 40 años. La explicación única que se puede dar es que esos años en particular son grandes años de cuestionamiento, son momentos de la vida en que uno se pregunta qué está pasando con uno, qué he hecho, qué tengo, qué he producido; y esto obviamente origina ciertas decisiones que pueden llevarnos al ámbito empresarial.

f) Otro factor que puede tomarse en términos de desplazamiento negativo son los problemas de compañía, divorcios, separaciones, viudez: muchas veces estos casos mueven a la gente de su modo de ser, le cambian fundamentalmente su estilo de vida y en ese momento la gente se siente desplazada y

encuentra la necesidad de hacer algo en aspectos distintos a los que antes manejaba y a veces allí resultan negocios.

Hay algunas situaciones que se pueden calificar en el orden de neutras y que las clasifica Shapero como tales: Una de ellas es lo llamado "Tiempos Intermedios". Cuando la gente sale del colegio y de pronto tiene tiempo siente que allí hay un espacio para pensar si sigue con la vida que ha venido llevando o cambia su estilo de vida.

Hay otras situaciones que se pueden clasificar como positivas.

a) El hecho de que alguien le proponga a uno hacer un negocio juntos, ese es de pronto el momento que muchos de nosotros estamos esperando.

b) En algunos casos existe lo que se llama un mentor o padrino, o sea la persona que lo estimula, que le da ánimo, que lo impulsa a iniciar un negocio y a raíz de esto puede resultar que este mentor o padrino se presente como inversionista de la idea de negocio que uno tenga en un momento dado.

Estos fenómenos positivos son fenómenos que vienen del exterior, de personas externas a nosotros. Cuando cualquier muchacho, por ejemplo, se nos acerca a pedirnos un consejo y se lo damos, indudablemente en ese momento uno está generando información que puede producir completamente un cambio en el estilo de vida del muchacho. Aquí de pronto no es necesariamente un desplazamiento hacia un evento empresarial pero de todas maneras un proceso de desplazamiento, de cambio.

La conclusión de Shapero

Según Shapero lo que hay que encontrar es cómo producir este desplazamiento en la gente y, por supuesto, lo ideal es que ese desplazamiento no sea por causas negativas. Debemos tratar de buscar un desplazamiento ordenado en el que efectivamente esos muchachos se vayan preparando a lo largo de

su vida para que un día de estos, a los 25, a los 30, a los 40 años, estén listos para dar el salto a la carrera empresarial, pero no un salto improvisado, no un salto dado de un momento a otro, sino fruto de un proceso educativo que la persona tiene que acometer.

Sin embargo, dice Shapero, si queremos que efectivamente la gente a los 20, 30 ó 40 años dé ese brinco, tenemos que lograr en ellos dos percepciones:

a) **La percepción de deseabilidad.** O sea que la persona tenga ganas de hacer eso, que lo vea como algo bueno, como algo que es útil y atractivo para él. Es ver que el camino empresarial es interesante.

Por ser una percepción cualitativa ella está relacionada con valores. Shapero manifiesta que la deseabilidad es fundamentalmente cultural. Por ejemplo, cuando un muchacho tiene la oportunidad de conocer varios empresarios eso genera una conducta muy peculiar en él porque empieza a vivir en un mundo de negocios y esto en algunos colegios y universidades donde se educa con espíritu empresarial es una gran ventaja, porque los muchachos tienen relaciones sociales con una gran cantidad de personas que son empresarios y que le sirven de modelo. Sin embargo sólo le servirán de modelo en la medida en que se logren comunicar con ellos y les parezca interesante, de tal manera que los motive a nuevas acciones.

En este fenómeno de cultura juega un papel central la conducta de la familia y la educación. Si a un niño de siete años le transmiten el mensaje de que ser empresario es malo, de que para ser empresario hay que actuar con deslealtad y deshonestidad, de que ser empresario es malo porque hay que trabajar mucho, o que eso es para gente que tiene grandes capitales, obviamente la zona de deseabilidad se acaba. Pero si por otro lado la familia y la institución educativa donde está vinculado le refuerzan algunos valores particulares, el muchacho va a tener esta zona como algo que él quisiera vivir.

b) **La percepción de factibilidad.** Que logre identificar un negocio que sea bueno. Esta percepción es de tipo cuantitativo. En esta parte las cosas son más simples. Son herramientas de administración que la gente va a necesitar. La gente que quiere ser empresario de alguna manera debe tener noción de contabilidad, economía, mercadeo, finanzas, producción, para saber cómo puede entrar a manejar el negocio.

2.2 El efecto de la motivación al logro en las personas según McClelland

Dice McClelland que la gente se mueve según los niveles de motivación que tenga, los países se mueven según los niveles de motivación que tengan. Formuló una teoría donde indica que hay fundamentalmente tres tipos de motivaciones: la motivación al logro, la motivación de tipo afectivo y la motivación tipo poder.

McClelland encontró que había una relación muy grande entre la gente que en su investigación manifestaba alto nivel de logro y la gente que presentaba características empresariales, y empezó a analizar caso tras caso y observaba que siempre que las personas manifestaban un alto nivel de logro, eran personas que estaban fundamentalmente en el sector empresarial. No estaban en otro sector. Se notaba muchísimo nivel de logro en el sector de empresarios.

Entonces McClelland dijo: si uno quiere producir empresarios lo que tiene que entender es como es el proceso de motivación al logro, cómo es que ese proceso funciona. Empezó a estudiar a las personas que tenían alta motivación al logro y encontró para estas personas una serie de características que bien pudieran llamarse las características de los logradores:

- 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.
- 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. Es una de las cosas interesantes que a los muchachos hay que hacerles ver. Que las facilidades que posiblemente ellos tienen con su familia no se lograron de la noche a la mañana, sino que hubo un proceso paulatino hacia el logro de esas aspiraciones.

- Lo anterior implica por lo tanto que las personas con alta motivación al logro son tomadoras de riesgos. Pero riesgos que también son moderados, riesgos medidos.

- Son personas que necesitan re-entrenamiento. Les gusta hacer las cosas y saber lo más pronto posible cómo les fue.

McClelland se formuló una investigación más amplia. Miró las zonas de desarrollo de ciertos países y trató de ver qué fue lo que se hizo en esos países antes de originarse desarrollo en ellos. Se puso entonces a estudiar la historia y el proceso de desarrollo de naciones como Grecia, Francia, España, Inglaterra, Estados Unidos, etc., y se le ocurrió que estos desarrollos podían tener alguna relación con la educación recibida por la gente. Y 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 si en una comunidad llegamos a tener en un momento dado un buen nivel de empresarios, obviamente vamos a tener un buen nivel de desarrollo.

McClelland, entonces, determinó que había que mirar la educación en la niñez de aquellas personas que en un momento dado estaban propiciando desarrollo para un país, y se puso a investigar cuáles fueron los tipos de lectura infantil que habían existido en esos países 30, 40 ó 50 años antes de que presentaran desarrollo. Encontró algo muy interesante, y es que cuando los niveles de coeficientes de logro en las lecturas eran altos, 40 ó 50 años después se

presentaban altos niveles de desarrollo económico.

McClelland le hizo a esto todas las pruebas correspondientes a una investigación y demostró que se cumplía para una gran cantidad de culturas.

Si eso es así, nos plantearía a todos que si queremos tener un significativo crecimiento en el desarrollo económico, sólo lo vamos a lograr en la medida en que logremos crear en nuestros hijos o en nuestros discípulos un alto nivel temario con lecturas y enseñanzas que propicien la motivación al logro.

3 METODOLOGIA

La metodología utilizada en estos seminarios comprende lo siguiente:

a. **Pre-test.** Inicialmente se entrega a los participantes un test para su diligenciamiento. Este test contiene preguntas que pretenden medir los conocimientos, criterios y opiniones iniciales de los estudiantes en conceptos económicos fundamentales como: utilidad, competencia, riesgo, empresa, empresario, sistema económico, etc., así como en otras inquietudes académicas que tienen que ver con la parte formativa del seminario.

b. **Presentación.** Una vez diligenciado el pre-test, el estudiante recibe el programa de contenido del seminario al que se le da además la explicación y presentación necesarias a fin de que el estudiante se entere de lo que va a recibir y de los objetivos que se pretenden con ello.

c. **Contenido.** El estudiante recibe todo el contenido del seminario aproximadamente en treinta horas. En él se dan a conocer los siguientes temas:

- Sistema de libre empresa.
- Espíritu empresarial.
- Consideraciones políticas y sociales: el papel del Gobierno, la inversión extranjera, el desempleo, el subdesarrollo y problemas del subdesarrollo.

- Inicio y desarrollo de una empresa privada.
- Conceptos económicos básicos de una empresa: escasez, ahorro, capital, dinero, inversión, empresario, riesgo, rendimiento, etc
- Recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros.
- El proceso administrativo: planeación, organización, dirección, control.
- Las áreas funcionales: producción, ventas, personal, contabilidad y finanzas, sistemas.
- Gerencia general.

- El proceso de formación de nuevas empresas: importancia, generación e identificación de ideas, alternativas para comenzar una empresa, el plan de negocio, consecución de recursos, aspectos legales y tributarios, la formación del empresario y sus características principales.

d. Participación. Gran parte del seminario tiene tendencia magistral pero siempre tratando de interactuar con los estudiantes buscando su continua participación. De esa forma ellos son elementos activos dentro del proceso de realización de las charlas.

e. Elementos Didácticos.

- Se hace uso del *retroproyector* de acetatos en la presentación del tema correspondiente al inicio y desarrollo de una empresa.
- Los estudiantes leen, analizan y discuten algunas *lecturas* breves en aspectos importantes como trabajo, desarrollo, innovación, creatividad.
- Se muestran algunas *películas* que refuerzan los conceptos de adaptación al cambio y creatividad.

f. Post-test. Al culminar el seminario los estudiantes diligencian un test que fundamentalmente contiene las mismas preguntas planteadas en el pre-test. Esto, obviamente, nos permite hacer un paralelo entre las respuestas antes de

participar en el seminario y las respuestas consignadas una vez han participado en el.

g. Refinamiento de los test. Tanto el pre-test como el post-test han gozado de flexibilidad desde el inicio del programa y aunque se ha mantenido su esquema inicial, esta flexibilidad obedece a cambios que se requieren en ellos con el fin de refinarlos al máximo, encontrando, de esa manera, aspectos cada vez más cercanos a la realidad en los efectos producidos en los jóvenes que pertenecen a la población de enseñanza media del departamento.

h. Preguntas. Las preguntas tanto del pre-test como del post-test están enfocadas a los dos aspectos básicos que se brindan en el seminario: a) Una zona formativa o de comportamiento del muchacho frente a ciertas opciones económicas y sociales y b) una zona académica o de conocimientos.

4
MUESTRA

Desde 1986, cuando el ICESI inició su programa de desarrollo del espíritu empresarial en los colegios del departamento, hasta la fecha, hemos llegado a más de seiscientos estudiantes de diferentes colegios mediante la conducción de 27 seminarios sobre formación de negocios. Los datos se manifiestan de la siguiente manera:

Numero de cursos dictados a diciembre de 1989 27
Total de estudiantes participantes 607
Promedio de estudiantes por curso o seminario 23
Número de colegios cubiertos 17

Para la realización del presente trabajo se tomó una **muestra** de 9 seminarios ofrecidos en distintos colegios con una participación de 245 estudiantes distribuidos así:

Número de cursos 9
Total estudiantes participantes 245
Número de colegios representados 9

CUADRO 1
Distribución total por modalidad

Modalidad del Colegio	Cantidad de Seminarios		Estudiantes Participantes		Total Colegios	
	No.	%	No.	%	No.	%
Técnicos	7	26	189	41	7	41
Académicos	20	74	418	69	10	59
TOTAL	27	100	607	100	17	100

CUADRO 2
Distribución total por sector

Sector de Pertenencia	Cantidad de Seminarios		Estudiantes Participantes		Total Colegios	
	No.	%	No.	%	No.	%
Público	12	44,4	304	50	8	47
Privado	15	55,6	303	50	9	53
TOTAL	27	100,0	607	100	17	100

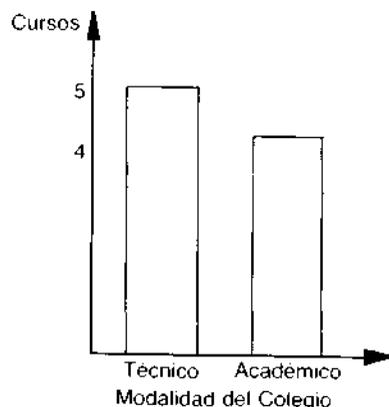
CUADRO 3
Distribución muestral por modalidad

Modalidad	Cantidad de Seminarios		Estudiantes Participantes		Total Colegios	
	No.	%	No.	%	No.	%
Técnicos	5	55,6	129	52,6	5	55,6
Académicos	4	44,4	116	47,4	4	44,4
TOTAL	9	100,0	245	100,0	9	100,0

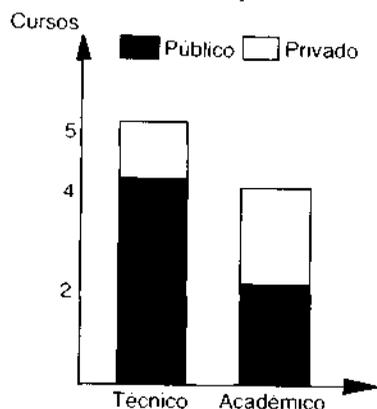
CUADRO 4
Distribución muestral por sector

Sector	Cantidad de Seminarios		Estudiantes Participantes		Total Colegios	
	No.	%	No.	%	No.	%
Públicos	6	66,6	160	65,3	6	66,6
Privados	3	33,4	85	34,7	3	33,4
TOTAL	9	100,0	245	100,0	9	100,0

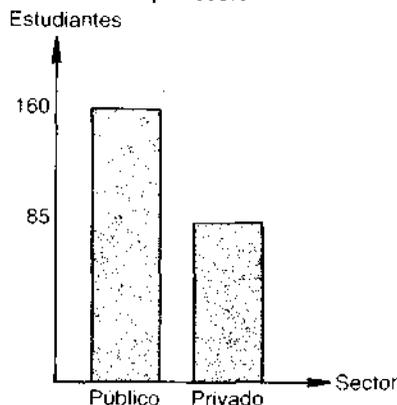
Distribución muestral de cursos por modalidad



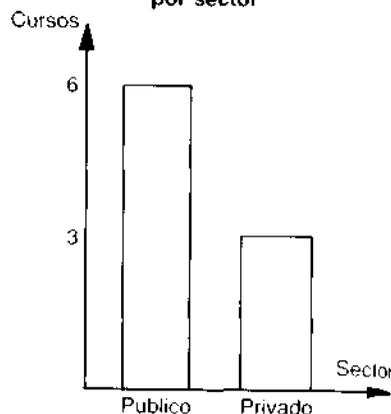
Distribución muestral de cursos por modalidad y sector



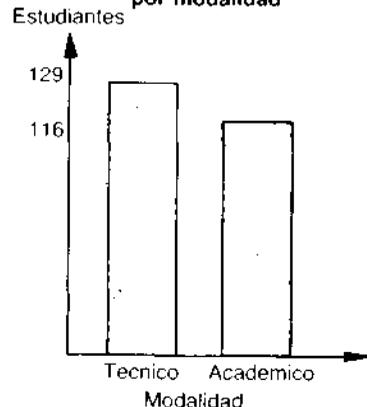
Distribución muestral de estudiantes por sector



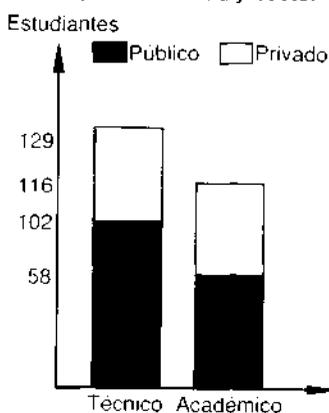
Distribución muestral de cursos por sector



Distribución muestral de estudiantes por modalidad



Distribución muestral de estudiantes por modalidad y sector



5. CONCURSO COLEGIOS

Una de las actividades complementarias que desde 1987 el ICESI viene efectuando anualmente es el Concurso "Mejor Negocio Estudiantil", el cual tiene como objetivo estimular a todos aquellos estudiantes de bachillerato del Valle del Cauca que ya desarrollan de manera independiente algún tipo de actividad comercial, industrial o de servicio, y motivar al resto de estudiantes para que consideren seriamente la posibilidad de trabajar, ahora o en un futuro, en organizaciones creadas por ellos.

En el concurso pueden participar todos los estudiantes de bachillerato del Valle del Cauca que tengan su negocio y no existen restricciones de tamaño, complejidad, número de propietarios, ni registro en Cámara de Comercio. Solo se exige constancia de matrícula del colegio al cual pertenecen y el diligenciamiento del formato de inscripción diseñado por el ICESI.

El ICESI determina los resultados del concurso con base en una evaluación donde se considera fundamentalmente el nivel de innovación, el potencial del negocio y al empresario en sí, sus características y sus valores.

Este tipo de eventos juegan un papel importante en el desarrollo de la conducta de jóvenes que ya están manejando por su propia cuenta algún tipo de negocio. Por un lado les hace sentir que lo que están haciendo es bueno para ellos y para la sociedad y, por otro lado, los impulsa a seguir adelante y a entusiasmar a otros a que también incurran en actividades de negocio que permitan mejorar las condiciones económicas y sociales del país.

Este hecho respalda el concepto emitido por Albert Shapero cuando habla del fenómeno cultural que se produce al transmitirles o reforzarles a los muchachos ciertos valores particulares que los lleven a ver los eventos empresariales como parte de su realización personal.

De otra parte, para un joven es motivante y alentador saber que las metas que trata de alcanzar mediante su pequeño negocio, son estimuladas por la existencia de concursos de esta índole. David McClelland manifiesta que si formamos a un niño para que desarrolle una alta motivación al logro, se amplían en él las posibilidades de ser empresario cuando sea adulto.

Pero, además, McClelland hace énfasis en las consecuencias de una educación con alto nivel de motivación al logro y descubre la directa proporcionalidad que existe entre esa forma de educación y los altos niveles de desarrollo económico y social que se pueden alcanzar.

6. RESULTADOS

- Los estudiantes de enseñanza media, antes de participar en el seminario, consideraron en un 48.8% que nuestra economía es de libre empresa con control gubernamental, en tanto que después del seminario este porcentaje se incrementó al 73.2%. En la Tabla 2 se nota, además, que al iniciar el seminario la decima parte de los estudiantes consideraron nuestro sistema desde un concepto bastante desviado del real. Sin embargo este concepto estuvo por debajo del 1% después del seminario.

- La Tabla 3 muestra que casi el 60% de los participantes estaban a favor de establecer mayores controles a las empresas, pero una vez orientados por el seminario, casi la mitad de ellos cambia de opinión.

- Tanto al inicio como al final del seminario los estudiantes manifestaron casi en su totalidad que Colombia necesita más empresas.

- Al empezar el seminario, el 20% de los asistentes opinó que el empresario es una persona que administra una empresa, mientras que el 53.6% expresó su criterio a favor de que el empresario es una persona que crea una empresa. Estos resultados cambiaron respectivamente a 5.0% y 75.2% como lo muestra la Tabla 5.

- Nótese en la Tabla 6 que antes de recibir el seminario, un gran porcentaje de participantes (el 19%) piensa que el dinero y un local son suficientes para iniciar un negocio. El 67% cree que la idea tiene gran peso. Al culminar el seminario los primeros se reducen sólo al 2%, en tanto que los segundos se incrementaron a un 76%.

- Al iniciar el seminario los estudiantes opinan en un 26.4% que reduciendo los precios y aumentando los salarios se puede mejorar el nivel de vida de los colombianos, mientras que un 14.6% consideró que esta meta se puede alcanzar aumentando la inversión del gobierno. No obstante, al finalizar el seminario el 62% opino que el nivel de vida de los colombianos se mejora produciendo más y con mejor calidad. Esto se puede confirmar en la Tabla 7.

- Antes de empezar el seminario el 30% de los participantes piensa que la creación de empresas beneficia a gran parte de la comunidad, mientras que el 65% opina que beneficia a toda la nación. Estos resultados cambiaron después del seminario al 18% y 82% respectivamente. Tabla 8.

- La Tabla 9 muestra que solo el 18% de los estudiantes cree inicialmente que el sistema económico colombiano es tan bueno como los demás sistemas económicos. Sin embargo, una vez los estudiantes han sido partícipes del seminario, el 46% tiene esa firme creencia y el 7.3% expresa que es el mejor sistema económico.

- Ateniendonos a las cifras de la Tabla 10 podemos evidenciar que los estudiantes de enseñanza media no están interesados, en general, en trabajar con el gobierno. Antes de ser influenciados por el seminario ellos prefieren hacerlo en una empresa grande (19.0%) o en un negocio propio (65.3). Al culminar su participación en el seminario, el 82% manifiesta que preferiría trabajar en un negocio propio.

- La Tabla 11 no muestra un cambio muy significativo en los resultados de

pre-test y pos-test que contestaron los estudiantes al ser interrogados sobre la concentración del poder económico en nuestro país. La gran mayoría están convencidos de que el poder económico está concentrado en unas pocas personas.

- Tanto antes de iniciar el seminario como al finalizar éste, los estudiantes de bachillerato opinan en un porcentaje muy alto que el tema de creación de empresas debe ser incluido en el programa académico de su colegio. Esto lo muestra claramente la Tabla 12.

- De acuerdo con las respuestas dadas por los bachilleres participantes en los seminarios sobre formación de negocios, el principal problema que tiene el país actualmente es el desempleo. Solo que antes de iniciar el seminario este concepto lo emite el 60.7% y después de haber participado en el este porcentaje se incrementa al 72%. Tabla 13

- En la Tabla 1 podemos observar que al iniciar el seminario un porcentaje considerable de los bachilleres de los colegios técnicos (13.6%) opinó que el sistema político colombiano es comunista, mientras que ninguno de los bachilleres académicos emitieron esa opinión. Afortunadamente los resultados del pos-test nos dicen que al culminar el seminario ya ninguno opinaba de esa manera.

- La misma tabla muestra que inicialmente los estudiantes de colegios académicos en un 30% aproximadamente, dan poca o ninguna importancia a la idea como elemento primario de un negocio para iniciarlo. Esto en el caso de los colegios técnicos también sucede pero solo en un 10% de los estudiantes.

- Observando la misma tabla se encuentra que inicialmente los estudiantes académicos están más dispuestos a trabajar en un negocio propio (74%) que los bachilleres técnicos (57.5%) Sin embargo, se observa que una vez finalizado el seminario, son los bachilleres técnicos quienes tienen más disposición

a trabajar en un negocio propio (86%) que los bachilleres académicos (76%).

- Igualmente detectamos en la misma tabla que tanto bachilleres académicos como bachilleres técnicos casi en su totalidad consideran que el gobierno debe asignar recursos para apoyar la creación de empresas y no dejar que cada quien haga lo que pueda.

- Existe más tendencia en los estudiantes de bachillerato técnico que en los estudiantes de bachillerato académico a creer que el sistema económico colombiano es tan bueno como los demás. Esto se refleja tanto en el pre-test como en el post-test. Tabla 1.

7. CONCLUSIONES

- De los estudiantes de enseñanza media sólo una cifra cercana a la mitad tiene claro que el nuestro es un sistema económico de libre empresa. Esto nos muestra que definitivamente ellos no reciben la orientación debida en este sentido y esta es una de las razones por las cuales desconocen las verdaderas ventajas del sistema en el cual viven.

- Los estudiantes de bachillerato en su mayoría tienen el concepto de que las empresas son entes explotadores y que los empleados ganan sumas exiguas comparadas con las que las empresas obtienen como utilidad. Por eso ellos manifiestan que el gobierno debe establecer mayores controles que reduzcan la tendencia explotadora de las empresas.

Aunque esto en algunos casos puede ser cierto, el concepto de los jóvenes bachilleres es generalizado y esto, por supuesto, perjudica notablemente cualquier campaña en favor de la creación de empresas ya que ellos no las van a mirar como un elemento importante de desarrollo sino como un ente de sometimiento al trabajador.

- Aún sin dárseles ninguna orientación al respecto, casi todos los estudiantes de bachillerato entre grados 10 y 11 sienten la necesidad de más empresas.

Esto puede resultar contradictorio con la conclusión anterior. Pero no. Si por un lado ellos las ven como entes explotadores, por el otro también consideran que existe mucho desempleo y que ellas juegan un papel importante para propiciarlo.

- Aproximadamente la mitad de los jóvenes bachilleres de años superiores no conoce acertadamente lo que es un empresario. Esto se debe fundamentalmente a que nunca o en muy pocas ocasiones se les da a conocer ambientes empresariales que les permitan distinguir claramente entre administrador, empleado, empresario, etc. Esta conclusión se palpa fácilmente en la Tabla 5 donde se ve que después de recibir orientación empresarial, más del 75% de los estudiantes muestra tener claridad sobre lo que es un empresario.

- Existe una marcada resistencia de nuestra población de jóvenes estudiantes a creer que la idea es el primer y principal elemento para la iniciación de un negocio. Esto de pronto puede darse por el hecho de que hace falta más estímulo en los colegios que impulse a los estudiantes a tener iniciativa, a pensar en soluciones, a generar ideas.

- Todavía existen estudiantes de enseñanza media (aunque en un porcentaje bajo, no tan bajo) que piensan en el gobierno como solución para mejorar el nivel de vida de nuestro país y se descartan, de cierta manera, ellos como parte de la solución.

- Cuando los estudiantes no han recibido la orientación necesaria, sólo el 18% cree que el sistema económico colombiano le presenta a la gente las mismas oportunidades de desarrollo que otros sistemas económicos existentes. Cuando reciben orientación, casi la mitad lo cree así y, más aún, cerca de un 10% afirma que es el mejor sistema económico. Esto nos muestra que en aspectos tan importantes hoy en día como es éste de entender cuáles son las bondades de nuestro sistema económico de libre empresa, lo que necesitan los jóvenes es educación que les muestre

ampliamente que hay oportunidades latentes y que lo que se necesita es iniciativa, creatividad, esfuerzo para sacar provecho de ellas.

- Los resultados indican que los jóvenes bachilleres se muestran apáticos a trabajar con el gobierno. Ellos no quieren hacer parte de él. Ya están cansados de tantas promesas que no se cumplen. Ya no creen en los programas, en los planes, en las proyecciones que determinan teóricamente el accionar gubernamental. Ellos tienen más inclinación hacia el sector privado.

Obsérvese que este es un aspecto profundamente interesante porque esa inclinación que presentan los muchachos hacia el sector privado, favorece sustancialmente todo esfuerzo que se realice para que ellos sean propiciadores de nuevos negocios, de nuevas organizaciones en ese sector.

- El estudiante de bachillerato detecta fácilmente, aun sin recibir ningún curso o seminario, que relativamente pocas personas tienen el poder económico en nuestro país. Esta actitud es buena, por cuanto nos permite hacerle notar al muchacho que una de las formas de tratar de lograr una mejor repartición de los bienes económicos, es mediante la creación, desarrollo y manejo de nuestro propio negocio, de nuestra propia empresa, aunque ésta sea pequeña inicialmente.

- Los estudiantes de enseñanza media de los grados superiores están clamando para que el desarrollo del espíritu empresarial sea incluido en el pensum académico de sus colegios. Existe una enorme aceptación por esta nueva estrategia de desarrollo y es algo que quienes estamos trabajando en esta zona debemos aprovechar en bien del país

- La mayoría de jóvenes bachilleres piensa que el principal problema que tiene el país es el desempleo y que de allí se derivan los demás problemas que afectan la nación; y esto es algo que obviamente nos da armas para hacerle

ver a estos jóvenes la creación de nuevas empresas como una alternativa de trabajo. No como una alternativa que está a la misma altura de emplearse. Sino como aquella que proporciona a la persona más independencia, más creatividad, más amor por lo que se está efectuando y, sobre todo, mayores retribuciones económicas y un sentimiento muy grande de realización.

- Los estudiantes de colegios técnicos dan más importancia a la idea de un negocio como elemento fundamental para su iniciación que la que le otorgan los estudiantes de colegios académicos. Esto se explica porque en los colegios técnicos los muchachos disponen de algunos recursos que plantean ambientes empresariales lo cual estimula su iniciativa y creatividad, aunque, desafortunadamente, ellos son orientados a ser empleados y no empleadores.

- Antes de recibir orientación, los bachilleres de colegios académicos creen más en la posibilidad de tener su propio negocio que los bachilleres de colegios técnicos. Sin embargo, después de recibir orientación los papeles se invierten.

Esto tiene una explicación muy simple y tiene mucho que ver con la conclusión anterior: Los bachilleres académicos, en general, provienen de familias con un relativo mejor nivel económico que los bachilleres técnicos. El joven que recibe preparación técnica cree y tiene confianza plena en sus habilidades para aplicar lo que ha aprendido, pero para aplicarlas como empleado, porque esa es la educación que ha recibido; lo cual, adicionado a su conciencia de poseer bajos recursos económicos, le cercena todas las posibilidades de convertirse en un empresario.

- Los estudiantes de enseñanza media de colegios técnicos creen más que los estudiantes de colegios académicos en las posibilidades que brinda nuestro sistema económico de libre empresa y esto se debe fundamentalmente a que los primeros obtienen una formación que les permite salir preparados en determinada especialidad, lo cual les

más opción de empleo que a los estudiantes de colegios académicos.

- En el ambiente educativo, tanto familiar como institucional, en el cual se desenvuelven los niños y jóvenes, se propician pocas opciones formativas que les permitan desarrollar valores de espíritu empresarial.

- La educación en los colegios no se ha preocupado por mostrar a los jóvenes la verdadera situación económica y social del país y menos aún, de mostrarles algunas alternativas de solución a los problemas existentes en esas áreas.

- La educación en los colegios no enseña a los estudiantes los verdaderos beneficios y oportunidades que ofrece el sistema económico de libre empresa, e inclusive algún porcentaje de estudiantes ni siquiera tiene claridad sobre el tipo de sistema económico en el cual viven y se desempeñan.

- Los jóvenes bachilleres estarían dispuestos a cambiar de actitud si se les brinda la orientación y el apoyo necesario para realizarlo.

- Una vez han participado en los seminarios que ofrece el ICESI, los estudiantes de enseñanza media tienen una mentalidad diferente respecto de muchos criterios económicos, políticos y sociales adquiridos erróneamente dentro del proceso de su formación.

- Estos seminarios indudablemente son un medio para fomentar el pensamiento empresarial, el cambio de actitudes, el conocimiento verdadero de las bondades de nuestro sistema, el espíritu de esfuerzo hacia grandes objetivos, la búsqueda continua de oportunidades y la creencia en los alcances a los cuales se puede llegar si se desarrolla y emplea la iniciativa y la creatividad personal.

8. RECOMENDACIONES

- Los estudiantes de colegios y universidades deben ser educados objetivamente respecto de las dificultades

que presenta el sistema económico de libre empresa, pero también es necesario hacerles notar las cosas buenas, los beneficios, las facilidades y oportunidades que ofrece este sistema económico.

- Las escuelas, colegios, instituciones estatales y las universidades, debemos emprender la tarea de propiciar a los niños y jóvenes, ambientes que les ayuden a formar valores empresariales en el proceso de su formación.

- Debemos hacerles ver a los muchachos, con ejemplos y razones reales, que la única forma de trabajo no es ser empleado. Que ser empresario es otra alternativa que debe ser considerada por ellos y que ésta tiene muchísimas más ventajas que la primera.

- Es nuestra tarea hacer que los jóvenes comprendan claramente que es una empresa, cuáles deben ser sus objetivos, cuál es su incidencia social, en qué forma se benefician tanto su dueño como la comunidad, cómo debe ser administrada, por qué es actualmente un elemento importante de desarrollo. Esto hará que se estimule en ellos el desarrollo del espíritu empresarial, que dejen de lado muchos conceptos erróneos que tienen de las organizaciones y que puedan pensar y hablar de ellas con un fundamento más real.

- Tanto los colegios de enseñanza académica como los colegios de enseñanza técnica necesitan la inclusión del Espíritu Empresarial en sus respectivos programas. Los estudiantes solicitan con ansiedad que este tema sea considerado en su educación. Debemos hacer todo el esfuerzo posible para que ello se haga realidad a todos los niveles educativos, mediante la revisión y reestructuración de los respectivos currículos académicos.

- Los procesos educacionales deben plantear y brindar más actividades que fomenten en los niños y jóvenes la iniciativa y el desarrollo de la creatividad.

- El desarrollo del espíritu empresarial debe iniciarse, en lo posible, en los

primeros años de vida del niño para que el proceso sea más completo y eficaz. Por eso el ICESI está llevando los programas de desarrollo del espíritu empresarial a los maestros de primaria con el fin de que ellos sirvan como medio de enseñanza de esta estrategia moderna.

- Debemos hacerles ver a los jóvenes que el gobierno por sí solo no es la solución a los problemas del país y que ellos hacen parte integral de la solución y que, más aún, una forma de aportar a ella es mediante la actividad empresarial la cual, en un contexto ideal, debe desarrollarse en cada persona dentro de un proceso organizado.

- Tanto en el sector oficial como en el sector privado debemos buscar los mecanismos necesarios no sólo para educar a los jóvenes con un amplio conocimiento empresarial sino también para apoyar técnica y económicamente a los que muestren interés e iniciativa para crear negocios, para ser empresarios.

- Debemos hacer el esfuerzo de invitar a empresarios de la región para que interactúen con nuestros estudiantes presentándoles su acción, ya que este esquema de modelos y puntos de referencia es fundamental en el proceso de desarrollo del espíritu empresarial, pues origina en los jóvenes la creencia de que el evento empresarial es factible y que trae consigo muchas satisfacciones.

- La formación como empresario debe ser mostrada a los estudiantes como un camino hacia la realización personal, hacia el logro de muchos propósitos difíciles de alcanzar siendo empleado; debe ser mostrada como un recorrido pedregoso pero también lleno de muchas oportunidades y satisfacciones; debe ser mostrada como una forma de llegar a los objetivos personales y como una forma de aportar a los objetivos sociales de la humanidad.

- Los resultados y conclusiones obtenidos indican que es recomendable seguir brindándoles a los jóvenes la oportunidad de que mediante estos se-

minarios ellos conciban para su vida otras facetas diferentes a las que normalmente encuentran en el núcleo familiar y las instituciones educacionales.

- El Ministerio de Educación Nacional, las Secretarías de Educación Departamental y los Distritos Educativos deben reconocer que si tenemos más empresarios podemos aprovechar con mayor eficiencia no sólo los recursos físicos y financieros, sino toda nuestra capacidad humana para afrontar con más entusiasmo las dificultades por las que atraviesa actualmente el país

- El Ministerio de Educación y las Secretarías de Educación deben entender que el que en una sociedad existan cierta cantidad de empresarios y/o cierta cantidad de empleados, depende fundamentalmente de la educación que esa sociedad está recibiendo.

- Debemos reconocer que seguimos teniendo currículos y metodologías educativas diseñados para formar solamente empleados.

- Es fundamental que comprendamos que en el currículo educativo colombiano se debe incluir la enseñanza del espíritu empresarial.

- El Ministerio de Educación Nacional debe reflexionar seriamente sobre renovación curricular que permita a las personas desde temprana edad una educación tal que mediante un proceso organizado les inculque valores formativos que originen en ellas el desarrollo y aplicación del espíritu empresarial.

- El Ministerio de Educación Nacional le hará un inmenso bien al país al revisar los programas curriculares colombianos e implementar la enseñanza del espíritu empresarial en todos los niveles educativos: básica primaria, enseñanza media, universidad.

- El Ministerio de Educación Nacional, las Secretarías Departamentales y todas las demás organizaciones públicas y privadas, debemos comprender de una vez por todas que sin ese ente visionario, creativo, innovativo que ha-

mos empresario, no es posible dar un impulso significativo al desarrollo económico del país y que, más importante aún, nuestro sistema económico de libre empresa se mantendrá y desarrollará en la medida en que existan individuos con pensamiento empresarial quienes, en un momento determinado, podrán generar nuevas organizaciones, que lo fortalezcan y lo orienten con mejores perspectivas económicas y sociales.

AGRADECIMIENTO

El autor agradece al Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI, al Center For International Enterprise (CIPE) y a la Fundación Antonio Restrepo Barco, por el apoyo intelectual y económico que ha permitido la realización de este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, 2^o, Cali, 1988. Memorias. ICESI, 1988. 207 p

ICFES. *La investigación sobre el empresario colombiano*. Bogotá, 1987. Memorias, Editorial Corporación Editorial Universitaria de Colombia, 1988, 275 p.

MCCLELLAND DAVID C., *Business Drive and National Achievement*, artículo, 14 p.

ROSENAU MILTON D., *Innovación*, Editorial Legis Editores S.A., Bogotá, Colombia, 1988, 252 p

SHAPERÓ ALBERT, *Los Profesionales Creativos en la Empresa*, Editorial Planeta, Barcelona, España, 1987, 274 p.

SHAPERÓ ALBERT, *Entrepreneurship in economic development*, Farr, C.C., (ed.) *Shaping the Local Economy*, Washington, D.C., International City Management Association, 1984.

VARELA V. RODRIGO, *Hacia una Educación con Perspectiva Empresarial*, III Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, mayo de 1988, México.

VARELA V. RODRIGO, *Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial*, ICESI, febrero de 1985, Cali.

TABLA 1
**RESULTADOS PORCENTUALES DE LAS RESPUESTAS DE LOS ESTUDIANTES
 DE EDUCACION MEDIA A LAS PREGUNTAS FORMULADAS EN EL PRE-TEST Y EN EL POST-TEST**

	COLEGIOS ACADEMICOS		COLEGIOS TECNICOS	
	Pre-test %	Post-test %	Pre-test %	Post-test %
¿En su opinión, el sistema político colombiano es?:				
a. Una economía capitalista	39,0	33,4	42,4	20,0
b. Una economía de libre empresa con control gubernamental	55,3	65,6	42,5	79,2
c. Una economía comunista	0,0	0,0	13,6	0,0
d. Una economía socialista	5,7	1,0	1,5	0,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
En cuanto a las utilidades que obtienen las empresas, ¿qué cree usted que debe hacer el gobierno?				
a. Permitir que las empresas logren el máximo de utilidades	87,0	85,3	60,0	93,7
b. Limitar las utilidades	13,0	14,7	40,0	6,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
¿Qué opina usted acerca de los controles que el gobierno ejerce sobre las empresas?				
a. El gobierno debe dejar los controles existentes	19,3	23,5	13,6	20,0
b. El gobierno debe establecer mayores controles	53,0	29,5	66,0	40,7
c. El gobierno debe reducir los controles	27,7	47,0	20,4	39,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

TABLA 1 (Continuación)

	COLEGIOS ACADEMICOS		COLEGIOS TECNICOS	
	Pre-test %	Post-test %	Pre-test %	Post-test %
¿Cuáles de las siguientes actividades considera usted que son empresas?				
a. Taller de mecánica	1,0	6,0	0,0	0,0
b. Una universidad	0,0	3,0	2,0	0,0
c. Una fábrica de papel	9,6	9,0	12,0	2,0
d. Una venta de arepas	1,0	1,0	0,0	0,0
e. Una tienda	0,0	1,0	0,0	0,0
f. Todas las anteriores	62,6	74,0	47,0	87,2
g. Ninguna de las anteriores	1,0	0,0	1,0	0,0
h. Únicamente los literales a, c	24,8	6,0	38,0	10,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
¿Sobre la creación de nuevas empresas qué opina?				
a. Hoy en día Colombia tiene un número suficiente de empresas	1,0	1,4	3,0	1,0
b. Hoy en día Colombia necesita más empresas	99,0	98,6	97,0	99,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
¿Qué debe hacer el gobierno frente a la creación de nuevas empresas?				
a. Dejar que cada quien haga lo que pueda	1,0	5,0	0,0	0,0
b. Asignar recursos para apoyar la creación de nuevas empresas	99,0	95,0	100,0	100,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

TABLA 1 (Continuación)

	COLEGIOS ACADEMICOS		COLEGIOS TECNICOS	
	Pre-test %	Post-test %	Pre-test %	Post-test %
En su opinión un empresario es:				
a. Una persona adulta que posee mucho dinero y grandes empresas	2,6	1,0	5,6	1,5
b. Una persona que administra una empresa	18,3	4,7	21,5	4,8
c. Una persona que crea una empresa	59,0	67,0	48,5	81,6
d. Una persona que trabaja en una empresa	3,4	3,0	1,5	1,5
e. Todas las anteriores	15,0	21,3	17,4	8,3
f. Ninguna de las anteriores	1,7	3,0	5,5	2,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
¿Cual de los siguientes sucesos por si sólo origina una empresa?				
a. Alguien se gana la lotería	0,8	0,0	0,0	0,0
b. Una persona hereda gran cantidad de dinero y un local comercial	29,8	3,0	10,0	1,5
c. Una persona tiene la idea de un negocio y consigue el dinero necesario para iniciarlo.	60,8	58,0	72,5	89,3
d. Todas las anteriores	8,6	34,0	13,7	8,5
e. Ninguna de las anteriores	0,0	5,0	3,8	0,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

TABLA 1 (Continuación)

	COLEGIOS ACADEMICOS		COLEGIOS TECNICOS	
	Pre-test %	Post-test %	Pre-test %	Post-test %
¿Cómo cree que se podría mejorar el nivel de vida de los colombianos?				
a. Reduciendo el precio de los artículos	3,5	3,0	3,7	1,0
b. Aumentando los salarios	6,0	2,0	7,0	3,0
c. Produciendo más y con mejor calidad	34,0	57,2	32,3	65,6
d. Aumentando la inversión del Gobierno	21,3	4,0	9,0	7,6
e. Solicitando ayuda extranjera	0,0	7,7	0,0	3,8
f. Todas las anteriores	13,2	18,4	11,2	13,0
g. Los literales a. b	19,4	7,7	32,3	3,0
h. Los literales d. e	2,6	0,0	4,5	3,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
Cree que la creación de nuevas empresas en nuestra ciudad:				
a. Beneficiaría solamente a unas pocas personas	9,3	0,0	0,7	1,0
b. Beneficiaría a gran parte de la comunidad	34,4	24,3	26,3	13,0
c. Beneficiaría al país	56,3	75,7	73,0	86,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

TABLA 1 (Continuación)

	COLEGIOS ACADEMICOS		COLEGIOS TECNICOS	
	Pre-test %	Post-test %	Pre-test %	Post-test %
¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los sistemas económicos de Colombia y Cuba?				
a. En Colombia existen empresas estatales y privadas mientras que en Cuba solamente privadas	1,0	1,2	0,0	0,0
b. En Colombia existe la propiedad privada mientras en Cuba escasamente empieza a existir	2,0	6,4	3,0	10,8
c. Colombia es un país exportador e importador en tanto que Cuba no exporta su producción	11,0	6,4	7,0	3,0
d. En Colombia toda persona tiene libertad de enriquecimiento, en Cuba no existe esa libertad	36,0	26,0	25,0	27,7
e. Los literales b, d	50,0	60,0	65,0	58,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
¿Cómo evalúa el sistema económico colombiano en comparación con otros sistemas?				
a. Mejor sistema económico	6,5	7,8	3,0	6,8
b. Tan bueno como los demás	14,2	35,5	21,3	54,0
c. No tan bueno como los otros	75,8	55,2	72,7	39,2
d. El más malo de los sistemas	3,5	1,5	3,0	0,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

TABLA 1 (Continuación)

	COLEGIOS ACADEMICOS		COLEGIOS TECNICOS	
	Pre-test %	Post-test %	Pre-test %	Post-test %
Si a usted le ofrecieran trabajar en los siguientes sitios, ¿cuál escogería?				
a. Una empresa grande	8,7	12,0	28,5	5,0
b. Una pequeña empresa	0,0	1,4	1,0	0,0
c. El Gobierno	2,0	0,0	9,0	3,0
d. Un negocio propio	74,0	76,0	57,5	86,0
e. Cualquier empresa que no sea del gobierno	6,5	2,6	0,0	2,0
f. Los literales a, e	5,4	6,6	2,0	2,0
g. Los literales b, e	3,4	1,4	2,0	2,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
Cree usted que en nuestro país, el poder económico...				
a. Está concentrado en unas pocas personas	88,0	86,0	73,5	86,3
b. Está distribuido en muchas personas	12,0	14,0	26,5	13,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
Dentro de los objetivos a largo plazo que usted tiene para su vida, ¿cuál de los siguientes se acomoda más a los que usted pretende en términos de trabajo?				
a. No trabajar	5,3	0,0	0,0	0,0
b. Trabajar cuando resulte	1,0	0,0	0,0	0,0
c. Crear un negocio (o comprar otro ya establecido) y trabajar en él	88,4	98,6	82,0	98,2
d. Trabajar como empleado en una empresa establecida	5,3	1,4	18,0	2,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

TABLA 1 (Continuación)

	COLEGIOS ACADÉMICOS		COLEGIOS TÉCNICOS	
	Pre-test %	Post-test %	Pre-test %	Post-test %
Usted cree que el sistema educativo del país debería:				
a. No mencionar el tema de la creación de empresas en el programa académico de su colegio	0,0	0,0	0,0	0,0
b. Incluir el tema de creación de empresas como una materia dentro del programa académico de su colegio	88,0	91,7	89,0	93,0
c. Tocar tangencialmente el tema de creación de empresas en el programa académico de su colegio	12,0	8,3	11,0	7,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
¿Cuál considera usted que es el principal problema que tiene el país actualmente?				
a. La inseguridad	7,6	6,5	13,0	5,0
b. La deuda externa	8,6	13,0	24,5	11,6
c. El desempleo	70,6	62,0	51,5	79,4
d. La guerrilla	5,6	8,0	3,0	3,0
e. La falta de carreteras	2,0	4,0	0,0	0,0
f. Otro.....	5,6	6,5	8	1
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Algunas respuestas relevantes a preguntas de la Tabla 1 formuladas a los estudiantes, incluye colegios técnicos y académicos

TABLA 2
Pregunta: ¿El sistema político colombiano es?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
Una economía de libre empresa	48,8	73,2
Una economía comunista o socialista	10,2	0,8

TABLA 3
Pregunta: ¿Qué opina usted acerca de los controles que el gobierno ejerce sobre las empresas?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
El gobierno debe establecer mayores controles	59,7	36,0
El gobierno debe reducir los controles	24,0	42,5

TABLA 4
Pregunta: ¿Sobre la creación de nuevas empresas qué opina?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
Hoy en día Colombia tiene suficientes empresas	2,0	1,0
Hoy en día Colombia necesita más empresas	98,0	99,0

TABLA 5
Pregunta: En su opinión ¿qué es un empresario?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
Una persona que administra una empresa	20,0	5,0
Una persona que crea una empresa	53,6	75,2
Una persona que trabaja en una empresa	2,4	2,0

TABLA 6
Pregunta: ¿Cuál de los siguientes sucesos por sí sólo origina una empresa?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
- Alguien se gana la lotería	0,4	0,0
- Una persona hereda dinero y un local comercial	19,0	2,0
- Una persona tiene una idea de negocio y consigue el dinero necesario para iniciarlo	67,0	76,0
- Todas las anteriores	11,4	19,2

TABLA 7
Pregunta: ¿Cómo cree que se podría mejorar el nivel de vida de los colombianos?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
Produciendo más y con mejor calidad	34,0	62,0
Aumentando la inversión del gobierno	14,6	6,0
Reduciendo los precios y aumentando los salarios	26,4	5,0

TABLA 8
Pregunta: ¿A quién beneficiaría la creación de empresas?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
Beneficiaría a gran parte de la comunidad	30,0	18,0
Beneficiaría al país	65,0	82,0

TABLA 9
Pregunta: ¿Cómo evalúa el sistema económico colombiano en comparación con otros sistemas?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
Mejor sistema económico	5,0	7,3
Tan bueno como los demás	18,0	46,0
No tan bueno como los otros	74,2	46,0

TABLA 10
Pregunta: ¿Si a usted le ofrecieran trabajar en los siguientes sitios cuál escogería?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
Una empresa grande	10,0	8,0
Una pequeña empresa	0,5	1,0
El gobierno	6,0	1,7
Un negocio propio	65,3	82,0

TABLA 11
Pregunta: ¿Cómo cree que está concentrado en nuestro país el poder económico?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
Está concentrado en unas pocas personas	80,4	86,2
Está distribuido en muchas personas	19,6	13,8

TABLA 12

Pregunta: En cuanto al tema de creación de empresas usted cree que el sistema educativo del país debería:

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
Incluir el tema de creación de empresas en el programa académico de su colegio	88,5	92,6
Tocar tangencialmente el tema de creación de empresas en el programa académico de su colegio	11,4	7,4

TABLA 13

Pregunta: ¿Cuál considera usted que es el principal problema que tiene el país actualmente?

Respuestas	Antes Pre-test %	Después Post-test %
La inseguridad	10,5	6,0
La deuda externa	16,7	12,4
El desempleo	60,7	72,0
La guerrilla	4,2	5,0

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: ¿Qué diferencia han percibido ustedes entre el accionar de los colegios públicos y el accionar de los colegios privados?

R: Bueno, sí hemos encontrado algunas diferencias, hay una fundamental, y es que el estudiante de colegio privado básicamente quiere una vez que termine su bachillerato iniciar en una universidad, o sea, quiere continuar sus estudios, en tanto que el estudiante de colegio público contempla la posibilidad de iniciar un negocio una vez terminado su bachillerato.

P: ¿O sea que el bachiller público presenta mejor disposición a ser empresario?

R: Correcto. Es lo que nosotros hemos visto en nuestra investigación, en nuestros estudios, que el estudiante de colegio público mira con mejores ojos el hecho de plantear su trabajo a través de su propio negocio, pero se presenta allí una dificultad, y es que el estudiante de colegio público tiene menos recursos en general que el estudiante de colegio privado.

P: Creo que esa es una de las razones por las cuales el estudiante de colegio público tiene un poquito más de visión en ese sentido, porque los escasos recursos limitan un poco más sus posibilidades de ingreso a la universidad y debe salir a buscar su sustento a través de su propio negocio.

R: Por supuesto que sí, y esto plantea que allí podemos nosotros trabajar arduamente para mirar qué podemos hacer.

P: ¿Han encontrado rechazo a su programa por parte de algún colegio o de profesores en particular?

R: No, hasta ahora nosotros no hemos encontrado realmente ninguna objeción, no hemos encontrado obstáculos, y antes por el contrario ha sido receptivo el seminario, inclusive el sector de profesores de primaria con el cual

nosotros estamos trabajando es un sector bastante difícil, y sin embargo hasta ahora hemos tenido una aceptación muy alta, y nosotros realmente nos enorgullecemos de eso, porque ha sido muy satisfactorio trabajar con estos profesores. No hemos tenido obstáculos en ese sentido. Afortunadamente ellos han aceptado esta labor que nosotros venimos haciendo y se está trabajando ya con los niños.

P: ¿Ustedes han dirigido sus seminarios a colegios que poseen especialidades o vocacionales, como el INEM, por ejemplo?

R: Bueno, no sé si esto de pronto le responda su pregunta: lo cierto es que nosotros el seminario lo dirigimos básicamente a estudiantes de bachillerato, y hemos tenido asistencia de profesores, cuatro, cinco, seis profesores en cada seminario, que representan al colegio y que quieren de alguna manera ser difusores de lo que se aprende allí a los estudiantes que no están asistiendo. En el caso del INEM que usted mencionaba, yo acabo de dar un seminario allí hace aproximadamente un mes y están pidiendo más, al menos los que están trabajando en el área empresarial, pues están interesados en que nosotros sigamos llevando este tipo de seminarios y formar a la gente para que vean nuevas opciones de trabajo.

P: De acuerdo con la exposición que usted ha realizado, encuentro muy sano el que se empiece a incluir en el currículo de bachillerato una materia que tenga como objetivo el desarrollo del espíritu empresarial. Quisiera saber si dentro de su labor han encontrado algún colegio que ya la tenga.

R: Bueno, eso era lo que nosotros planteábamos, es lo que estamos recomendando realmente, que en el currículo educativo del país no sólo a nivel de bachillerato, sino de primaria y universidad, existan materias que desarrollen el espíritu empresarial en los jóvenes estudiantes. Dentro de los colegios que

nosotros hemos manejado a través de estos seminarios no hemos encontrado ningún colegio que esté trabajando con esto realmente, que tenga una materia específica que permita desarrollar el espíritu empresarial. Algunos tienen, por ejemplo, temas dentro de cursos específicos, pero como materia en sí no hemos encontrado ningún colegio que lo tenga.

P: ¿Qué diferencia sustancial se ha encontrado entre los estudiantes de Colegios Técnicos y los de Colegios Académicos?

R: Realmente, dentro de la muestra nosotros hemos ubicado una cierta cantidad de colegios públicos; dentro de esos colegios públicos hay varios colegios técnicos (casi que todos los colegios técnicos de Cali están en el sector público) y lo que hemos encontrado realmente es que el muchacho de colegio técnico vive un ambiente no del todo empresarial, pero sí un ambiente más cercano al empresarial que el de colegio privado, porque está vinculado a ciertas labores, a ciertos oficios, a ciertas manualidades, ciertas artes que le permiten de alguna manera vivir un ambiente empresarial, o por lo menos más cercano que el que vive el estudiante de colegio privado.

P: ¿Dentro del aspecto organizacional del plan de estudio para el desarrollo de la mentalidad empresarial se ha coordinado esto con ciertas acciones más concretas, especialmente de realizar un negocio, comentar con los profes-

sores y padres de familia para que pronto el estudiante de bachillerato pueda hacer parte de la junta directiva de la tienda del colegio, por ejemplo? Sabemos que los colegios, a nivel de educación física, mandan a hacer uniformes dentro de las compras que el colegio proyecta...

R: Como les comentaba no sólo la parte académica es la que se entrega al estudiante, sino también una zona de tipo formativo, y dentro de esta zona nosotros le planteamos a ellos que hagan parte no solamente de la tienda del colegio, sino también en las actividades de tipo cultural, en teatro, en poesía... O sea, que eso permita ir despertando el espíritu empresarial o el espíritu emprendedor, y de ahí saltar a lo que es la formación de un negocio. Los motivamos a ello, por supuesto, y a los profesores que asisten les pedimos su apoyo para que sigan trabajando con estos muchachos y no los dejen a la deriva.

P: ¿Los test que utilizaron para la investigación fueron validados?

R: Inicialmente hicimos una validación, y por supuesto eso fue lo que nos llevó a que empezáramos a refinar el test. Se ha venido refinando de tal forma, que ya hoy en día creemos que ese test y el post-test son de bastante confianza. Pero realmente estos tests han tenido todo un proceso, todo un cambio, hasta que hemos logrado concretar uno muy cercano a lo que realmente se debe preguntar a los muchachos.

Creación de una base de datos sobre iniciativa empresarial

Orlando Salinas Gómez

Coordinador Área Humanística E.A.N.
Profesor Seminario de Iniciativa Empresarial E.A.N.

1 INTRODUCCION

Desde su fundación en 1967 la Escuela de Administración de Negocios ha tenido como objetivo central "Hacer del profesional un empresario". En aras de este propósito ha sido política de esta institución establecer la investigación como elemento básico para generar un clima favorecedor del desarrollo del espíritu empresarial y que coadyuve a superar la retórica pragmática mediante la profundización temática sobre aspectos como el diseño de marcos teóricos, historia empresarial, empresariado e iniciativa empresarial y desarrollo económico.

En este sentido el Centro de Investigación de la E.A.N. identifica claramente cuatro áreas: Formación, Capacitación, Investigación y de Apoyo y Servicios.

El área de Formación pretende dar a conocer las bases fundamentales de la economía de libre empresa, desde los presupuestos filosóficos que tiene la sustentación hasta los conceptos económicos, sociológicos, políticos e históricos en los cuales se enmarca la iniciativa empresarial.

Partiendo de la base de que el empresario se puede formar teniendo en cuenta sus factores psicológicos y sociológicos, la presente área de formación incluye la programación necesaria para impulsar los valores y actitudes que refuerzan en el individuo la motivación de crear empresas contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

El área de Capacitación busca dar entrenamiento en las técnicas específicas de creación y administración de negocios, proporcionando elementos de tecnología administrativa para identificar oportunidades de negocios, realización de planes de negocios y aprovechamiento de las líneas de financiación.

Esta área está dirigida a los estudiantes que diseñan y ponen en marcha un negocio.

El área de Investigación posee como meta retroalimentar el proceso de desarrollo de la iniciativa empresarial, desde el análisis de la realidad empresarial colombiana, la cual es indagada desde la perspectiva del empresario como ser social cobijado por condiciones históricas, sociales, económicas y políticas de un momento histórico determinado.

Finalmente, el área de Apoyo y Servicios persigue servir como base informativa de todo el programa de fomento a la iniciativa empresarial, incorporando en la práctica programas específicos de creación y asesoría de empresas. En ellas se establece un sistema de información integral el cual posibilitará la toma de decisiones fundamentada en la información real.

En el anterior contexto de estas áreas básicas, la creación de una base de datos es apenas un eslabón dentro de una cadena investigativa sobre la iniciativa empresarial.

La idea de un diseño surgió en 1988 como parte de un proyecto titulado "Apoyo a los estudiantes para la creación de empresas y fomento del espíritu empresarial".

Dada su factibilidad e importancia, éste justifica su implementación por cuanto comparte la filosofía de la E.A.N. impulsando la investigación como el verdadero motor de la universidad contemporánea.

En la medida en que la universidad posea un sistema de información bibliográfico para desarrollar la iniciativa empresarial, el docente podrá analizar su vocación real de empresario encontrando una metodología que lo conduzca a identificar los pro y contras de convertirse en intraempresario o en empresario independiente.

Desde esta perspectiva y en el contexto nacional es necesario iniciar un proceso de centralización de la información que ponga a disposición del usuario potencial —empresarios, estudiantes, investigadores— información que en el momento se encuentra dispersa y es de difícil acceso.

2

OBJETIVOS

Los logros conseguidos en la investigación fueron:

2.1. Generales

Diseñar una base de datos automatizada que contenga la información nece-

saria, oportuna y confiable sobre todos los aspectos pertinentes a la iniciativa empresarial, orígenes de empresas, historia empresarial y creación de nuevas empresas en Colombia.

2.2. Específicos

a) Clasificación temática de la información recopilada para la creación de empresas en Colombia.

b) Establecimiento de un archivo actualizado de temas que desarrollen el espíritu empresarial.

c) Acopio de información sobre la iniciativa y creatividad empresarial aplicadas en las áreas funcionales de Mercadeo, Producción, Finanzas y Recursos Humanos.

d) Llevar a la práctica el trabajo interdisciplinario en el cual intervienen la Facultad de Administración de Empresas con el soporte teórico y la Facultad de Ingeniería de Sistemas con el apoyo logístico.

e) Elaborar un diagnóstico sobre las necesidades reales de bibliografía de los estudiantes de los cursos de iniciativa empresarial, capacidad empresarial y creación de empresas, para programar seminarios de capacitación y actualización en las asignaturas correspondientes.

f) Servir de punto de apoyo para futuras investigaciones sobre el tema.

g) Impulsar el proceso de creación de empresas mediante la recopilación de experiencias empresariales de aquellas personas que hoy día son empresarios exitosos en Colombia.

h) Seleccionar los temas de mayor necesidad e importancia para la elaboración de un set de lecturas que será material de consulta para los estudiantes eanistas.

3

METODOLOGIA

El proceso metodológico seguido fue fundamentalmente deductivo, en donde el punto de partida general consistió en

la recopilación de información global para posteriormente arribar a la aplicación de la iniciativa empresarial en empresas específicas.

Lo anterior implica que el proceso se da en forma de espiral, en el cual la investigación resultante es simplemente el inicio de nuevas investigaciones.

El primer paso comprendió el establecimiento de fuentes primarias y secundarias de información. Las primeras apuntaban a la realización de trabajos, principalmente sobre historia empresarial. Las fuentes secundarias se orientaron al rastreo bibliográfico en entidades como Colciencias, Sena, Fundaempresa, Fedesarrollo, Unisur, Inccida, EAN, Universidad de los Andes, Universidad Nacional, gremios económicos y consultas directas en el Sides del ICESI.

Posterior a la identificación de las fuentes de información rastreamos y registramos la información obtenida en las anteriores y nuevas entidades localizadas. En este sentido están ubicadas todas las ponencias presentadas en el III Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial celebrado en México; el material de Exedu Uniandes, y las ponencias del II Congreso Latinoamericano de Investigación sobre iniciativa empresarial realizado en Caracas.

Una vez efectuado lo anterior proseguimos con la clasificación temática destacando los siguientes grupos:

- Iniciativa empresarial.
- Capacidad empresarial.
- Creación de empresas.
- Historia de empresas.
- Historia de empresarios.
- Intraempresariado.

Luego procedimos al archivo de la información en la base de datos para a partir de ello seleccionar y publicar lecturas sobre temas pre-establecidos.

A continuación acopiamos información sobre iniciativa empresarial aplicada a las áreas funcionales de Mercadeo, Producción, Finanzas y Recursos Humanos.

En seguida identificamos necesidades reales en la temática para plantear soluciones propuestas en capacitación, programación curricular y adquisición bibliográfica.

Finalmente procedimos a replantear el sistema investigativo a través de la retroalimentación de las áreas de formación, capacitación, investigación y de apoyo y servicios.

En la gráfica siguiente presentamos esquemáticamente el proceso metodológico seguido:

4

CONCEPTUALIZACION

Con el objeto de hacer claridad empresarial sobre algunos conceptos utilizados para la clasificación temática, entramos a definirlos:

Capacidad Empresarial: Es una facultad del hombre que ha existido en todas las sociedades y que es empleada para incrementar la riqueza de un país en un proceso histórico determinado.

Debe ser entendido como una alternativa económica para incrementar la riqueza de un país, región, territorio, etc., a través de la creación o desarrollo de empresas que contribuyan a hacer crecer el producto interno bruto, generen valor agregado y tiendan a la utilización de alta tecnología para el bienestar de una sociedad.

Iniciativa Empresarial: Utilización de la capacidad empresarial para emprender acciones productivas innovadoras. Se refiere específicamente a la motivación psicosocial que tiene el individuo para llegar a ser empresario.

Involucra procesos creativos, generación de actitudes, motivación al logro, autoconcepto, liderazgo e influencia de los grupos de referencia.

Creación de Empresas: Es la orientación hacia la búsqueda de una actividad productiva independiente. Su soporte es la práctica, por lo tanto su metodología consiste en el seguimiento de un plan de negocios que presenta una se-

cuencia lógica para iniciar una empresa disminuyendo el riesgo y aumentando la probabilidad de éxito.

Intraempresario: Este término acuñado por Pinchot III se refiere al empleado de una empresa que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de ella.

Implica el trabajo intraempresarial en equipo hacia la innovación de procesos y/o productos.

Historia de Empresas: Aplicación de la investigación histórica en empresas que por diversas causas son ejemplo de éxito o fracaso en un momento histórico específico. Obliga a un enfoque interdisciplinario que puede darse diacrónica o sincrónicamente.

Historia de Empresarios: Al igual que el anterior, este es un tema que requiere de aplicación de la investigación histórica. Su mayor aporte requiere radicar e interpretar, a través de la historia de los empresarios, el desarrollo de la capacidad empresarial en un momento histórico determinado.

La utilidad de estos estudios es a nivel del país, puesto que las sociedades son cambiantes y por ende las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales se transforman, ocasionando una modificación en el entorno empresarial y por supuesto, haciendo que el surgimiento de empresarios y empresas obedezca no sólo a características personales sino a condicionamientos sociológicos.

Ello trae consigo la necesidad de no desligar la historia empresarial de un enfoque interdisciplinario en el que el empresario debe ser observado desde diferentes ópticas y ramas del saber.

La historia de empresarios es un testimonio de cómo el desarrollo de la capacidad empresarial genera riqueza.

Además demuestra cómo en ciclos históricos, la generación de empleo es una alternativa concreta de desarrollo económico.

En consecuencia, la historia empresarial se convierte en un instrumento educativo para utilizar metodologías participativas en la observación de perfiles comunes de empresarios en algún sector económico, tamaño de empresa, época histórica, país, región o condiciones socio-económicas específicas.

5

TENDENCIAS DETECTADAS

De acuerdo con la recopilación bibliográfica ubicada en la base de datos sobre iniciativa empresarial, fácilmente identificamos seis corrientes o tendencias que poseen actualmente las diversas instituciones especializadas en el tema:

a) La iniciativa empresarial ligada directamente con la creación de empresas. En este sentido el enfoque está dado hacia el diseño de planes de negocios y por lo tanto tiene una estrecha vinculación con la evaluación de proyectos de inversión y los estudios de factibilidad. Ejemplos de estas instituciones son Unisur y el Sena.

b) La segunda tendencia relaciona iniciativa empresarial con desarrollo económico. En este caso el análisis temático compete a los economistas que tienen una marcada concepción schumpeteriana.

c) La tercera corriente asocia la iniciativa empresarial con procesos tecnológicos, en consecuencia liga la temática con innovación de procesos y de productos.

Los brasileros son vanguardistas en este desarrollo.

d) Esta cuarta tendencia vincula la iniciativa empresarial con la incubación de empresas como elemento básico para sembrar la semilla de nuevas empresas. La India y el ITESM de Monterrey son modelos en esta línea.

e) Una quinta tendencia atañe al papel de la universidad como impulsadora de la iniciativa empresarial, en el sentido de desarrollar en el estudiante actitudes orientadas hacia una actividad productiva

independiente. Para lograrlo el plan de estudios posee una orientación hacia la gerencia de un clima empresarial que sirva de caldo de cultivo de empresarios.

La EAN es un ejemplo concreto de la incorporación de esta temática a los planes de estudio.

f) Una última tendencia interpreta la iniciativa empresarial como una "tecnología educativa" motivada a incrementar la probabilidad de que los profesionales que graduará la universidad acometieran una actividad empresarial que condujera a la creación de nueva riqueza. La bibliografía al respecto parte de la premisa de implementar la motivación al logro como escalón de desarrollo de la capacidad empresarial. Por esta razón la información gira, en su mayoría, en torno a las teorías de McClelland.

6

CONCLUSIONES

Como en todo proceso investigativo las metas alcanzadas son puntos de partida para nuevas investigaciones. Por ello presentamos a continuación algunos aspectos relevantes dentro de la creación de una base de datos sobre iniciativa empresarial:

1) Es necesario homogenizar y normatizar, a través del ICES, los lenguajes de recuperación utilizados por las diferentes instituciones que poseen información sobre el tema. Ello facilitará al estudiante, empresario e investigador el acceso a la información.

2) A pesar de un reciente auge de investigaciones sobre historia empresarial ellas representaban sólo el 33% del total de bibliografía recopilada. A raíz del conocimiento de esta base de datos el Centro de Investigaciones de la EAN ha presentado trabajos sobre esta temática, destacándose entre otros:

- Historia de los empresarios judíos en Colombia.

- Historia de los empresarios chinos en Bogotá.

- Historia de *El Espectador*.

- Historia de Inversiones Samper.

- Historia de un empresario santandereano.

3) El tema del Intraempresario carece de un soporte bibliográfico adecuado. El 3.9% de la información corresponde a este ítem, además la totalidad de publicaciones son extranjeras, haciéndose urgente realizar investigaciones sobre el desarrollo del espíritu emprendedor dentro de las empresas latinoamericanas y particularmente colombianas.

4) Existe un marcado desconocimiento sobre algunos temas conexos con la iniciativa empresarial. Es difícil, por ejemplo, ubicar las empresas familiares, la toma de decisiones con alta incertidumbre y el desempleo profesional dentro de una bibliografía especializada sobre el tema.

5) Sobre todo el ámbito universitario hay una orientación definida a considerar el desarrollo de la iniciativa empresarial como la generación de un clima empresarial, por ello los elementos relacionados con actitudes y motivaciones para ser empresario ocupan sitio principal en la base de datos. El 41.8% de la bibliografía identificada corresponde a esta temática.

6) Hay absoluta comprensión entre la relación de la iniciativa empresarial y los procesos tecnológicos. En consecuencia la innovación de productos y procesos; el desarrollo de las áreas funcionales orientadas hacia la creación, la generación tecnológica; y en general, la capacidad empresarial representan el 39.9% de la bibliografía incorporada a la base de datos.

7) Con respecto a las áreas funcionales, el área de Mercados presenta mayor aceptación sobre todo con la temática de la creatividad aplicada a lanzamiento de nuevos productos, publicidad y promoción, y métodos de comercialización.

8) En general el sistema de información recopilada presenta el predominio

del paradigma cuantitativo. En muchas ocasiones éste subyace al tratamiento eminentemente pragmático que lastimosamente se le ha dado al tema.

9) Hay carencia absoluta de información sobre la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocios a nivel territorial, regional o local.

10) Salvo algunas pocas excepciones no hay vinculación entre la iniciativa empresarial y el desarrollo económico. Escasamente los libros de historia empresarial y algunos estudios shumpetereanos intentan relacionar iniciativa empresarial con producción de riquezas, crecimiento del producto interno bruto y generación del valor agregado.

11) La producción editorial latinoamericana sobre el tema está en desarrollo. Sin embargo son escasos los libros, revistas y artículos de autores nacionales. Del 44.4% de la bibliografía latinoamericana sólo el 20% pertenece a Colombia. Ella está en consonancia con la au-

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: A mí me parece bastante importante que hayan tomado ustedes esa iniciativa. Yo creo que realmente es una iniciativa muy valiosa, pero quisiera llamar la atención sobre dos aspectos: El primero: es muy complejo realmente en este momento obtener y clasificar información relacionada con el tema del espíritu empresarial, sobre todo porque en las bibliotecas, como el tema no es realmente de dominio público, ni su temática es conocida a nivel de los sistemas de biblioteca, cuando llega un libro sobre iniciativa empresarial algunos lo metemos en el área de administración en los ficheros y en la base de datos y otros lo ubican en economía; si te llegó una cosa sobre motivación al logro lo pueden ubicar en psicología. Yo creo que es una tarea bastante compleja, y la pregunta en ese sentido sería: ¿cómo están rescatando esa información que no está clasificada correctamente? El se-

sencia de investigación de las iniciativas regionales.

12) Una de las mayores dificultades de la creación de la base de datos es la permanente actualización. Por tal razón ha sido diseñada en DBASE III + utilizando el compilador para esta aplicación CLIPPER para obtener mayor eficiencia.

13) Dadas las particulares condiciones económicas, políticas, sociales y culturales de los países latinoamericanos, la primera fase de construcción de la base consistió en recopilar información sobre el desarrollo de la iniciativa empresarial en ellas.

La segunda fase indagará principalmente sobre la información existente en los Estados Unidos y Europa. Se recurrirá a Interman, Babson College, Wharton Business School, Association of Collegiate Entrepreneurs, Entrepreneurship and International Business Development Program y Harvard University.

gundo punto es que nuestra experiencia en Colombia nos plantea que nosotros carecemos además de una cultura para escribir, es decir, realmente no hay una producción permanente de material, y por ejemplo en el caso de la historia empresarial estamos limitados a dos o tres escritos, todo lo que hay sobre historia empresarial son dos o tres publicaciones en el país, en medio de una gran cantidad de profesores orientados al área. Pero además del problema de la falta de una cultura en la escritura, tenemos uno todavía más grande, que me llama poderosamente la atención, y es que carecemos de una cultura para leer y consultar. No solamente los estudiantes no consultan sino que, más grave aún, nosotros los profesores realmente somos poco dados a consultar. Entonces contemplamos un problema adicional a la conformación misma de la base de datos, que sería el proceso lógico

de educación para la consulta misma de tal base de datos. No sé si se ha planeado alguna estrategia en ese sentido, pero se me ocurre que cada facultad tiene su programa para la creación de empresas, y de pronto es necesario educar a los usuarios en el manejo de la base de datos y en el tipo de consultas a efectuar. El otro punto es anterior a la base de datos: la educación para la consulta, y el punto final es que a partir de la creación de la base de datos ustedes puedan empezar a proveer documentación para ser consultada. Señalaba los sets de lectura, pero también las reseñas bibliográficas. Que sea posible acceder a las reseñas bibliográficas muy rápidamente y si no su destino sería el de todas nuestras bases de datos, desafortunadamente. El Consejo Latinoamericano de las Escuelas de Administración tiene en Medellín una base de datos valiosísima, referida a más de 2.000 casos, pero la tasa de consulta es mínima. Quisiera plantear ese problema y preguntar cómo lo han pensado resolver ustedes.

R: Yo pienso que la reflexión que ha hecho ocasionaría otra miniponencia, porque involucra algunos aspectos que son extensivos, no solamente de investigación sino dentro de un proceso educativo más amplio. En primer lugar yo tengo conocimiento de causa, ya que colaboro con el ICFES como lingüista en la realización de las preguntas del Estado en el área de español y literatura, por ejemplo. Y eso ha desembocado en la captación de un "problemita" de profundas connotaciones, como, por ejemplo, que se ha tenido que incluir la materia de español en los programas académicos de administración, y en general en los de todas las universidades, porque se trata de un problema no sólo de los administradores que estamos produciendo: no hay comprensión de lectura, no se desarrollan las habilidades comunicativas básicas para la producción de nuestros propios textos. O sea, que pienso que es un problema que toca la génesis del proceso educativo: la pérdida del lenguaje como medio de aprehensión de la realidad. Se está bajando en eso, pero pienso que es una

labor a largo plazo, la recuperación de la lectura por el estudiante, recuperación que debe tender a que escribamos sobre el tema. No existen bibliografías colombianas por ejemplo, sobre historia empresarial, no porque no exista motivación sino porque existe "pereza para producir nuestros propios textos". Eso sería lo primero, y lo segundo, se refiere a una traba burocrática generada inconscientemente por el ICFES a través del código TESAURO buscando que todas las bibliotecas universitarias y en general todas las bibliotecas existentes operen con el famoso código. El TESAURO es el código de la lista de encabezamiento de materias, y como dicho código no contempla ninguna temática sobre iniciativa empresarial, no van a enviar una comunicación a las universidades, a las entidades universitarias para que coloquen encabezamientos de clasificación de materias que el ICES no posee. La conclusión, más bien un llamado, es que se palpa la necesidad de normalizar a través del ICES toda la clasificación de materias sobre el tema.

También se plantea lo que usted mencionaba específicamente, y es que es necesario que esta capacitación no sólo sea para los estudiantes sino para todas las personas que directa o indirectamente están involucradas en el tema. Por ejemplo, en estos momentos es triste saber que estamos dependiendo de un funcionario de biblioteca para poder desarrollar alguna temática específica. Nosotros, los que estamos involucrados en el tema, de pronto tenemos algún mínimo criterio para entrar a ubicar algunos libros, buscando por empresas familiares, o buscando por logro, o buscando por creatividad. Pero el problema no es sólo de nosotros, el problema toca con la gente que sin tener conocimiento previo quisiera tener acceso a esa información, y entonces se precisa la capacitación. Por eso este programa, esta iniciativa, es simplemente el resultado de la formulación de cuatro áreas: formación, capacitación, apoyo y servicios, y finalmente investigación. Un caso patético es que hay un artículo bastante hermoso del doctor Mendoza, producto de un encuentro de investigadores en

Colombia sobre gerencia emprendedora, pero que no aparecía clasificado ni siquiera en la Biblioteca de Administración de Negocios, especializada en el tema de la iniciativa empresarial o capacidad empresarial, sino que está ubicada de pronto en los anaqueles como un tema más dentro de la administración de empresas.

Pienso que una de las urgencias es precisamente tratar de normalizar a través del ICFES las listas de encabezamiento de materias; la otra urgencia se refiere a la posible alfabetización por computadores, por ejemplo, y lo tercero sería la recuperación de las habilidades comunicativas básicas para que entremos a producir nuestros propios textos.

El seminario aplicado: "Cómo montar y gerenciar su propia empresa", una experiencia exitosa de capacitación de nuevos empresarios

Javier Orlando Gordillo L.

Fundador y socio de DESACOL.
Actualmente consultor de la firma Nathan Associates Inc.
en el Small Business II Project USAID/Honduras

Buenas tardes a todos ustedes. Para mí es un honor ser conferencista en este IV Congreso Latinoamericano de Espíritu Empresarial. Aspiro a no defraudarlos en los minutos que vamos a compartir, y a que esta vivencia les dé algunas luces para llevar a feliz término su deseo de convertirse en empresarios.

Primero que todo, agradezco la invitación del ICESI y en particular a los doctores Rodrigo Varela y Jorge E. Jiménez. Asimismo, quiero agradecer al grupo de profesionales y empresarios vinculados a DESACOL por delegarme su vocería. En este grupo sobresalen los doctores Jaime Alberto Cabal S., Diego Fernando Ramírez y Hernán Ortiz Ch. y los empresarios Guillermo Rodríguez Palau, de "Tubos de Cartón de Colombia"; Jonás Cardona, del "Rancho de

Jonás"; Alberto Fenger, de "Helados Naturalito" y Manuel Orozco, de "MAO Publicidad".

En esta charla vamos a mostrar una experiencia de capacitación de nuevos empresarios que se inició en 1984, y que a partir de ese momento ha jugado un papel muy importante en el desarrollo del espíritu empresarial en el país. Nos referimos al seminario aplicado "Cómo montar y gerenciar su propia empresa", que es en esencia un producto educativo de alta demanda y aceptación en el mercado colombiano.

Inicialmente describiremos el seminario en sus aspectos fundamentales tales como sus objetivos, el enfoque metodológico utilizado en su ejecución y el contenido que se desarrolla.

Posteriormente les daremos una visión de su trayectoria en el periodo 1984-1990 y les compartiremos las conclusiones de un estudio que DESACOL contrató recientemente con el fin de medir el impacto del seminario entre sus asistentes.

¿QUIENES SOMOS?

Desarrollo Empresarial de Colombia, DESACOL, es una organización de carácter profesional orientada a prestar servicios de apoyo gerencial y empresarial a quienes lo requieran. DESACOL es una empresa colombiana con proyección internacional cuyo rol más importante es el apoyo para la creación y consolidación de nuevas empresas prestando diferentes servicios, especialmente en las áreas de capacitación, asesoría y consultoría empresarial.

Aunque no es su único radio de acción, DESACOL enfatiza sus esfuerzos en la promoción de un nuevo concepto de desarrollo basado en el papel protagónico que dentro del contexto actual deben jugar las organizaciones económicas de menor tamaño, tales como la micro y la pequeña empresa.

ANTECEDENTES

Para empezar, quiero hacer un poco de historia sobre por qué estamos en este Congreso hablando de desarrollo empresarial. Para ello tenemos que remontarnos a la segunda mitad de la década de los 70 cuando en algunas ciudades colombianas, particularmente en la ciudad de Cali y con el liderazgo de la Fundación Carvajal se empezó a trabajar en la promoción de la microempresa. El concepto microempresa era hasta ese momento desconocido, hasta el punto de que se hacía referencia a ella en sentido peyorativo llamándosela "chuzo" o en el mejor de los casos "taller". Fue así como a través de las acciones iniciales de esta institución, se empezó a reivindicar el trabajo honesto de miles de colombianos y se descubrió un sector de la economía que tenía infinitas posibilidades de contribuir al desarrollo económico y social de nuestro país.

La formulación de esa acción inicial de apoyo a la microempresa rápidamente se difundió en todo el país y se convirtió posteriormente en la moda de los años 80, hasta el punto que entidades internacionales como el BID, el Banco Mundial y la AID la han ubicado dentro de las actividades prioritarias para promover el desarrollo en países del llamado "tercer mundo".

Sin embargo, este tipo de programas se orienta fundamentalmente a apoyar a las personas que ya tienen un negocio establecido, y a empresarios o personas, generalmente empíricas, propietarios de negocios tradicionales y provenientes de los estratos más necesitados de la población. Con este tipo de proyectos se ha venido cumpliendo un papel muy importante, y los resultados de evaluación de impacto que se han hecho en el país y en otros países de América Latina sobre la generación de empleo, el mejoramiento de los ingresos y en general de la calidad de vida de los beneficiarios son incuestionables.

Por razones del destino tuve la fortuna de haber sido fundador y cogestor de este programa y mi trabajo implicaba el contacto permanente con los empresarios, siendo testigo de ver empresas que se fundaban en los garajes de sus casas y que rápidamente prosperaban, asimismo podía ver sus estados financieros y comparar las utilidades que lograban con mis ingresos de flamante empleado para llegar a la conclusión de que debía de buscar cuanto antes el camino de la independencia, creando mi propia empresa. En la búsqueda de ese camino comencé a pensar en algunos servicios que en mi campo no existían, y me causó mucha impresión observar el creciente desempleo profesional que por 1982 existía y la falta de respuestas apropiadas al fenómeno; a partir de estas reflexiones llegué a la conclusión de que había que hacer algo para que personas que anhelaban fervientemente tener su propio negocio pudieran iniciarlo con éxito. En aquel entonces tuve la oportunidad de viajar a la República Dominicana como consultor

de una entidad canadiense, habiendo tenido mucho contacto con profesores universitarios en los que el elemento común de preocupación era la crisis de desempleo profesional que ya se vivía en ese país y la necesidad de reorientar los programas académicos para desarrollar en los estudiantes actitudes empresariales, en contraposición a la concepción tradicional empleomana que siempre ha inculcado la universidad. El hecho concreto fue que al llegar de este viaje, estaba totalmente convencido de que había que elaborar un producto educativo que respondiera a esas necesidades, surgiendo así el seminario aplicado "Cómo montar y gerenciar su propia empresa".

Como la idea del seminario era brillante pero tenía para mí dificultades de implementación, por mis compromisos laborales, decidí optar por una de las estrategias que recomendamos para iniciar nuevas empresas: aliarme con alguien que tuviera el tiempo y los recursos logísticos necesarios para venderlo con éxito. Aparece entonces una alianza perfecta con una institución que ustedes acaban de escuchar en la charla que antecedió en este Congreso, que es la Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales, AIESEC; ellos estaban ansiosos de hacer cosas nuevas y el seminario les pareció que tenía los ingredientes necesarios para triunfar.

Fue en septiembre de 1984 cuando junto con AIESEC realizamos nuestro primer evento en Cali y tras ese éxito inicial, nos embarcamos en una maratónica jornada de promover la formación de nuevos empresarios en las principales ciudades del país.

EL PRODUCTO

Objetivos

Los objetivos del seminario son tres y textualmente dicen lo siguiente:

1. El seminario proporciona a los participantes los conceptos y herramientas administrativas y técnicas nece-

sarias para la iniciación de una empresa con alta probabilidad de éxito.

2. El seminario revisa detenidamente todos los procedimientos secuenciados y todos los aspectos concretos que deben tenerse en cuenta cuando se desea convertir una idea en una empresa legalmente constituida.
3. El seminario brinda recomendaciones y estrategias sobre la manera de gerenciar con éxito una pequeña empresa que haya sido creada y que se quiera consolidar financiera y administrativamente, teniendo en cuenta el aprovechamiento de programas de asistencia técnica y las entidades que están ofreciendo apoyo para el fomento de pequeños negocios.

Contenido

Para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente, se desarrollan un total de ocho temas cuyo nombre y contenido básico son los siguientes:

Tema 1: Trabajar por cuenta propia una gran decisión.

Este es un tema eminentemente motivacional que parte de la premisa de que la mejor decisión que una persona puede tomar en su vida es convertirse en empresario, haciendo énfasis en los aspectos críticos que deben confrontar quienes optan por este camino. Lo anterior significa mostrar el camino empresarial como algo promisorio y que brinda enormes posibilidades de desarrollo económico y profesional, sin desconocer que para lograr el éxito empresarial se requiere de una serie de ingredientes que solamente la persona que está convencida de su decisión está dispuesta a asumir.

Con el objetivo de mostrar una secuencia ordenada de cada una de las etapas cruciales para iniciar una nueva empresa, en este tema desarrollamos "El Proceso de Creación de Nuevas Empresas" en el que se le confiere especial importancia a aspectos tales como el autoanálisis de la personalidad empre-

saria y el proceso de identificación, análisis y depuración de ideas de negocios.

Tema II: Aspectos legales relacionados con la constitución de una nueva empresa.

En el pánel de empresarios juveniles que se realizó en la plenaria anterior, Mauricio Chain, de Industrias Chain, dio un consejo muy concreto para quienes quieren iniciar negocios y es la conveniencia de iniciar la empresa debidamente legalizada, a pesar de los sobrecostos que en apariencia debe asumir el empresario que legaliza su empresa. La diferencia entre iniciar una empresa legalizada o al margen de la ley, marca también la diferencia entre iniciar una microempresa o una pequeña empresa moderna, y obviamente el enfoque del seminario es de pequeña empresa y no de microempresa.

Por esta razón, en el seminario "Cómo montar y gerenciar su propia empresa", invitamos como conferencistas a abogados expertos en la materia que hacen énfasis especial en los principales requerimientos de tipo legal que tiene que cumplir quien se inicia como empresario, en los ámbitos comercial, tributario y laboral. También se recomienda el recurrir a asesoría especializada para resolver los problemas más importantes para quien se inicia, tales como elaborar una buena minuta de constitución, adelantar los trámites de inscripción ante las distintas entidades estatales, etc.

Tema III: Alternativas para iniciarse como empresarios.

Este es un tema de gran importancia, porque en él se le muestra al participante que, contrario a lo que suele pensar, existen varios caminos para iniciarse como empresario. Además de la alternativa de iniciar una nueva empresa partiendo de cero, el participante puede estudiar la posibilidad de comprar una empresa que ya está operando, adquirir una franquicia o concesión o asociarse con un empresario que ya tiene una empresa establecida.

Cada una de las alternativas mencionadas anteriormente se estudia con detenimiento, haciendo énfasis en las ventajas y las desventajas de ellas, y en los factores cruciales que deben estudiarse para decidir cuál es el mejor camino a seguir.

Tema IV: Ubicación de la empresa en el mercado.

Las estadísticas sobre causas de quiebra de pequeñas empresas le conceden cerca de un 70% de la responsabilidad a problemas derivados del mercadeo deficiente de los productos o servicios que el nuevo empresario ofrece. Por tal motivo, el seminario inculca a sus participantes la necesidad que tienen de actuar como empresarios con orientación de mercadeo en contraposición a la tradicional mentalidad de los empresarios empíricos, que generalmente actúan con un enfoque orientado hacia la producción.

En este tema además se estudian los conceptos fundamentales del mercadeo, tales como la mezcla y la estrategia de mercadeo y se comparte una metodología práctica para realizar una investigación de mercadeo con costos bajos y al alcance del nuevo empresario. Como acción terminal de este tema, al participante se le dan las herramientas para que diseñe el plan de mercadeo de su nuevo proyecto empresarial.

Tema V: La contabilidad y los estados financieros en la empresa.

Es un tema que parte del enfoque de que la contabilidad es sobre todo una herramienta para la toma de decisiones y como tal requiere de veracidad, exactitud y prontitud. En función de ello, es que inicialmente se le explica al participante los fundamentos contables básicos, tales como el proceso contable en una organización, la estructura de un sistema contable, los estados financieros más importantes y la manera de prepararlos. Posteriormente se le comparte el marco del análisis financiero de una pequeña empresa que contempla el

análisis de liquidez, solvencia, actividad y rentabilidad de una empresa.

También se discute la conveniencia para el futuro empresario de iniciar su empresa con la contabilidad debidamente organizada, y se le sugiere recurrir a firmas especializadas en procesar contabilidades computarizadas para pequeñas empresas a bajo costo.

Tema VI: La planeación financiera, factor clave para el éxito de una nueva empresa.

Las situaciones cada vez más cambiantes del mundo de los negocios requieren que el futuro empresario tenga suficientes herramientas para prever el futuro. Por tal razón es que al participante se le imparten los elementos básicos de planeación estratégica aplicada a los pequeños negocios, las bases para realizarla y las herramientas básicas para hacer un plan financiero tales como el punto de equilibrio contable, económico y de caja y el flujo de caja. Este tema sirve para mostrar la interrelación que existe entre tres variables financieras importantísimas como son la rentabilidad, el riesgo y la liquidez y se dan las pautas para que diseñe su plan financiero, conciliando metas de utilidades con metas de liquidez. También se hace énfasis en que para un negocio que se inicia es más importante el manejo de la liquidez que el obtener utilidades rápidamente, pues al fin y al cabo el nuevo empresario tendrá mucho tiempo para ganar dinero.

Tema VII: Fuentes de financiamiento disponibles en el mercado financiero colombiano para la iniciación y consolidación de empresas.

Es común escuchar en muchas personas que quieren iniciar negocios que su mayor dificultad para cumplir con su deseo es la falta de financiación. En este tema le mostramos al participante que ello es tan sólo una excusa de la persona que no está sinceramente comprometida con su propósito de ser empresario, y le mostramos las principales fuentes de financiamiento que existen

para los pequeños negocios y sus condiciones tales como los montos, plazos, tasas de interés, garantías, periodos de gracia, etc. También estudiamos la estructura del mercado financiero colombiano y la manera como el futuro empresario debe elaborar su plan de negocios para que sea aprobado, y el proceso de presentación y negociación del crédito en la entidad financiera.

Como punto concluyente del tema, se enfatiza en el estudio de otras fuentes de financiamiento distintas al endeudamiento institucional, tales como el aporte de socios, los ahorros familiares y otros.

Tema VIII: La administración de personal.

En este tema partimos de la premisa de que la organización económica que más se presta para desarrollar una genuina administración de personal orientada hacia el recurso humano es la pequeña empresa, debido al ambiente familiar que generalmente impera en ella en el que el trabajador es una persona y no un código. Además de compartir los aspectos básicos del proceso de selección y contratación de personal que requiere conocer el participante, se enfatiza en los conceptos de motivación y desarrollo de personal como los elementos determinantes para obtener el éxito que el empresario requiere.

METODOLOGIA DEL SEMINARIO

El seminario se aparta de la metodología tradicional de este tipo de eventos, y es una experiencia colectiva muy interesante, en la que los conferencistas no son los "sabios que poseen la verdad revelada", sino los orientadores y coordinadores del grupo. Generalmente los grupos que asisten son multidisciplinarios, desde físicos e ingenieros de alimentos hasta médicos y odontólogos, lo cual es una excelente oportunidad para que se canalice todo ese potencial humano para beneficio del grupo en su conjunto. La metodología del seminario es entonces, dinámica y vivencial y con un enfoque práctico en el que tienen

gran importancia los siguientes aspectos:

Las vivencias empresariales

La participación que tienen empresarios reconocidos en el medio es de vital importancia para asegurar el éxito del seminario. En efecto, a lo largo del evento son invitados empresarios que tienen una trayectoria empresarial interesante y que han vivido experiencias que sirven para ilustrar con casos reales los elementos teóricos y conceptuales que se tratan. El tipo de empresario que invitamos a las vivencias no es el que aparece todos los días en las páginas económicas y sociales de los diarios y que está por encima del bien y del mal. Invitamos a empresarios que consideramos son los representantes de una nueva clase empresarial, o sea aquellos que sin tanta publicidad son tan meritorios como los primeros y que siguen creyendo en el país honesto y trabajador.

Las visitas empresariales

Como complemento a las vivencias empresariales los participantes tienen la oportunidad de visitar pequeñas y medianas empresas que han tenido un desarrollo interesante, preferiblemente en el sector industrial. En estas visitas los asistentes conocen cómo funciona una pequeña empresa por dentro, sus procesos, su tecnología, su organización, etc., además de dialogar con su propietario sobre la manera como se inició y como se ha desarrollado. Generalmente las visitas empresariales son un excelente medio para fortalecer el compañerismo al interior del grupo y para cambiar el ambiente académico ya que el aula de clase se traslada a empresas reales.

Los conferencistas especializados

Aunque siempre el seminario tiene un conferencista central que es el que tiene la concepción global del desarrollo empresarial, al seminario son invitados conferencistas especializados en diversos temas, lo que contribuye a garantizar la calidad de la agenda académica que se comparte.

Los materiales didácticos y otros recursos de apoyo

El seminario se apoya además en el estudio de casos reales de pequeñas empresas del medio. Además cuenta con un manual en el que aparecen los temas tratados y se proyectan audiovisuales como refuerzo eficaz a su contenido.

EVALUACION DEL IMPACTO DEL SEMINARIO

En sus seis años de existencia el seminario aplicado "Cómo montar y gerenciar su propia empresa", se ha realizado en 42 oportunidades y a él han asistido 1.235 personas, en quince ciudades diferentes del país, incluyendo las más importantes, habiendo contado con el respaldo de instituciones prestigiosas como universidades, cámaras de comercio, asociaciones profesionales y estudiantiles, y gremios de la producción.

Para citar algunos ejemplos, hemos llevado este seminario a estudiantes de las universidades EAFIT de Medellín, del Norte de Barranquilla, del Cauca de Popayán, Francisco de Paula Santander de Cúcuta, y la Autónoma de Occidente de Cali. Igualmente, hemos trabajado con gremios económicos como la Federación Nacional de Comerciantes, y con cámaras de comercio de las ciudades de Barranquilla, Medellín, Ibagué, Armenia. Gracias a ese apoyo y a esa receptividad nuestro mensaje de creación de empresas ha podido llegar a núcleos importantes de la población colombiana.

Dado que el seminario ya ha alcanzado su etapa de madurez, recientemente contratamos con la firma Mario Plazas y Asociados, la evaluación del impacto que éste ha tenido en sus asistentes. Esta firma tomó una muestra del 15% de los asistentes con niveles de confianza del 90% y márgenes de error menores al 5%. Las conclusiones y los resultados de la investigación realizada son los siguientes:

1. Un poco menos de la mitad de los asistentes al curso, 47.5%, no tenían empresa o negocio propio en el momento de participar en él;
2. La tercera parte, 31.6%, de las personas que no tenían empresa o negocio propio lo montaron después de asistir al curso;
3. El 75% de las personas que montaron empresas después de asistir al curso lo hicieron dentro de los seis meses posteriores y el 25% restante entre los meses siete y doce posteriores a su participación en él;
4. El 41.7% de las empresas colocadas por los participantes en el curso corresponden al sector comercio, el 33.3% a servicios y el 25% restante al sector industrial;
5. Las circunstancias de tener un trabajo estable, 46.2%; no tener capital 38.5%; y el temor a los riesgos, 15.4%, son los motivos principales por los cuales algunos de los asistentes al curso evaluado aún no han montado su empresa o negocio propio;
6. Sólo el 20% de los asistentes al curso manifestaron que no tuvieron ningún incremento o mejoramiento en las ventas de su empresa; el 16% opinaron lo mismo para el patrimonio, el 14% en sus utilidades, el 20% en los activos y un 20% manifestaron que no habían tenido incremento en el personal empleado;
7. El 76.3% de los participantes consideran que después de asistir al curso salieron más motivados para montar o mantener sus propios negocios, y trabajar en forma independiente. Sólo el 5% de los asistentes consideran que salieron menos motivados para tener su propio negocio;
8. El 67.5% de los asistentes son profesionales, predominando carreras tales como ingeniería, 16.3%; administración, 13.7%; y derecho, 10%. Los tecnólogos son el 17.4% y sólo el 5% apenas han cursado algunos años de bachillerato;
9. Las dos terceras partes de los asistentes al curso son hombres, 67.5%, y sólo una tercera parte son mujeres;
10. El 67.4% de los asistentes al curso son menores de 40 años, siendo el grupo de 26 a 30 años el más representativo con un 36.2% de participación.

Quiero, para finalizar, ratificarles a ustedes de nuevo los agradecimientos por habernos acompañado en este compartir de experiencias. También deseo exhortarlos a que perseveremos en el noble empeño de ser empresarios y que sigan aprovechando las experiencias y los conocimientos que los ponentes de este Congreso les están brindando. Muchas gracias.

Administración tradicional vs. Administración creativa

Blanca Ruby Rendón

Facultad de Administración de Empresas - Universidad Pontificia Bolivariana
Medellin, Colombia

¿POR QUE HABLAR DE CREATIVIDAD?

Nada es estático, el mundo es dinámico en todas sus expresiones, y cada vez se consume más imaginación; el hombre siente la necesidad de expresarse y sigue ese ritmo. Durante algún tiempo el hombre vivió en sociedades estables con una mínima cantidad de algo nuevo que creaban algunas personas llamadas en su tiempo *genios*: Einstein (teoría de la relatividad), Newton (Ley de la gravedad), Shakespeare, más recientemente Henry Ford (introducción de la producción en serie); son sólo algunos nombres de hombres creativos en determinadas épocas. Actualmente parece ser que el progreso científico excede al tiempo, el hombre necesita expresarse, necesita crear.

DEFINICION

"Creatividad" es una palabra recién llegada al vocabulario; en los diccionarios sólo se encuentra en sus ediciones más recientes. Tomaremos la definición de Mauro Rodríguez, 1985, Master en Creatividad: "Creatividad es la capaci-

dad de producir cosas nuevas o valiosas".

Cosas: Incluye todo: un método, un estilo, una idea, es decir, lo tangible y lo intangible.

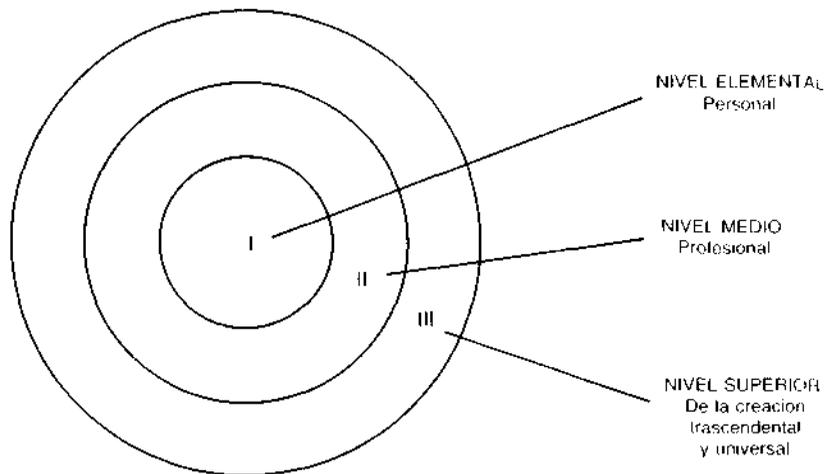
Nuevo: Lo que se le ha ocurrido a un individuo, lo que ha descubierto sin importar que en otro lugar del mundo otra persona haya llegado a lo mismo; es válido desde algo modesto hasta un gran diseño tecnológico.

Valioso: Es más subjetivo, hay tres niveles para valorar un producto:

1. Valioso para el círculo afectivo del sujeto creativo.
2. Valioso para su medio social.
3. Valioso para la humanidad.

Resultan así tres niveles de creatividad:

1. Nivel elemental o de interés personal.
2. Nivel medio de resonancia laboral o profesional.
3. Nivel superior o de la creación trascendental y universal.



NIVELES DE CREATIVIDAD

Todo ser humano puede aportar en el 1 y 2 y probablemente en el 3, con un entrenamiento adecuado

Todos los seres humanos somos creadores; no hay personas carentes de creatividad, sólo personas inhibidas, con rigidez mental que requieren un entrenamiento especial; más o menos prolongado.

Desde nuestra infancia los seres humanos estamos creando; para un niño en el período preoperatorio (2 a 7 años), según Piaget, unos cubos pueden ser un tren, o un camión, o una granja; una escoba es un caballo; es un período en que la capacidad de crear aún no ha sido reprimida; la creatividad infantil es una expresión de espontaneidad, un principio de autodeterminación, donde aún no se ha conformado la lógica de pensamiento.

Retomaríamos aquí afirmaciones de autores como Guy Aznar, 1974, el cual afirma que la creación requiere "una organización particular, una estrategia metódica para olvidar la lógica y el juicio, un esfuerzo intenso para atreverse a ser irracional durante esos instantes que requiere la creación".

¿DE DONDE SURGE LA CREATIVIDAD?

Encontramos varias explicaciones científicas:

La genética: explica por factores hereditarios, resultado de combinación genética. Es una cualidad innata.

La neurofisiología: Hace un aporte sobre la evolución del sistema nervioso, que relaciona al individuo con el ambiente y es capaz de asociar entre sí diversos objetos.

Los seres humanos tenemos dos hemisferios cerebrales, el derecho y el izquierdo; cada uno con una tarea definida.

Hemisferio izquierdo: controla el lado derecho; pensamiento lógico, elabora raciocinio, discurso verbal, operaciones matemáticas, lecto- escritura, descripción.

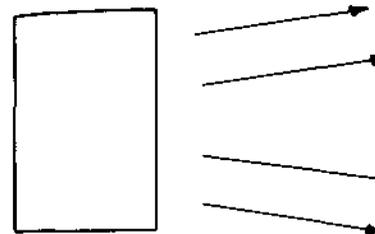
Hemisferio derecho: controla el lado izquierdo; pensamiento creativo, imaginativo, ponemos en acción la fantasía, hallamos analogías.

Al pensamiento lógico del hemisferio izquierdo algunos autores lo llaman verbal y convergente; evoca ideas y trata

de encadenarlas para llegar a un punto ya definido, se relaciona con los aprendizajes memorísticos.



El pensamiento creativo: es llamado lateral divergente; actúa como un explorador que va a la búsqueda.



Maslow, psicólogo que ha establecido la teoría de la motivación jerarquizada en diversos niveles: biológico, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización, afirma que este último nivel es el que le permite al hombre desarrollar su creatividad, teniendo en cuenta un ambiente que se lo permita.

Retomando los diversos aportes, podemos concluir que la creatividad depende de factores intrínsecos como lo genético y lo biológico, y factores extrínsecos en los que se ubica el ambiente con oportunidades y metodologías educativas adecuadas para permitir un desarrollo de la creatividad.

En estudios realizados se han encontrado descripciones sobre algunos rasgos encontrados en personas creativas:

Thurston, 1976: las personas creativas poseen: salud, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, fluidez de asociaciones, motivación a la autorrealización, no defensiva.

Barrow, 1976: afirma que poseen alta capacidad intelectual, independencia,

fluidez verbal, apreciadores de temas intelectuales y cognitivos.

Rodriguez, 1985. Su perfil incluye: inteligencia fuerte no como C.I. sino de deseo de profundizar, curiosidad, capacidad de encontrar analogías, versatilidad. Tiene que ver con el pensamiento divergente, dar vueltas a un problema hasta descubrir soluciones: intuición, imaginación, fineza de percepción, confianza en sí mismo, independencia, tenacidad, alta tolerancia a la frustración, flexibilidad, decisión, autocrítica.

La creatividad no es solo cuestión de capacidad mental heredada, es también cuestión de voluntad; propósito y actitudes frente a las diversas situaciones.

La mayoría de los rasgos citados pueden aprenderse o incrementarse por medio de:

1. *Métodos educativos:* Metodologías familiares y escolares que permitan la libre expresión; profesores preocupados por que se aprenda a pensar y no a memorizar; aceptación incondicional que permita una autocrítica y una adecuada formación de personalidad creativa.

2. *Técnicas creativas.* Con el adulto se trabajan ejercicios que van a permitir el desarrollo o el incremento de la creatividad. Las más utilizadas son:

- a. Estudio de modelos: Análisis de bibliografías de maestros en creatividad; a nivel general nos damos cuenta que eran personas con regularidad en el trabajo, muchas preguntas, meditación prolongada.
- b. Ejercicios de descripción: describir minuciosamente objetos, esto nos ayuda a tomar conciencia del mundo que nos rodea.
- c. Detección de relaciones remotas: asociaciones curiosas.
- d. Descripción imaginaria de mejoras: olvidar cómo son las cosas para pensar cómo podrían ser.
- e. Psicodramas: Representaciones teatrales improvisadas, provocan la

concientización de lo inconsciente y la liberación de lo reprimido.

- f. Ejercicios de transformación: cómo mejorar un objeto y o situación.
- g. Lluvia de ideas.
- h. Escribir todas las ideas manteniendo una libreta retenedora de ideas
- i. Vivenciar seminarios de creatividad.
- j. Sinectica: Combinación de elementos heterogeneos, utilización consciente de mecanismos subconscientes.

¿QUE SE OPONE A LA CREATIVIDAD?

Encontramos muchas cosas que dificultan el desarrollo de la creatividad:

Inseguridad, rutina, miedo a lo desconocido, a la frustración, al fracaso, a influir en otros abiertamente, al exceso de trabajo, sistemas tradicionales de educación, la rigidez mental. Para vencer lo anterior se requiere un cambio de actitud frente a la vida, y a los demás. El mayor impedimento del progreso de la sociedad está en la rigidez mental de sus dirigentes.

RELACIONES ENTRE CREATIVIDAD Y EMPRESA

Hasta ahora hemos hablado de la creatividad en su parte general. ¿Que ocurre específicamente en la empresa? Debemos agregar un factor más, y es que esa idea tenga éxito en el mercado: si esto se logra, se está relacionando también la creatividad con la economía y posiblemente con la sociedad.

Drucker, 1986, cita el ejemplo de MacDonald: Después de la Segunda Guerra Mundial, las hamburguesas eran un producto casero, con puesto de venta hasta en las esquinas. MacDonald aplicó la creatividad a la administración de empresas. Diseñó primero la producción final, luego diseñó el proceso de obtención y la maquinaria de tal manera que cada trozo de carne, cada rodaja de cebolla, cada pan, fueran

siempre idénticos y se produjeran en el mismo tiempo mediante un proceso totalmente automático

Finalmente se hicieron estudios sobre lo que es importante para el consumidor: calidad, rapidez en el servicio, limpieza absoluta, trato amistoso; preparó a sus empleados para proporcionarlos adecuadamente.

Decíamos al principio que se puede crear desde algo modesto hasta una gran tecnología, y el proceso del ejemplo anterior lo demuestra. La creación no fue el producto final, sino una forma nueva de comercialización. Cada paso requirió creatividad, se pasó desde un primer nivel a un segundo nivel

La creatividad es la herramienta de los empresarios innovadores, el medio para explotar una oportunidad para "algo" diferente, es una disciplina que puede aprenderse pero debe practicarse. Lo que lo hace creativo es lo nuevo, lo específico: lo diferente en el ejemplo anterior, lo nuevo no fue el producto, sino todo el proceso de comercialización. Cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente también es creación. La creación no tiene que ser exclusivamente técnica, ni siquiera tiene que ser tangible; la compra a plazos introducida por Cyrus McCormick transformó la economía.

Hay creaciones que podríamos llamar episódicas, es como una "iluminación": "se me ocurre que..." Sin demeritar estas creaciones a nivel empresarial se requieren creaciones más complejas, fruto de una elaboración que implica encadenar muchos elementos y vencer obstáculos; no se puede dar un cliché o un manual para todo y para todos. Mauro Rodríguez cita seis etapas en ese proceso creativo:

1. *El cuestionamiento*: Se empieza por el interés en un tema, se descubre un aspecto que despierte curiosidad, dudas; en ocasiones se siente ansiedad pero también hay expectativa, deseo de aventura.

2. *Acopio de datos*: Se empieza a recopilar la información; lectura, entrevistas, revisar tecnologías; si la mente es la máquina con poder de transformar y procesar, los hechos son la materia prima.

3. *Incubación*: Si en la 1 y 2 es como si se sembrara, en la tercera es el inicio de la germinación: es concentración, meditación, asimilación, ubicación en mundos imaginarios.

4. *Iluminación*: Inesperadamente se nos ocurre algo, se ven analogías donde no se habían percibido, se ve la salida, se reestructura el campo perceptivo. Es la etapa crucial de la creatividad.

5. *Elaboración*: Verificar hipótesis o realizar una obra; aquí entra ya la lógica, la técnica, la organización; es como el alpinista que sube tanteando y al llegar a la cima puede describir el camino por el que logró la meta.

6. *Comunicación*: El creador busca trascender, necesita retroalimentación.

Este esquema no es el único. Koestler citado por Rodríguez, 1985, distingue:

1. Fase lógica: Formulación del problema.
2. Fase intuitiva: Lo creativo, la incubación, el encontrar lo que se busca.
3. Fase crítica: Que incluye la verificación o elaboración de lo creado.

¿QUE ES MAS EFECTIVO: LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL O GRUPAL?

El hombre se abre a la vida en grupo. En la familia y durante toda la vida está integrando grupos. La empresa no es otra cosa que varios grupos de personas con objetivos comunes; si bien es cierto que cada persona integrante puede ser creativa, a varias personas con un mismo objetivo puede facilitárseles más el proceso creativo.

La organización ideal es análoga al organismo biológico sano: se da un má-

ximo de unidad de funcionamiento a pesar de la diversidad de órganos y sistemas; lo más adecuado es alternar y combinar la creatividad individual con la grupal ya que la persona es la protagonista de la creación.

La función esencial del grupo consiste igualmente en disminuir las dificultades de la tarea, eliminar temores, proporcionar seguridad; debe considerarse que al interior de ese grupo se dé una estructura firme con elementos sólidos, como: cohesión, integración, interacción, objetivos, comunicación. El trabajo creativo en un grupo empresarial va a contribuir a disminuir las barreras de la creatividad.

EL HOMBRE EN LA SOCIEDAD COMO EMPRESA CREATIVA

En una sociedad empresarial creativa, el hombre se enfrenta a un desafío: la necesidad de un aprendizaje creativo cambiante. Hace algunos años se suponía que el aprendizaje terminaba a los 20-22 años, igualmente se suponía que ese conocimiento se aplicaría sin ningún cambio durante toda la vida.

Los tiempos actuales exigen que se aprendan cosas nuevas mucho después de haberse convertido en adulto; lo que se ha aprendido al concluir la educación escolar o universitaria, irá cambiando y tal vez se vuelva obsoleto después de 5 - 10 años siendo reemplazado por nociones, habilidades y nuevos conocimientos que requieren de un hombre con meta creativa, con capacidad de respuesta a los cambios del entorno de la empresa.

La organización y la administración son actividades humanas y humanísticas antes que técnicas, indica manejo de personas con idiosincrasia propia; no somos iguales ni reaccionamos igual los latinos que los japoneses. Podemos establecer un cuadro comparativo para distinguir aquellas características propias de la administración tradicional y la administración creativa.

Individualismo
 Poca comunicación
 Comunicación vertical desc.
 Convencionalismo
 Rigidez
 Autoritarismo
 No aprovechamiento integral
 del recurso humano
 Controles externos
 Motivaciones externas
 Represión
 Temas rutinarios
 Estancamiento del hombre

Apertura a la colectividad
 Alta comunicación
 Comunicación en todos los sentidos
 Espontaneidad
 Flexibilidad
 Clima democrático
 Aprovechamiento integral
 del recurso humano
 Controles integrales
 Motivaciones internas
 Libertad de expresión
 Búsqueda, experimentación
 Crecimiento personal

No se trata de ubicar un estilo bueno o malo, no hay una fórmula mágica, cada situación tiene su fisonomía única. El papel de los dirigentes no es subrayar constantemente las fallas e imperfecciones de su personal, sino apreciar los esfuerzos y estimular las potencialidades, o lo que favorecerá el desarrollo de la creatividad.

En el ambiente empresarial actual, no se puede depender de métodos comunes y corrientes para solucionar problemas y tomar decisiones; no podemos darnos el lujo de utilizar ideas pasadas de moda, procedimientos obsoletos y métodos anticuados, porque repercuten en el costo de la empresa y del país. En organizaciones exitosas la creatividad ha llegado a ser el centro de atención, ya no se restringe a la investigación solamente, juega un importante papel en la manera de pensar, en la solución de los problemas y en la toma de decisiones; debe ser utilizada en gerencia, planeación, publicidad, manejo de personal, etc. Su aplicación redundará no solo en el beneficio personal sino en el de una sociedad que cada vez está evolucionando y exigiendo más al individuo.

Hay un doble desafío para la Universidad y el estudiante: La Universidad implementando una metodología que contribuya al desarrollo de esa creativi-

dad, al pensamiento divergente; y para el estudiante desmitificando lo lógico y venciendo las barreras de la creatividad, concientizándose de que todos somos creativos. El permitir desarrollar y practicarla va a beneficiarlo no solo como individuo sino como integrante de una comunidad y una sociedad que puede beneficiarse de ella.

Lo anterior es sólo un mínimo aporte para despertar inquietudes sobre un nuevo tema que cada día se requiere más a nivel empresarial.

BIBLIOGRAFIA

1. AZNAR, G. *Creatividad en la empresa*. Ed. Oikos-tao Barcelona, 1974.
2. BITTEL, C. *Lo que todo supervisor debe saber*. Ed. Mac Graw Hill. México, 1979.
3. DICHTER, E. *Iniciativa y Creatividad del Gerente Contemporáneo*. Ed. Diana México, 1979.
4. DRUCKER, P. *La innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios*. Ed. Sudamericana, 1985.
5. PAPALIA D. Y WENDKOS. *Psicología*. Ed. Mac Graw Hill. México, 1987.
6. RODRIGUEZ, M. *Manual de la creatividad*. Ed. Trillas. México, 1985.
7. *Psicología de la Creatividad*. Ed. Pax. México, 1985.

El Fondo de Garantías como instrumento de fomento de la pequeña empresa

Eckar Oerhing

Fundes - Suiza

Quiero dividir la ponencia en dos partes. En la primera brevemente me gustaría presentarles qué es FUNDES Suiza, por qué motivo fue creada y qué objetivos persigue; después hare una presentación técnica de nuestra experiencia con el instrumento del fondo de garantías dentro de los programas de fomento de la pequeña empresa.

FUNDES Suiza es una iniciativa de la empresa privada suiza con vínculos en América Latina. Son casi todas empresas grandes que ya desde hace cinco o seis décadas tienen inversiones o relaciones comerciales con éste su continente, y son las empresas de la química, los bancos, las empresas de la construcción de maquinaria, de alimentos, todo lo que tiene nombre en este pequeño país y allí tomamos la decisión. Hace cinco años que contribuimos con algo a la solución de la crisis que todo su continente atraviesa y que empezó al inicio de la década de los 80. Pensaron hacerlo a través de un programa de fomento a favor de la pequeña empresa, porque todas ellas son grandes, y para ellas lo más lógico fue, en vez de apoyar un programa social, apoyar a un estrato de empresas lo que para ellas es tan importante que en Suiza se lo considera

como fundamento o garantía de la existencia de la economía social de mercado.

Existe la convicción de que la mediana y la gran empresa a mediano y largo plazo pueden existir únicamente cuando en la economía existe un muy amplio fundamento de micro y pequeñas empresas. En este sentido la contribución es figurativa, no es altruista ni filantrópica; contribuir a este fomento en América Latina es un aporte modesto, y con ciertos principios voy a explicar ahora los motivos principales que persiguen estas empresas en Suiza, que son los mismos que persiguen en América Latina. En este sentido hay identidad en objetivos y motivos de las empresas, y el primero es contribuir al desarrollo que se caracteriza por un capitalismo democrático y pluralista, es decir, donde todo el mundo tiene oportunidad de existir, donde todo el mundo tiene oportunidad de crear su empresa, donde no hay discriminación. En ese sentido, en la situación actual de Colombia hay un alto grado de apertura interna y externa.

El segundo principio es que se trate de una economía social de mercado cuyo elemento básico sea la competen-

cia; la competencia es el elemento que justifica todo el sistema de la economía social de mercado.

El tercer principio es la justicia social, es decir, que los económicamente fuertes se preocupen por los menos fuertes y los menos favorecidos. El último punto crea un ambiente sano, una ecología equilibrada; esto en Europa es un problema creciente, en EE.UU. también, y creo que ya es un problema en América Latina; todavía no han logrado el mismo grado de concientización, pero hace poco los problemas aquí, como allí en las grandes ciudades ya los tenemos. Entonces cualquier programa de cooperación con las empresas que se quieren crear considera como objetivos estos cuatro. Se puede decir en términos generales que es una ideología empresarial liberal, humanista, no patrialista, y con el objetivo de dar oportunidades a todos los miembros de la sociedad, de realizarse según su propio gusto, es decir, reducir la influencia de la empresa poderosa.

Si esos principios deben ser concretados para un programa de cooperación técnica, se pueden derivar una serie de principios, y esos son los siguientes:

La iniciativa y la responsabilidad de esos programas deben ser del sector privado, de la iniciativa privada; creemos que el Estado es la tercera solución. Hasta ahora no hay ningún ejemplo donde el Estado haya desarrollado la empresa privada. El fomento empresarial no patrialista, debe aplicar el principio de la autoayuda para luego buscar la ayuda externa, lo cual es muy difícil de aplicar en los programas de fomento, porque la larga tradición es regalar, donar, y no impulsar la iniciativa propia.

El siguiente principio es que debe ser un programa a largo plazo; nunca se debe pensar en programas del ciclo normal internacional, que es entre cinco y siete años. Estos programas necesitan mucho tiempo, para arrancar y justificarse dentro del contexto nacional, y deben tener una perspectiva muy larga, tan larga que en estos momentos no se ve su

terminación. Muy importante para nosotros es la auténtica voluntad nacional, que indica que el patrocinio debe ser en primera instancia nacional y no extranjero. En ese sentido confirmo algo que Rodrigo Varela dijo en su ponencia inaugural, que si el problema es nacional la solución debe ser nacional; nosotros insistimos en realizar nuestro apoyo únicamente donde hay iniciativa en el país y donde hay empresarios que se responsabilizan de programas de fomento, a ellos apoyamos con asistencia técnica, con fondos, etc, pero no lo entendemos como un socio minoritario, como en una empresa multinacional que tiene su sucursal nacional con capital nacional.

Queremos aplicar en los programas de fomento la conocida eficiencia de la empresa privada. Se debe exigir el mismo tipo de cumplimiento de objetivos como en el caso de la empresa privada actuando en un mercado competitivo. De este principio se deriva el otro, que es que la calidad es más importante que la cantidad, y aquellos que trabajan en programas de fomento saben muy bien que esto no es fácil. Normalmente la perspectiva de la gente es hacia la cantidad descuidando la calidad, y muchas veces después de pocos años de existencia desaparecen por una serie de razones. En los mismos programas se aplican las reglas formales de monitoria y evaluación, es decir, hay que fijar en un plan de trabajo anual los objetivos y las metas cuantitativas y cualitativas; se supervisa su ejecución y se compara siempre lo planeado con lo ejecutado.

Bien importante nos parece que el grupo meta está bien definido; en nuestro caso es más bien lo que llamamos la pequeña empresa y no la microempresa. En Colombia existe una definición muy amplia para eso, pero FUNDES prefiere como grupo meta aquellas empresas que den empleo por lo menos a cinco personas, mejor a partir de diez hasta treinta o cuarenta; creemos que allí existe un fuerte potencial de crecimiento y un fuerte potencial de producción de valor agregado, mientras en la

muy pequeña, mini o microempresa muchas son de subsistencia y necesitan otros instrumentos y otra mentalidad de fomento. Los principales instrumentos de fomento son siempre los mismos: consultoría, capacitación y financiamiento. En nuestro caso no es financiamiento directo, sino un fondo de garantías cuyo funcionamiento voy a explicar más tarde.

Trabajamos en tres niveles. Al nivel macro, que son las condiciones del entorno, las condiciones políticas, sociales e institucionales, somos activos con los programas de fomento en varios países, investigando aquellas condiciones que generalmente frenan y no favorecen el desarrollo y la dinámica de la pequeña empresa. Entre esos seis países donde hacemos ahora el estudio se encuentra Colombia. El nivel meso, es el nivel de las instituciones de fomento donde FUNDAEMPRESA Cali, FUNDES Colombia, Fundación Carvajal y muchos más programas se encuentran, y ahí nuestro campo de actividad es optimizar la capacidad técnica de esas instituciones y además mejorar siempre el instrumental técnico.

El último nivel es el nivel micro, el universo de la pequeña empresa, donde en primera instancia están activas las fundaciones locales en los distintos países donde estamos activos. FUNDES Suiza más bien trabaja al nivel macro y al nivel meso. Hasta aquí mi breve introducción a lo que es FUNDES Suiza, qué son sus motivos y sus principios. Quiero subrayar que queremos dar cierto cambio a la imagen de la cooperación técnica y financiera internacional en el sentido de asignar una clara responsabilidad a las instituciones nacionales, que en nuestro caso es la empresa nacional donde está el sector privado. Las empresas nacionales no crean la necesidad de dirigir programas de fomento, nosotros no lo hacemos tampoco; únicamente donde existe iniciativa fuerte y voluntad de aceptar la responsabilidad de la dirección de esas instituciones, es donde apoyamos al máximo grado posible.

Bien, alguien lo dijo hoy en otra conferencia, que normalmente la pequeña empresa o la microempresa cuando nace, nace con fondos propios, con fondos familiares pero no con un fondo ajeno de un banco. Es correcto, tenemos la misma experiencia; sin embargo, aquellas empresas dinámicas que van a crecer después de cierto periodo de acumulación de experiencias y estabilidad necesitan capital ajeno. El grado de autofinanciamiento tiene límites, más que todo en el caso de los recursos familiares. Se necesita el crédito de los bancos. En la realidad sabemos que estas empresas en su primer intento se acercan a los bancos y encuentran las puertas cerradas; normalmente la banca comercial, la banca privada comercial no presta a la micro o pequeña empresa, porque en primera instancia dicen que los costos son muy altos, los costos de la recopilación de información sobre el mismo proyecto, sobre personas, es costoso; la administración del mismo crédito es costosa porque el banco siempre lo calcula en costos unitarios, es decir, por dólar o por peso prestado, y así el porcentaje para los pequeños empresarios es más alto que en créditos grandes. Además dicen que es un alto riesgo: la mortalidad de la pequeña empresa es alta y más aun cuando se trata de empresas jóvenes, lo cual puede ser cierto, aunque precisamente aquí en Colombia por el programa de FUNDAEMPRESA Cali hay experiencias contrarias. Pero la banca piensa así como lo estoy refiriendo.

En muchos países existe un complicado sistema para declaración de bienes, y muy costoso además; los bancos por eso tampoco quieren entrar en este mercado, hay inseguridad y un lento sistema judicial que dificulta la evacuación de una demanda judicial. Muchos países adolecen de un registro mercantil efectivo, es decir, cuando uno quiere desaparecer, desaparece, vende sus bienes y se va sin que ningún banco pueda localizar al propietario.

Otro punto es que muchas veces faltan las garantías reales que sirven al

banco como una seguridad real, y además los bancos siempre reclaman que en esta clase de empresas hay una baja moral de pago. Bien, ahí también tengo una opinión bien distinta, pero repito, es la opinión de los bancos.

Ahora tengo un par de argumentos que son menos concretos pero también siempre los observo en la banca comercial latinoamericana: la mentalidad de los banqueros es muy conservadora, no quieren cambiar su clientela. Muchas veces los bancos son empresas de un grupo de empresas, de un grupo de empresarios que en primera instancia financian las empresas del mismo grupo, captan recursos del público por medio del banco y lo prestan a sus propias empresas. Muchas veces la organización de los bancos no es adecuada para manejar pequeños préstamos, el personal no está motivado a prestar a esta clientela modesta, que no genera ningún prestigio al oficial de crédito.

Un argumento neutral que para mí es muy importante es que en muchos países falta liquidez, hay escasez de capital en los bancos, en el sistema financiero. Eso es normal en economías jóvenes, en economías crecientes; la baja tasa de ahorro es una de las causas, la cumbre de capital es otra, y yo no veo la cosa tan mal, porque tiene su justificación: donde hay mucha inseguridad la gente prefiere mandar la plata a un lugar seguro, y esto influye distintas fuentes de fondos. Yo viví muchos años en América Central y mis ahorros poco se encontraban en el país. El último punto, ahorrar en moneda nacional siempre es riesgoso donde el sistema financiero no funciona como debería funcionar en una economía de mercado, es decir, la inflación amenaza el valor real del ahorro; la consecuencia de eso es que el pequeño empresario cuando necesita financiamiento ajeno va al prestatario, de quien recibe rápidamente un crédito pero únicamente a corto plazo y siempre a un precio muy alto, normalmente entre ocho y doce veces la tasa de mercado. La ventaja de conseguir el préstamo tiene un precio muy alto y muchas veces

la difícil ganancia de la inversión va al bolsillo del prestatario. Tenemos muchos ejemplos en nuestros programas de fomento, donde la empresa nunca salió del círculo vicioso de los altos costos del financiamiento.

Con esta argumentación, la banca establecida, la banca privada normalmente no presta a la pequeña empresa. Por supuesto, ya mucha gente buscó solución a esta problemática y además hay ejemplos, más que todo en Europa, ejemplos con fondos de garantía que existen en el centro de Europa desde hace siglos, y tienen una larga trayectoria las cámaras de artesanos donde como apoyo, como ejemplo de autoayuda, como apoyo entre ellos, crearon fondos que respaldaron créditos y las experiencias de estos artesanos también llegaron a los programas de cooperación internacional y en muchos países, en todos los continentes, existen muchos intentos de mejorar la situación por medio de fondos de garantía. Yo hasta ahora no conozco ningún caso positivo, es un poco triste decirlo, pero voy a explicar por qué.

Normalmente dejan de funcionar después de un par de años, porque son descapitalizados, por ejemplo, por la inflación o por una mala política de inversión financiera de los mismos fondos del fondo de garantía, pérdida en el programa mismo por pago de garantías perdidas y estas pérdidas, normalmente muy altas, tienen su justificación en una aprobación de la garantía muy poco profesional. Muchas veces impulsan programas con espíritu de fomento y contenido social, sin aplicar la técnica profesional para la aprobación de un crédito. Fundamentándose en la buena voluntad de la gente y en el noble objetivo de apoyar a la pequeña empresa, sin mayor preocupación otorgan garantías cubriendo extensamente el riesgo (80, 90% y hasta 100%), de manera tal que los bancos que prestaron la plata se despreocuparon, descuidaron el seguimiento crediticio bancario, con la consecuencia de que la carga siempre fue absorbida por el fondo de garantías.

Muchos créditos se paralizaron sin llegar a ser utilizados, debido a reglamentos rígidos; simplemente se pusieron tantos obstáculos antes del otorgamiento de la garantía, que ningún banco la aceptó, porque los bancos en primera instancia lo que chequean es bajo qué circunstancias el fondo de garantías les pagará, y cuando, por ejemplo, uno exige que la banca vaya hasta el remate de la empresa, esto puede durar tanto tiempo que la banca dice: "esta garantía no me sirve, mejor no entro en ese negocio que considero como no económico". Muchas veces simplemente faltaron fondos. Del fondo de garantías los bancos exigen un respaldo real con fondos, y si no, no creen en la garantía. Existe el problema de la credibilidad, y tengo muchos ejemplos en los cuales la banca nacional no creía en la palabra del banco central, manejándose un fondo de garantías, por ejemplo, financiado por los EE.UU., y con razón. Yo conozco uno que cerró recientemente en Honduras y otro en Guatemala que casi nunca fue utilizado; la plata fue colocada, el banco central invirtió los fondos y se ganó los intereses, y luego, cuando quebraron muchas empresas con garantías y con créditos garantizados, los obstáculos jurídicos impidieron, a pesar de la voluntad del banco central, hacer efectivo el cobro de la garantía.

Estos factores para mí son los principales, porque hasta ahora los fondos de garantías fracasaron o no entraron en función; no fueron aprovechados. Analizando esto, FUNDES elaboró una serie de distintas reglas, de distintos principios, que son los siguientes:

En primera instancia tenemos que el fondo de garantías necesita una madre en el sector privado. Deben ser empresarios con nombre y reputación, responsables por el fondo de garantías; de tal manera que la Banca cree en ellos, porque sabe que esta gente tiene una mentalidad mercantil y paga cuando la garantía está perdida.

Se necesita la cooperación de los bancos, y que inclusive los bancos contribuyan al mismo fondo. Así, los bancos

entienden este instrumento como un tipo de seguro del crédito y no como una cobertura parcial del riesgo. La independencia sobre la decisión de cada caso debe recaer en los bancos, porque los bancos, por supuesto, tienen interés en que el fondo siempre asuma los riesgos y cubra el máximo porcentaje de un crédito: un principio vital. Para la mayoría de ustedes es común y corriente, pero no es siempre así; cualquier tipo de decisión debe fundamentarse en la viabilidad probada del proyecto. Ningún otro argumento: ni empleo, ni religión, ni sentido social humanitario; el único criterio que vale es que el proyecto sea viable. Creemos que no se deben crear grupos metas, porque son mundos distintos y un fondo de garantías debe especializarse en un estrato de empresas (en nuestro caso la pequeña empresa), donde la gente que toma la decisión sobre el otorgamiento de una garantía acumula experiencias.

De nuevo, las perspectivas de esos programas deben ser largas, el Fondo de Garantías necesita integrarse en un programa técnico. Es decir, el programa mismo debe disponer de más elementos que el programa de garantías, es indispensable conocer el caso no únicamente desde el punto de vista financiero. Todo el servicio pre-crédito y pos-crédito debe estar en manos de aquella gente que toma la decisión sobre las garantías, y en nuestro caso en Colombia lo delegamos a una institución que tiene el espíritu de aprobar únicamente empresas viables, ya que asume un riesgo con el crédito otorgado.

Nosotros no suprimimos el riesgo del banco, sino que otorgamos una garantía subsidiaria, es decir, una garantía sobre el saldo insoluto. Después de haber cobrado todo lo que en el préstamo se entregó como garantía o como codeudor o como fiador, sobre la pérdida definitiva el fondo de garantías paga un porcentaje. Entonces se divide la pérdida entre el fondo de garantías y el banco. Si pierden, pierden ambos.

Bajo estas circunstancias creemos que el fondo de garantías puede funcio-

nar. De tal manera somos socios del pequeño empresario que recibe su crédito y lo aprovecha, ojalá económicamente y con éxito; somos el socio del pequeño empresario en esta característica de haber facilitado el crédito, pero además somos el socio del banco con el cual compartimos una serie de cosas; por ejemplo, compartimos los costos de recopilación de información, bajamos el riesgo y, creo yo, abrimos a los bancos un campo nuevo, un mercado nuevo: la pequeña empresa, donde hasta ahora no habían entrado. Compartimos con los bancos los costos, el riesgo y la liquidez, porque el mismo fondo de garantías debe invertir sus fondos en aquellos bancos que colaboran, que cooperan en el programa de fomento; de tal manera se apoya a aquellos bancos con liquidez, sin embargo siempre en una forma legalmente independiente. No se refinancia un crédito directamente sino que se compra un CDT del banco que tiene el mismo plazo del crédito o un grupo de crédito del banco, de tal manera que pueda contar con liquidez durante la vida del crédito sin depender de los depósitos normalmente adquiridos en el mercado.

Quiero explicarles brevemente cuál es la característica, para mí indispensable, de una garantía en la garantía que llamamos garantía subsidiaria. En este gráfico aquí tenemos el monto de crédito y el monto de la garantía, que en el ejemplo son 12.000, igual al 100%. La garantía subsidiaria siempre se caracteriza por un porcentaje que en nuestro caso nunca es mayor que el 50%. Al inicio de la vida del crédito éste cubre la mitad, 50% igual a 6.000. Cuando el prestatario reembolsa por sus cuotas mensuales al crédito, esto baja el saldo vigente del crédito y baja también la garantía, porque siempre se mantiene el mismo porcentaje sobre el saldo vigente del crédito, de tal manera que al final

de la vida del crédito estamos ambos en cero, tanto el banco con su saldo vigente, como la garantía. Por ejemplo, si después de tres años un prestatario deja de pagar sin existir posibilidades de cobro, todo el saldo vigente del préstamo es 3.000; de esto el fondo de garantía cubre 1.500 y la otra mitad la cubre el banco.

Lo importante es que así banco y fondo de garantías siempre son socios y deben preocuparse de igual manera de la calidad del crédito y del desarrollo de la empresa, donde el programa de fomento juega el papel técnico en contacto diario con la empresa, algo que el banco nunca lleva a cabo; pero esta relación de compartir la pérdida y el beneficio siempre forma una sociedad muy constructiva.

En el caso de FUNDES los bancos aceptan únicamente esta oferta, porque parte de la iniciativa privada, y los mismos empresarios que se responsabilizan de la dirección, de la gestión del fondo de garantía o del programa de fomento son clientes de los bancos y presionan al banco para que entre. Tenemos muchos ejemplos donde los bancos rechazan iguales o mejores ofertas de instituciones internacionales, del Banco Mundial, del BID o de instituciones bilaterales. La presión que estas instituciones pueden crear no es suficiente para que el banco tome una decisión positiva. Este apoyo del sector privado nacional es de vital importancia no únicamente para convencer a los bancos, sino en el sentido de responsabilización para el desarrollo de los pequeños hermanos. Allí nuestra experiencia está mezclada, nuestra colaboración es condicionada, pero en la mayoría de los casos encontramos una minoría de empresarios nacionales que comparten esta opinión con nosotros y empiezan con un programa propio de fomento.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: ¿Ustedes coadminstran, es decir, hay un representante de FUNDES que participa en la Junta Directiva del organismo de dirección del fondo?

R: No, de Suiza nunca. Un principio es que somos miembros de los socios, a veces también de la Junta Directiva, pero con muy poca participación en las reuniones. Delegamos todo eso al sector privado nacional y no empleamos personal técnico extranjero.

P: ¿En la aplicación de los fondos el mecanismo es diferente en las diferentes regiones, de manera que un pequeño empresario puede aspirar a ese crédito o realmente ustedes manejan todo un mecanismo ya predefinido de cómo debe ser el comportamiento para el otorgamiento?

R: Las condiciones que expliqué siempre son las mismas: 50% de garantía subsidiaria, y el principio de otorgar garantías únicamente a empresas económicamente viables o factibles. Pero dentro de este contexto hay modalidades nacionales. Por ejemplo, en Colombia con la colaboración de la familia de FUNDAEMPRESA y otro programa más tenemos sistemas distintos. Existe un fondo nacional de garantías con sede en Bogotá y una sola persona empleada, y por lo tanto con muy pocos costos de administración. Este fondo otorga las garantías automáticamente; es decir, cuando FUNDAEMPRESA Cali, por ejemplo, nos envía los documentos para justificación de la viabilidad, las garantías, la decisión formal del Comité de Crédito de la Institución, etc., así como algunas otras formalidades, al día siguiente se expide el certificado de garantía. Un automatismo, porque no tiene sentido revisar los casos, y nadie puede viajar e inspeccionar los proyectos revisados por la institución regional, ya que sería más costoso que el monto del crédito. Tenemos otros mecanismos de control mutuo que aplicamos para que exista

preocupación en la institución regional por la calidad de los casos, pero el manejo diario es automático.

P: Tuve la oportunidad de conocer un proyecto para montar un centro regional para América Latina de formación de consultores de pequeña empresa. ¿en qué está ese proyecto?

R: Eso es lo que aquí expliqué del nivel meso. Todavía no existe, está aprobado, va a empezar en enero del año entrante y se llama Programa de Formación para la Pequeña Empresa en Latinoamérica. Este programa es algo nuevo, también es privado y quiere promover la cooperación horizontal entre las instituciones de fomento. Por ejemplo, la experiencia y la técnica del programa FUNDAEMPRESA Cali es buena y vale ser distribuida. ¿Por qué buscar personas de afuera de su continente u otros programas que no disponen de esta experiencia? Lo mejor es que se conecte esta institución con otra que quiera montar un programa similar y se establezcan vínculos para la capacitación y la asistencia técnica. Esto normalmente no puede ser financiado por las mismas instituciones, y PROPEL subvenciona esta cooperación; no dona todo, subvenciona la cooperación, la planea, la coordina y la evalúa.

Debo decir que como estamos en Colombia no es lo común y corriente; normalmente tenemos fundaciones operativas, que se llaman FUNDES y directamente están encargadas de ejecutar un programa de fomento. Este es el caso de Guatemala, Panamá, Bolivia, Costa Rica, etc. En Colombia hemos encontrado la situación de que hay muchas fundaciones existentes que llevan a cabo una buena labor; entonces, es mejor reforzarlas a ellas que empezar con una nueva que muchas veces es pequeña. Dentro de esta cooperación existe la posibilidad de apoyar la creación de una nueva iniciativa, ya sea en Colombia o en otro país.

El Espíritu Empresarial en la vinculación Universidad-Industria de la Universidad Simón Bolívar

Germán Crespo Figueroa

Gerente de Producción

José M. Aurrecochea

Gerente Administrativo

Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar,
FUNINDES-USB.

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por finalidad mostrar un resumen de las actividades desarrolladas por la Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar, FUNINDES-USB, desde su creación en 1986. Se exponen las políticas y estrategias de acción para la promoción, gerencia, coordinación y ejecución de proyectos de ingeniería básica y aplicada, asesorías, servicios, adaptación y desarrollo de tecnología y para la creación de empresas mixtas. Estas actividades no sólo han permitido establecer un enlace sólido entre la Universidad y el Sector Productivo, sino que sus resultados han sido altamente rentables y autofinancian la Fundación. Se muestran los resultados obtenidos a raíz de la aplicación de tales políticas y se presenta un marco de referencia para la consolidación de las relaciones

Universidad-Empresas y de empresas mixtas.

EL ORIGEN DE "FUNINDES-USB". ANTECEDENTES

Es bien sabido que mundialmente las universidades han dedicado recursos a la atención de solicitudes específicas de asistencia técnica por parte de las empresas del sector productivo. De hecho, muchas universidades de los países desarrollados sustentan gran parte de su presupuesto de funcionamiento con los aportes que hacen algunas empresas, especialmente del sector privado, interesadas en mantener líneas de investigación y desarrollo de productos cuyos resultados revertirán en reducción de costos de producción, aumento en las ventas y, en resumen, mayores beneficios, todo esto aprovechando la infraes-

estructura física y los recursos humanos de los cuales disponen esas universidades.

En Latinoamérica, y en particular en Venezuela, desde hace muchos años actividades de asistencia técnica como las anteriormente descritas se han llevado a cabo pero con muy contados éxitos. La razón fundamental se basa en la concepción misma de las universidades latinoamericanas, donde las actividades primordiales son la docencia y la investigación básica. Esta última planificada y dirigida generalmente por un investigador jefe que decide qué investigar y por lo general, conservando la misma línea investigativa que asumió en sus cargos de postgrado en países avanzados. El resultado de estas investigaciones, generalmente, conllevan a la publicación de un "paper" o a la asistencia a congresos internacionales donde se exponen los resultados de los trabajos con el riesgo de que, a vuelta de correo, nos vendan esos resultados convertidos en tecnología.

Por otra parte, tradicionalmente las empresas que están en capacidad de invertir en investigación aplicada y en el desarrollo de tecnologías propias, han preferido contar con el apoyo de las empresas transnacionales que por razones de consorcio, licencias, patentes foráneas, etc., suministran esa tecnología a un precio mucho menor. La situación en los últimos años ha cambiado en muchas áreas; la conciencia creada en trabajar por la transferencia tecnológica y no seguir con el esquema de la dependencia ha revertido el interés de los empresarios hacia la adaptación de tecnologías, y en algunos casos al desarrollo de otras para cubrir necesidades propias. La infraestructura para tales desarrollos puede encontrarse en las universidades.

Otro factor de tipo histórico-político se encuentra en la forma tradicional de financiamiento de las universidades nacionales, diferente a la de las privadas, donde la principal fuente de ingresos es el pago de la matrícula estudiantil. Las primeras, bien sean autónomas o expe-

rimentales, reciben del Estado casi la totalidad de los recursos económicos para sus gastos de funcionamiento. El pertenecer estas instituciones al Estado les ha permitido disfrutar del beneficio de créditos internacionales para su equipamiento, lo que las coloca en ventaja sobre las privadas. En los últimos años, los problemas socio-económicos de interés nacional han afectado directamente a las universidades nacionales. La adquisición de nuevos equipos para reemplazo de los obsoletos y el mantenimiento de los que aún se encuentran en funcionamiento, es cada vez más difícil. A esto debe sumársele el efecto de la inflación, que merma el poder adquisitivo del personal que labora en las universidades y provoca la fuga hacia mercados de trabajo más atractivos.

La Universidad Simón Bolívar no escapa a la realidad anterior. De hecho, durante los últimos quince años, además de los programas de pasantías, existe la intención permanente de relacionar a la Universidad con el sector productivo a través de los institutos de investigación, creados para atender áreas específicas. Los proyectos o asesorías realizados, han debido cargar con el peso de una infraestructura administrativa y legal que no estaba concebida entre otras cosas, para tramitar solicitudes externas, cobrar, contratar personal externo, permitir al personal de la Universidad percibir ingresos extraordinarios por las labores que realizaban en los proyectos, promover el potencial técnico-científico de la Universidad; todo dentro de un sistema lento y engorroso, donde la velocidad de respuesta estaba limitada y condicionada por la concepción misma de la Universidad.

Con estos antecedentes, el Consejo Directivo de la Universidad Simón Bolívar, organismo que fija las políticas en la Institución, creó en octubre de 1986, la Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar, FUNINDES-USB. Esta fundación cuenta con personalidad jurídica propia que le permite superar los obstáculos derivados de la estructura de la Universidad

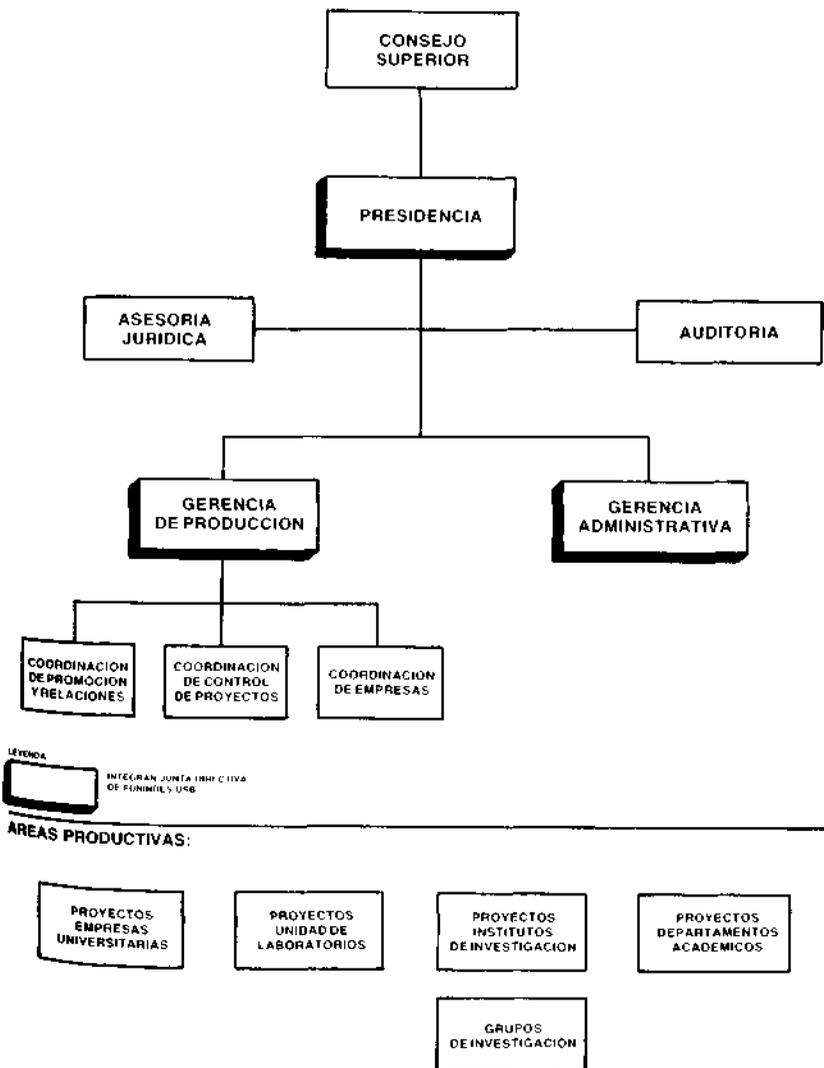
y garantizar una velocidad de respuesta acorde con las necesidades del sector productivo.

ORGANIZACION DE "FUNINDES-USB"

La organización de FUNINDES-USB puede apreciarse en el organigrama anexo. Las políticas generales de la Fundación son establecidas por un Con-

sejo Superior, el cual está constituido por las autoridades de la Universidad, Directores de Núcleo, de División, Laboratorios, y el Decano de Investigaciones. Estas son ejecutadas por una Junta Directiva, compuesta por tres miembros: un presidente, un gerente de producción y un gerente administrativo. Esta es responsable por llevar adelante todas las acciones inherentes al desen-

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



volvimiento de la Fundación y siguiendo con los mecanismos de auditoría y control que se establecen para el derecho privado en el país.

Operativamente, a través de la gerencia de producción se coordinan y ejecutan las actividades de asesorías, servicios, proyectos, investigaciones básicas y aplicadas, desarrollo y adaptación de tecnologías, etc. Las dependencias tradicionales de la Universidad (Institutos de Investigación, Unidad de Laboratorios, Departamentos Académicos, Grupos de Investigación, etc.) pasan a conformar funcionalmente los "brazos ejecutores" de FUNINDES-USB.

Por su carácter de entidad jurídica independiente, la Fundación puede contratar y subcontratar con otras empresas, organismos o personas y, por esta razón, fue necesario firmar un Convenio entre FUNINDES y la Universidad Simón Bolívar, donde se establecen las condiciones bajo las cuales la Fundación puede promocionar y hacer uso del potencial técnico-científico de la Universidad.

Otro aspecto que será tratado posteriormente es el referido a la creación de empresas mixtas, campo dentro del cual FUNINDES-USB tiene una experiencia satisfactoria.

ADMINISTRACION Y FINANCIAMIENTO DE "FUNINDES-USB"

Una vez estructurada la Fundación, bajo la premisa de crear una entidad que se autofinanciara, conllevó, luego de administrar y ejecutar los primeros proyectos a través de FUNINDES-USB, a la creación de recursos económicos para consolidar y cubrir los gastos de autogestión, contratación de personal, disposición de un espacio físico, etc.

Por otra parte, hubo necesidad de modificar los procedimientos que se aplicaban a los proyectos aún vigentes antes de la creación de la fundación, heredar su administración y adaptarlos a las nuevas políticas de FUNINDES-USB.

POLITICA Y ESTRATEGIA DE LA FUNDACION

Además de la condición de ente con personalidad jurídica propia, se estableció la política de desarrollar una estructura flexible que permitiera la adaptación ante las necesidades y cambios obvios de las primeras etapas de toda organización que se inicia. Los procedimientos administrativos originales se han ido modificando y, en general, se destinan los recursos necesarios para garantizar —lo que tradicionalmente en las Universidades no ha sido posible— la velocidad de respuesta.

La estrategia fundamental de la Fundación es la de realizar promoción en dos vías paralelas que se relacionan entre sí; por una parte la del potencial técnico, científico y humanístico de la USB y por otra, la del nombre de FUNINDES-USB, para dar a conocer lo que representa el logotipo de la Fundación, como sinónimo de respuesta rápida y con un alto nivel competitivo.

Entre los principales aspectos de la política de promoción de FUNINDES-USB, se contempla la canalización de las labores que realizan los profesores en sus áreas de competencia dentro del sector industrial. El docente es respaldado en sus acciones y decisiones. Un aspecto importante de resaltar, es que el profesor universitario puede devenir honorarios profesionales extraordinarios que coadyuvan al mejoramiento de su condición socio-económica. La figura de la "dedicación exclusiva" dentro de la Universidad ya no es una limitante para el profesor en el desarrollo de proyectos rentables.

El establecimiento de convenios con grupos económicos e industriales del país es otra de las estrategias que se ha fijado la Fundación. Aunque la modalidad no es nueva, permite la promoción más dinámica del nombre de FUNINDES-USB a escala nacional.

Debe señalarse además, que la transición entre la administración tradicional a la administración FUNINDES-USB se ha

realizado de la manera menos traumática posible; sólo resta como tarea pendiente y a mediano plazo, el necesario cambio de mentalidad dentro de una de las actividades fundamentales de la Universidad, como lo es de "extensión", ubicándola dentro del contexto actual de que las Universidades no sólo desarrollan proyectos de investigación básica para generar nuevos conocimientos, sino que presentan ante el sector industrial hechos concretos para la asistencia técnica en proyectos que, además de colaborar con las actividades de "Docencia e Investigación", representan una fuente de ingresos extraordinarios.

Por último, debe enfatizarse que, dentro de las políticas contempladas para la creación de FUNINDES-USB, está la de reinvertir sus utilidades en el equipamiento y mantenimiento de las infraestructuras de los laboratorios y de la Universidad en general, en el sostenimiento de líneas de investigación carentes de financiamiento y en mejorar las condiciones socio-económicas del profesorado para garantizar su permanencia institucional.

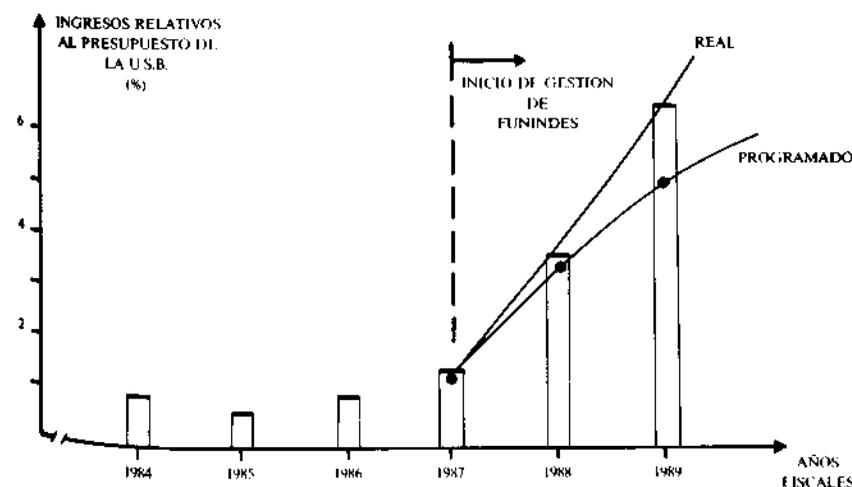
RESULTADOS DE LA GESTION DE "FUNINDES-USB"

En los dos años y medio de gestión de FUNINDES-USB, los resultados pueden visualizarse en el Cuadro 1. Allí se reportan los niveles de contratación reales, expresados en cantidades relativas al presupuesto global de la Universidad Simón Bolívar para los años 1984 a 1989 y comparados con los niveles esperados al principio de cada año.

Es importante señalar si se realiza un análisis comparativo que, además del incremento en el volumen de contratación, las utilidades netas de esos proyectos, por primera vez en la historia de la USB, pasaron al patrimonio global de la Universidad para su reasignación.

De un total de 420 profesores potencialmente incorporables a las labores de la Fundación, el número de aquellos que han participado o participan permanentemente se ha elevado de 18 para 1987 a 61 en 1989.

Adicionalmente, algunos proyectos que se realizan a través de la Fundación



Cuadro 1. Ingresos relativos al presupuesto de la USB para el periodo 1984-1989 derivados de la ejecución de proyectos para el Sector Productivo Nacional.

han permitido sostener actividades de postgrado y líneas de investigación que adolecían de recursos presupuestarios para llevarlos adelante.

Por otra parte, se ha producido una "reacción en cadena" en cuanto a la solicitud de nuevas asistencias a empresas, de forma tal que los recursos de la Fundación se han orientado en los últimos meses más a la atención de dichas solicitudes que a la promoción del potencial de la USB. lo que necesariamente obliga a una expansión y crecimiento de FUNINDES-USB a un ritmo más acelerado del que se tenía programado.

Mención especial se debe hacer en relación con la creación de empresas mixtas, de las cuales se han registrado hasta la fecha dos de ellas en el área de Mantenimiento y de Estudios Sísmicos. En estas empresas se ha mantenido la política de acordar un porcentaje de acciones mayor para la empresa privada que se asocia a FUNINDES-USB (a objeto de regir la empresa por el derecho privado), sin que esto coloque en desventaja a la Fundación en el momento de tomar decisiones, y lo novedoso del sistema es la participación del profesor como accionista directo de la empresa.

En la actualidad se estudia el registro de otras dos empresas: una en el área Electrónica y otra, con carácter internacional, en el área de Ensayos no Destructivos.

ACCIONES FUTURAS

La imagen de las universidades, si bien en algunos casos es beneficiosa, en otros casos tiende a restar credibilidad en la velocidad de respuesta o en los resultados que la industria espera de ellas. La idea predominante sobre una Universidad es la Docencia y la Investigación; el que puede funcionar además como una "empresa" de consulta y asistencia eficiente y dinámica es difícil de creer. Por otro lado, ciertas licitaciones y posibles contratos con empresas públicas y privadas exigen con-

diciones de registro y estatutos que FUNINDES-USB no poseen. Como consecuencia de esta limitante, se procedió al registro de la empresa FUNINDES-USB C.A., que permitirá, tentativamente, superar los impedimentos antes expuestos.

Paralelamente, se ha creado una base de datos para el control histórico de empresas, para la promoción del potencial de la USB y para una atención cada vez más expedita de las solicitudes.

Debe señalarse que, dentro del contexto propio de la Universidad, las actividades de FUNINDES-USB deben ser enmarcadas en concordancia con las líneas básicas de investigación y con la docencia, a objeto de evitar la disminución de la excelencia académica que ha caracterizado a la Universidad Simón Bolívar. Para ello, los Jefes de los Departamentos Académicos de la USB, fungirán como "Gerentes de Recursos Humanos" que velarán por el cumplimiento de los programas según los planes y prioridades establecidos.

RESUMEN DE LA GESTIÓN DE "FUNINDES-USB"

Hasta el presente, la gestión de FUNINDES-USB puede resumirse como sigue:

Proyectos contratados: 250
Empresas atendidas en proyectos: (Ver anexo) 97
Monto global de los proyectos contratados: 70 millones de Bs.
Servicios de laboratorio: 1280
Empresas atendidas en servicios: 286.
Monto global de los servicios prestados: 7 millones de Bs.
Convenios firmados: 18.

Empresas atendidas: PDVSA • LA GOVEN • CORPOVEN • MARAVEN • INTEVEP • ALCASA • GILLETTE DE VENEZUELA • VENEQUIP • NURSE DE VENEZUELA • DISTRIBUIDORA DE SILLAS CALIFORNIA • C.A. METRO DE CARACAS • EDELCA • PRECOWAYSS

• CONCEJO MUNICIPAL DEL DTTO. SUCRE • CERVECERIA POLAR • C.A. ELECTRICIDAD DE CARACAS • META DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS • OTEPI • MEZCLADORA MIXTO LISTO • MAYASOL • TALLERES ETNA • POLISIS-TEMA UDS • MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS • MARNR • CADAFE • INDENE • FUNDACION POLAR • IRNR • MTC • MINDUR • ABBOTT LABORATORIES C.A. • C.A. VENEZOLANA DE PIGMENTOS (CAVENPI) • FUNDACION DEL NIÑO • SIVENSA • DIANZA • SERVICIOS LAS MERCEDES • FUNDACION INSTITUTO INGENIERIA • TELEFERICO DE CARACAS • CORPOTURISMO • FERRO ALUMINIO C.A. • UNIVERSIDAD DE TEXAS • FAO • ESCUELA EXPERIMENTAL • VALENCIA • GUINAND Y BRILLENBOURG • CONARE • POLILAGO • INARCONSULT • CAVN • UCV • GOBERNACION DEL DISTRITO FEDERAL • CLINICA EL AVILA C.A. • GIROFLEX S.A. • YUKERY • SOCIEDAD CONSERVACIONISTA AUDUBON DE VENEZUELA • EVIMA • IMAGENES MEDICAS • ABDOS ROLAND Y CIA. • QUIFOVEN • COMPONENTES DELFA C.A. • CONCEJO DE MATORIN • SIEMENS • IMG. • LOGICIEL • SIDETUR S.A. • LUSTGARTEN & ASOCIADOS • INELECTRA • HI-TEC C.A. • TENSAVEN S.A. • FIOR DE VENEZUELA • UNESCO • MARDAL C.A. • INOS • CONSULTORES CERVECEROS • FUNDESOL • ASOCHUAO • BANVENEZ • CONITEC S.A. • ZAUIS C.A. • SULZER DE VENEZUELA S.A. • SABIEM C.A. • OTERCA C.A. • FANAS • BLACK & DECKER • BOMBAGUA C.A. • OTIS DE VENEZUELA • ZAISER DE VENEZUELA • SCHINDLER DE VENEZUELA • C.A.N.T.V. • BRIVENSA C.A. • AVENSA • CERAMICAS CARABOBO •

INGOMSA • INCAPECA • PRODUCTORA PINCO PITTSBURGH S.A. • GRUPO TELARES MARACAY • CARTON DE VENEZUELA S.A. • ESTIZULIA • TORVENCA • SIDERURGICA DEL ORINOCO • METALBLOWER • FUIMSA • FUNMECA • FUNDACION LEMUS • FORJAS DE SANTA CLARA C.A. • ACEREX C.A. • REDMOR S.A. • RAYCHEM S.A. • OXIDOR C.A. • INDUSTRIAS METALURGICAS VAN DAM • INTERALUMINA • FUSOBRON DE VENEZUELA • CAVIM • ACERVEN • METALAIRE • FRIGILUX • FREDIVE C.A. • F.A.A.C.A. • CLIMAR C.A. • ABIMPORT C.A. • QUIMICA TAPA TAPA C.A. • PROCTER & GAMBLE DE VENEZUELA C.A. • INTEQUIM • INDUSTRIAS QUIMICAS CARABOBO C.A. • BARBOTINA CAOVEN C.A. • BAYER QUIMICAS UNIDAS S.A. • AVON COSMETIC DE VENEZUELA C.A. • AVILA QUIMICA, S.A. • TECNOSOLAR • GTE. ELECTRONICA ANDINA C.A. • ENELVEN • ELECTROMOTORES YARACUY C.A. • ACUMULADORES DUNCAN DE VZLA. • CABEL C.A. • AVTEK ELECTRONICA • ALCAVE C.A. • DISTRAL TERMICA C.A. • COVEIN S.A. • INDUSTRIAS C.V.A. S.A. • GEARCA • GENERAL MOTORS DE VENEZUELA C.A. • FERROCAR • PROMASA • INDULAC • FRICA • FIESTA C.A. • EMPRESA NACIONAL DE SALINAS C.A. • EMBUTIDOS BARUTA • CENTRAL EL PALMAR S.A. • CHICLETS ADAMS S.A. • COCACOLA DE VENEZUELA • ALIMENTOS KRAFT • ALIMENTOS MARGARITA C.A. y otras.

"En FUNINDES-USB estamos aprendiendo día a día sobre el proceso de convertir la investigación y el desarrollo en el lenguaje natural entre nuestra universidad y la industria".

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: No desde el punto de vista de la universidad sino el otro aspecto, la política del Gobierno, veo que la actividad está bastante centrada en la sustitución de importaciones. Brasil, Colombia y al-

gunos otros países tienen una política gubernamental en este sentido: son como una especie de núcleos de articulación, siendo las entidades estatales grandes compradoras. Ustedes miran

hacia el sector eléctrico, el sector petroleros. Entonces, cuando se presenta un proceso de sustitución de importaciones, lo cual es precisamente un proceso bastante complejo, pregunto: ¿en Venezuela tienen ustedes forma de interactuar con ello, existe una política gubernamental? Desde luego, usted mencionó una parte importante, que es el diseño productivo, el desarrollo hasta obtener un producto que realmente se pueda decir sustituye al importado.

R: Lamentablemente el Estado no tiene una política para esto; sin embargo, la compañía más grande que tenemos en Venezuela, que es Petróleos de Venezuela y que se maneja prácticamente sola, es una empresa del Estado y esa empresa tiene una política muy firme, muy sólida y muy bien planificada en esa área. De hecho el año antepasado PEVEVEZA nos asignó, dentro de su planificación, un área para sacar reemplazo de importaciones para ciertas filiales petroleras, pero el Estado no es el que da la política, ésta la fija PEVEVEZA directamente. ¿Cómo funciona este mecanismo? El mecanismo es el siguiente: todo el mundo debe conocerlo: a una persona que tenga una planta con capacidad productiva de repente le muestran un producto y le preguntan si la puede hacer igual. Entonces la fábrica, y externamente es igual, pero internamente nada que ver. El paso para conocer el know-how de la pieza el empresario venezolano no lo quiere dar, o porque es muy cara o porque le parece que le están cobrando algo adicional para lo que él quisiera hacer. Entonces, lo que ha hecho PEVEVEZA es contratar centros como FUNINDES, en este caso, y le dicen: "Aquí tienen ustedes los productos que queremos reemplazar". Nosotros le hacemos el estudio completo y entregamos el know-how, es decir, cómo se debe planificar y eso se le regala al empresario para que pueda desarrollar este producto en particular. Esa es la forma como se maneja esta política. Las otras actividades son completamente circunstanciales, el sector eléctrico por ejemplo, que es también muy grande en Venezuela y al cual de repente tal o

cual producto no le funciona bien y quiere reemplazarlo. Surge la idea, pero una idea particular, no como política general.

El ejemplo concreto que hay es la Compañía de Petróleos de Venezuela que tiene una política para eso. Voy un poquito más allá, durante los intercambios que hicimos con ellos, nosotros les sugerimos una forma, la llaman japonesa, de reemplazar importaciones, ellos le llaman ingeniería de reverso, yo le llamo fusilamiento. Cuando uno va con un producto, ve cómo lo hacen en otra parte, se lo copia todo y lo trae para acá; ellos lo están haciendo, pero lo llaman ingeniería de reverso. Entonces mandan gente a EE.UU. o a otros países donde fabrican una pieza en particular, se traen este know-how y se vienen para acá y traen a veces la pieza y traen a veces la patente para trabajar entonces en ese tema.

P: ¿Cómo han experimentado los profesores venezolanos y particularmente los profesores de la Simón Bolívar el cambio que han tenido al pasar de catedráticos a asesores?

R: Si esa pregunta no la hacían, me la hacían yo, porque es una pregunta obligada. En todas partes, cuando yo expongo FUNINDES, siempre preguntan lo mismo y la pregunta es muy válida. Hay profesores, por ejemplo el caso de profesores que son Físicos Puros, que viven de un sueldo. Finalmente el sueldo de un profesor de universidad al nivel en que está, con cuatro hijos, pagando casa, pagando carro, pagando transporte, educación, pues no le da la base. Entonces viene lo que llama uno el "rebusque". Con FUNINDES hay la posibilidad de tener un rebusque legal y elegante, y ese Físico de repente ve mucho más atractivo trabajar para una empresa en particular en asesoría que dedicarse a su investigación. Eso es posible, y esa es, digamos, la gran pregunta que queda en el ambiente, si no se corre el peligro, si no se corre el riesgo que se descuide la investigación básica.

La pregunta es muy válida y en estos momentos realmente no hay respuesta.

Está llegando el momento en que tengamos que sentarnos a discutir, a poner en la balanza hacia dónde debemos ir. ¡Pero también quedamos simpáticos! Otro Físico que vino a trabajar en un proyecto con FUNINDES de repente en tres meses se perdió, y más nunca lo vi. La empresa que pidió el servicio de investigación me llama y me dice: "Mire, ¿cómo va aquello, que tengo tiempos que no recibo un informe de avance? Cuando busco al Físico, resulta que en el trabajo que estaba haciendo descubrió una partícula nueva, no sé qué descubrió, y se dedicó a investigarla. Entonces le dije: "Mira, ¿pero el trabajo de esta persona no lo vas a hacer?" Y entonces me dijo: "No, que espere, esto es mucho más importante". Y busqué de otra persona para que terminara el trabajo.

La pregunta es cierta y es válida. Ese es el peligro que se corre: hasta donde vamos a llegar. Mi opinión particular, y que comparto con mucha gente, es que las personas que trabajan hacia afuera se enriquecen muchísimo y tienen para formar la mentalidad, para poder transmitirle al estudiante algo que no es puramente académico. Porque en verdad las universidades en Venezuela son tradicionales, son todas academicistas, y entonces se llega a ellas a exponer y explicar conocimientos sin esa parte formativa. Gracias a actividades como ésta viene el profesor con otra mentalidad hacia el estudiante, el estudiante participa en FUNINDES y se han conseguido buenos resultados cuando el estudiante se mete con un proyecto de FUNINDES a trabajar. Por ejemplo, con el caso del reemplazo de importaciones hay una empresa en Venezuela que fabrica jugos, Fábrica Toddy, elabora una cantidad de cosas pero tenían un problema: cuando sacaban tomate para fabricar la pulpa para salsa de tomate se daban cuenta que quedaba como mucho tomate en la pulpa, no podían sacarle todo el jugo. Cuando fueron a buscar en el mercado quién pudiera hacerles una máquina para sacarle mejor el jugo al tomate, se encontraron con que los procesos eran muy caros. Vinieron a la uni-

versidad y se les vendió una idea, una prensadora de tornillo; se les fabricó y se les vendió, y con la prensadora de tornillo le han sacado un 35% más de rendimiento al tomate.

P: Fuera de la asesoría, ustedes pretenden crear empresas con ánimo de lucro, ese es el gran sentimiento que estaba entre las empresas de asesoría FUNINDES y la empresa privada. Entonces usted dijo que pretendía que los inventos o la creación de esas empresas fueran por parte de profesores y estudiantes.

R: No tienen por qué ser ellos. El parque tecnológico atiende a profesores y estudiantes, atiende a empresas nuevas, atiende a empresas tradicionales que no tienen tiempo o no tienen las herramientas para desarrollar un nuevo producto o proceso, que en el parque se puede hacer. Yo solamente digo profesores y estudiantes para venderles la idea a ustedes. Estamos aquí en un Congreso dirigido a gente nueva, a gente joven. Eso sí, las empresas que formemos son con ánimo de lucro, aunque el lucro no es para FUNINDES, el lucro es para la universidad. Eso es lo que choca: una universidad produciendo plata. Estamos acostumbrados a ser gastadores, no a producir.

P: Pues yo iba hacia si una persona por fuera de la Universidad, que haya estudiado en otra parte, llega y les plantea un proyecto para que FUNINDES lo financie y ayude en la asesoría, siendo el lucro para mí, no necesariamente para la universidad que me da el apoyo.

R: Esta es la figura tradicional y natural de un parque tecnológico, eso es lo que está en estos momentos en EE.UU., en Inglaterra, en Francia, en Brasil. Nuestra idea es de que hay ciertos, ciertos tipos de desarrollo, no son todos tampoco, en los cuales FUNINDES puede tomar parte, digamos como accionista, hasta con capital de riesgo. Supón que tú fabricas eso con tu idea y lo hacemos en el parque, aquí está, te lo vas a llevar, pero aun no tienes cómo formar la empresa porque te falta algo,

a lo mejor quieres montar la empresa cerca de la ciudad donde vives y requieres capital de trabajo, capital de riesgo. Puedes buscar financiamiento o te puedes asociar con FUNINDES. O sea, vamos a llevarnos siempre de la mano. También el papel de uno es el papel del Estado: facilitar el trabajo para que se creen esas empresas y salgan adelante. Pero siempre, como tenemos mentalidad mercantil, se debe perseguir lucro para que sea viable.

Nosotros tenemos en FUNINDES la mentalidad de no buscar que nos financien proyectos. Yo no quiero que me den plata para gastar, quiero que lo que me presten sea para invertir, o sea, si agarro yo un bolívar para comprar algo, no es para gastarlo, sino para invertirlo en eso de alguna forma. A la universidad, por tradición, cuando le dan un bolívar es para gastarlo, cualquiera que venga.

P: ¿La Universidad se dedica sólo a financiar proyectos o también vende patentes?

R: Bueno, el caso de las patentes es el siguiente: Cuando por ejemplo una compañía nos manda a hacer un trabajo o una investigación y de ahí surge algo que es patentable, previamente en el contrato que hacemos debe quedar claro de quién es la patente. A veces queda la patente compartida, a veces dice expresamente que la patente es de la industria que contrató, a veces queda en el aire. Entonces nos sentamos a discutir. En esos casos podemos ceder la patente, vender la patente, posiblemente compartirla en el porcentaje que se establezca en ese sentido. Hay un reglamento en la universidad sobre propiedad intelectual, que es compatible con la ley de propiedad intelectual que hay en Venezuela, donde interesan los límites de tiempo, características y todo lo demás para hacer eso, pero en el caso que hemos vivido la empresa de antemano pide que sea de ella la patente de lo que se descubra o se invente, o bien que se haga de forma compartida.

P: ¿Están desarrollando espíritu empresarial allá en la universidad?

R: La respuesta es NO, y una de las cosas que me llevo de este congreso es que la realidad colombiana es diferente a la nuestra en algunos casos, porque en otros somos muy parecidos. En esa tendencia a crear espíritu empresarial en la universidad estamos todavía muy crudos. Allá se busca (no porque se crea, se tiende a hacerlo así) sacar estudiantes o ingenieros para el empleo, quizás porque en este momento hay una gran demanda de funcionales en Venezuela. No así hace cuatro o cinco años, donde había mucho desempleo, y en más de una oportunidad le di limosna a un ingeniero que me sacaba el carnet del Colegio de Ingenieros parado en un semáforo porque no tenía empleo. Entonces me pedía cinco o diez bolívares. Pero en este momento es muy grande la demanda de ingenieros, y esa mentalidad realmente no está creada.

Un ejemplo de esos es mi hermano: se graduó antes que yo, trabaja en una compañía petrolera, yo le he ofrecido muchas veces que trabaje conmigo, yo tengo una empresa particular donde puede hacer mucho más dinero, se puede desarrollar mucho más, y él me dice: "No, yo soy 15 y último, yo quiero llegar a la casa con mis pantuflas y saber que el 15 de cada mes y el 30 de cada mes me van a pagar, yo no quiero correr el riesgo de que si me pagan, que si no me pagan"... Y esa mentalidad pues la tiene mucha gente, no está realmente formado en la mentalidad venezolana el espíritu empresarial, y eso me llevo de aquí para transmitirlo allá.

P: Hay algo que no entendi muy bien, ¿cómo se eligen los profesores para ser accionistas?

R: Accionista puede ser cualquiera. Inclusive hay unos que en este momento quieren sacar su plata de la caja de ahorros, que tienen buena cantidad de dinero ahorrado para invertir en una compañía de funcionales. Pero esta parte digamos reglamentaria en que es-

tamos en este momento es lo que nos tiene frenados. Es lo que impide que se haga un individuo que de repente es profesor de idiomas y quiere invertir en una empresa como ésta, porque le va a ser rentable. Nosotros no nos metemos a perder, vamos a ganar. Entonces, cualquiera puede ser accionista.

P: ¿Pero la tendencia es que todos?

R: Sí, cualquiera.

P: ¿Ustedes tienen alguna relación?

R: No sé si decir lamentable u orgullosamente, pero de las universidades que hay en Venezuela la única que tiene algo parecido a esto es la Universidad Simón Bolívar, que tiene las dos figuras bases, la independencia jurídica y el autofinanciamiento.

P: Con lo que he oído en la exposición me parece que esa fundación tiene mucho interés en lo que es la industria, es decir la macroindustria. Considero que siendo países latinoamericanos deben existir en forma abundante las microempresas. ¿Ustedes cómo hacen? Por ejemplo, se dice que salen egresados para tratar de integrar una oferta para empresas que están demandando una gran cantidad de ingenieros, pero si vuelven al caso de hace cuatro años, como usted lo planteaba, ¿qué hacen entidades como ésta, o sea, se tiene un programa diseñado para tratar de cubrir esa necesidad de empleo a través de lo que es la microempresa?

R: Realmente no hay un programa para eso. Vamos un poquito más lejos: el programa que tenemos en la universidad es para trabajar en la industria

con un programa de pasantías, que es más antiguo inclusive que el programa nacional de Venezuela y fue tomado como patrón, como ejemplo para hacer el que actualmente existe. Un programa que tiende a que el estudiante vaya a veces durante la carrera a una industria a hacer un trabajo que no es académico, pero en el que se le exige, digamos en una segunda pasantía que dura cinco meses de trabajo, que él pueda hacer una actividad que sea equivalente o similar a una tesis de grado. Lo que queremos es formarlo como empleado, y de hecho el 75% de quienes hacen pasantía en cierta empresa X se quedan en la empresa X. Es una forma rápida de que la empresa realice una inducción de personal, sepa quién le conviene y quién no. Le sale muy barato, porque sabe generalmente que es un funcional al que solamente le falta el papelito, porque es actividad terminal. Entonces es un trabajador muy bueno, muy barato, lo inducen en la empresa, lo terminan de formar y encima lo escogen si es bueno o no, porque no tienen ningún compromiso con él. Pero el punto de vista de formar empresarios es negativo, de eso no hay en este momento.

En la Universidad de los Andes tienen un programa incipiente para eso, porque la universidad es en Mérida, una ciudad estudiantil, y ahí realmente no hay industrias. Ahí no va la gente a buscar empleo, porque no lo va a conseguir, o se va de Mérida o crea su empresa en Mérida. La necesidad obliga. Pero si es verdad, como lo dije aquí, que me llevo esta idea para transmitirla allá y aunque lo haga en forma informal, no planificada, se debe tratar de crear esa mentalidad en el estudiantado.

El Taller de Simulación Empresarial

La experiencia en la Universidad Autónoma
Metropolitana - Unidad Xochimilco, México, D.F.

María Magdalena Saleme Aguilar

1. ANTECEDENTES

El Taller de Simulación Empresarial ha pasado por tres etapas en la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco.

PRIMERA ETAPA. Abril de 1984-Julio de 1986. Tenía por objetivo primordial la enseñanza de contabilidad básica a alumnos de la Licenciatura en Administración. Estos estudiantes necesitaban aprender los principios contables, pero como un medio para poder utilizar la información que proporciona la contabilidad para la toma de decisiones empresariales.

En este contexto surge la idea de aprovechar la experiencia del "Programa de Empresarios Juveniles" que imparte Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C. Este programa se utilizó como guía para los profesores responsables de impartir el taller y se elaboró un primer manual por ese grupo de profesores.

SEGUNDA ETAPA. Septiembre de 1986-Diciembre de 1988. Los objetivos en esta etapa son:

a) Solucionar algunos de los problemas detectados en la primera etapa como los siguientes:

- Formas heterogéneas de asesoría al alumnado.
- Evaluaciones subjetivas.
- Falta de guía para desarrollar el trabajo del taller.

b) Sensibilizar a los alumnos de la Licenciatura en Administración sobre los problemas empresariales más comunes, fundamentalmente en las áreas de relaciones humanas, laboral, contable, de mercadotecnia, de toma de decisiones, etc.

Esta sensibilización ha permitido que los estudiantes aprecien y entiendan mejor y con mayor facilidad los aspectos teóricos que estudian en el resto del plan de estudios, ya que el taller se imparte durante el 4º y 5º de los 12 trimestres de la carrera, es decir durante el segundo año.

TERCERA ETAPA. Se inicia en enero de 1989. El objetivo primordial es desarrollar el espíritu emprendedor en los alumnos de la Licenciatura en Administración. Nos enteramos de que este tipo

de experiencia o de programa se lleva a cabo en varias universidades, no sólo del país sino del extranjero y hacemos conciencia de que lo más importante que estamos logrando a través de esta experiencia es despertar el espíritu emprendedor en nuestros alumnos, todo lo demás son logros secundarios. Aquí quiero hacer patente mi agradecimiento al Lic. Carlos Sedano del ITAM quien nos inició en un gran proyecto académico nacional: El desarrollo del espíritu emprendedor en la juventud mexicana.

2

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Actualmente el programa se lleva a cabo durante los trimestres 4° y 5° del currículum de la Licenciatura en Administración.

Es un programa paralelo al programa formal, se cubre en 20 sesiones de 2 horas cada una, en cada trimestre. Tiene un valor de 7 de 72 créditos que se otorgan en ese periodo, es decir representa el 10% del programa trimestral.

El sistema de enseñanza-aprendizaje en la Unidad Xochimilco de la UAM, no se cursa por materias sino por módulos, los cuales son programas multidisciplinarios que están a cargo de un grupo de tres docentes durante cada trimestre. Esto obliga a pensar en que el Taller de Simulación Empresarial debía proporcionar al estudiante los conocimientos básicos de administración, contabilidad, derecho mercantil, etc., y no solicitarlos como pre-requisito como se hace en otras universidades.

El programa académico del taller está integrado por dos programas que se desarrollan en paralelo: el de contabilidad básica y el de asesoría empresarial.

El de contabilidad básica es equivalente a un curso de Contabilidad I, al finalizar el cual los alumnos son capaces de llevar los libros contables y elaborar los estados financieros básicos de sus empresas.

El de asesoría empresarial sigue la metodología de gestación, implantación, desarrollo y disolución de una empresa.

Durante la fase de gestación se cubren los siguientes temas: Lineamientos de sociedades mercantiles y cooperativas, evaluación de oportunidades, proceso administrativo y áreas funcionales.

La fase de implantación cubre los aspectos de integración y apertura de las empresas, en sus marcos jurídico y fiscal.

Durante la fase de desarrollo se ven aspectos como las operaciones de las empresas, las asambleas de evaluación, declaraciones mensuales de impuestos y una expo-simulación empresarial.

Se cierra el ciclo al término del segundo trimestre llevando a cabo el proceso de disolución y liquidación de las empresas.

La empresa se forma con un mínimo de cinco alumnos, que en México es el mínimo legal para la formación de una sociedad anónima.

Hasta la fecha se inician con grupos de 5 a 10 alumnos, excepto cuando se han formado cooperativas, ya que este tipo de sociedades requieren de 13 socios, como mínimo.

Se celebran dos eventos de promoción al año, uno en cada generación. Estos eventos los titulamos "Expo-Simulación Empresarial", de los cuales acabamos de celebrar la décima.

En este evento todas las empresas participantes montan un stand y promueven sus productos durante un día entre la comunidad universitaria. Este es ya un evento tradicional en nuestra universidad, es algo muy parecido a las "Muestras Empresariales Universitarias" que ustedes conocen.

A la fecha han cursado el programa once generaciones de alumnos, lo han iniciado 1305 estudiantes y lo han terminado 994 (76%).

En promedio se tiene entre 100 y 120 alumnos en cada generación.

Se han integrado de 16 a 20 empresas en cada generación, lo cual significa que en promedio se han formado 200 empresas, la mayoría de ellas de tipo comercial, ha habido pocas que involucren algún tipo de transformación. Los giros son muy variados: desde compra-venta de dulces o preparación de alimentos hasta servicios de imprenta, elaboración de corbatas y mochilas deportivas.

3.

INTEGRANTES DEL PROGRAMA

El programa lo integran básicamente dos grupos de personas:

Los alumnos, quienes llevan el rol de accionistas, ya que son los inversionistas principales, todos son responsables como mínimo de dos puestos: uno administrativo y otro operativo. Esto significa que cada uno de los integrantes de la empresa tiene un puesto de gerente, tesorero, contador, etc. y devenga su "salario" como obrero o vendedor.

Los asesores son quienes proporcionan el soporte teórico-práctico que requiere el programa, asesoran en los problemas prácticos que se van presentando a los empresarios a lo largo del proceso, desde la gestación hasta la disolución de las empresas. Tienen además otra función, la de funcionarios gubernamentales al recibir toda la documentación que las empresas deben presentar ante: a) las Secretarías de Estado involucradas en los procesos de alta y baja de las empresas; b) El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); c) el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT), y cobrar las cuotas correspondientes a cada trámite o pago de impuestos. Normalmente el asesor del turno matutino funciona como coordinador, es decir, vigila que el programa se desarrolle en forma homogénea en ambos turnos y en las dos generaciones cuando esto ocurre, también es quien realiza todos los trámi-

tes para la celebración de la Expo-Simulación Empresarial.

4.

PERSPECTIVAS

Creemos que el programa ha tenido resultados muy positivos, se han logrado los objetivos que se han propuesto en cada una de las etapas, sin embargo, hemos detectado algunas deficiencias, las más importantes son:

El tiempo y el peso que se le ha dado en créditos ha sido poco, considerando el esfuerzo y el tiempo que requiere por parte del alumnado.

Hace falta otorgar más tiempo a la fase de planeación de las empresas.

Los alumnos no saben elaborar informes administrativos ni utilizar la información que estos proporcionan para la toma de decisiones.

Es necesario dedicar por lo menos un par de horas a ejercicios de integración de grupos de trabajo.

Estos y algunos otros elementos se han considerado en la propuesta de transformar este taller en dos unidades de enseñanza-aprendizaje, es decir dos programas trimestrales con una duración de 22 semanas, lo cual significa 66 sesiones para el programa de asesoría empresarial y 20 sesiones para el programa de contabilidad. La duración de las sesiones sería de 3 horas. (Actualmente tiene una duración de 20 semanas con solo 10 sesiones para cada programa y una duración de 2 horas por sesión).

El nuevo programa se impartirá en los trimestres 6° y 7° del currículum, los títulos de las unidades de enseñanza-aprendizaje son "Individuo, Grupo y Organización" y "Gestión y Control de la Organización" y tendrán un valor de 72 créditos, en lugar de los siete que tienen actualmente.

Estos programas, además de cubrir los temas del programa anterior, analizan tópicos como: la relación entre indi-

viduo, grupo y organización; emprendedores y organizaciones, plan de empresa, proceso de planeación-evaluación-presupuestación, declaraciones y pagos anuales, presupuesto maestro, presupuesto financiero y modelo costo-volumen-utilidad.

Otra de las deficiencias que el programa ha tenido es la falta de capacitación de los profesores o asesores del programa. Los seis asesores que hemos estado participando en forma asidua nos he-

mos formado sobre la marcha y esto ha repercutido en el desarrollo del programa.

Consideramos que es un aspecto muy importante y ya se han dado algunos pasos para subsanar esta deficiencia, pues además del gran entusiasmo que los asesores de este programa debemos tener y de una capacitación multidisciplinaria, se requiere que poseamos conocimientos especiales de los cuales aún carecemos.

Formación del Ingeniero Industrial Empresario de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente

Noel Javier Gómez M.

Jefe de Autogestión Empresarial - CUAO-Cali

Las innovaciones tecnológicas, los nuevos conceptos de la administración, la inercia de las grandes empresas que dificultaba su adaptación al cambio, las altas cargas laborales, etc., dieron como resultado en el mundo entero un auge en la creación de medianas y pequeñas empresas. Las universidades como líderes del desarrollo, diseñaron los modelos para la formación de las personas encargadas de dirigirlos, y fue así como en la década de los 70 en muchas universidades se trató el tema de la creación de empresas. En Colombia se comenzó en los años 80 y particularmente en la CUAO se creó el área de autogestión empresarial en el año 1986, queriendo con ello dar al profesional egresado una alternativa adicional en su futuro desarrollo.

En la formación de esta área se consideran las condiciones privilegiadas del Ingeniero Industrial como empresario, pues es un profesional con sólidos conocimientos en administración, finanzas, producción, sistemas, etc., al cual sólo faltaba infundirle el espíritu empresarial y enseñarle la metodología para la creación de empresas.

OBJETIVOS DEL AREA

General

Brindar a los estudiantes de Ingeniería Industrial, en particular, y de la CUAO, en general, una formación que les permita crear y desarrollar su propia empresa.

Específicos

- Brindar a los estudiantes de Ingeniería Industrial una formación que integre las diferentes áreas del conocimiento, en función de la empresa.

- Dar formación complementaria y/o de actualización sobre temas técnico-administrativos específicos que permitan un adecuado desempeño en las diferentes áreas de la gestión empresarial.

- Suministrar permanentemente información sobre temas de actualización en el ámbito empresarial para una mejor actuación en el mismo.

- Fomentar la creación y/o fortalecimiento de mecanismos de asistencia financiera y técnica que sean necesarios, de acuerdo con apoyo inter-institucional.

ESTRUCTURA ACADÉMICA

Para conformar la estructura académica del área se diseñaron una serie de asignaturas, las cuales, tras el proceso normal de ajustes, dieron lugar al esquema básico actual, compuesto por las siguientes materias, dictadas en los últimos dos años de la carrera.

Empresas I: "Motivación, La Idea"
 Empresas II: "El Plan del Negocio"
 Empresas III: "Planeación Estratégica"
 Empresas IV: "Gerencia de Proyectos"

Proyecto de grado I
 Proyecto de grado II

El hecho de estar involucrados los proyectos de grado en la estructura del área, no implica que estos sean necesariamente sobre creación de empresas, y por lo general solo un 30% o 40% de ellos lo son.

Adicional a las materias se ofrecen conferencias, paneles de empresarios, seminarios, publicaciones, y se fomenta la investigación sobre temas afines.

PROCESO DE FORMACION EMPRESARIAL

Las asignaturas del área de Autogestión Empresarial se dictan como talleres, y en el transcurso de las mismas se desarrolla un trabajo sobre la creación de una empresa, o la proyección de una ya existente. Dicho trabajo comienza en Empresas I, con la parte de motivación sobre el "Espíritu Empresarial" y el surgimiento de la "idea"; en esta etapa se plantean los primeros elementos de lo que puede ser una futura empresa. En Empresas II, empleando la metodología de un proyecto de factibilidad y aprovechando los conocimientos adquiridos en las demás materias de la Ingeniería Industrial, se elabora un "Plan Negocio". En Empresas III se aplican al trabajo hasta aquí elaborado las técnicas administrativas de la planeación estratégica y prospectiva, con el objeto de conocer los lineamientos con los cuales debe salir la empresa al mercado.

Dependiendo de la profundidad y calidad del trabajo y del interés de convertir en realidad la "idea", el estudiante lo complementa en los aspectos propios de la Ingeniería Industrial convirtiéndolo en su proyecto de grado, y en últimas en una nueva empresa.

RESULTADOS OBTENIDOS

Lo más importante de este modelo de formación empresarial han sido sus logros, los cuales se cuantifican para el periodo 1987-1989 de la siguiente forma: de aproximadamente 100 trabajos elaborados por los estudiantes 40 fueron tesis de grado; siendo en un alto porcentaje sobre casos reales de creación o reestructuración de empresas.

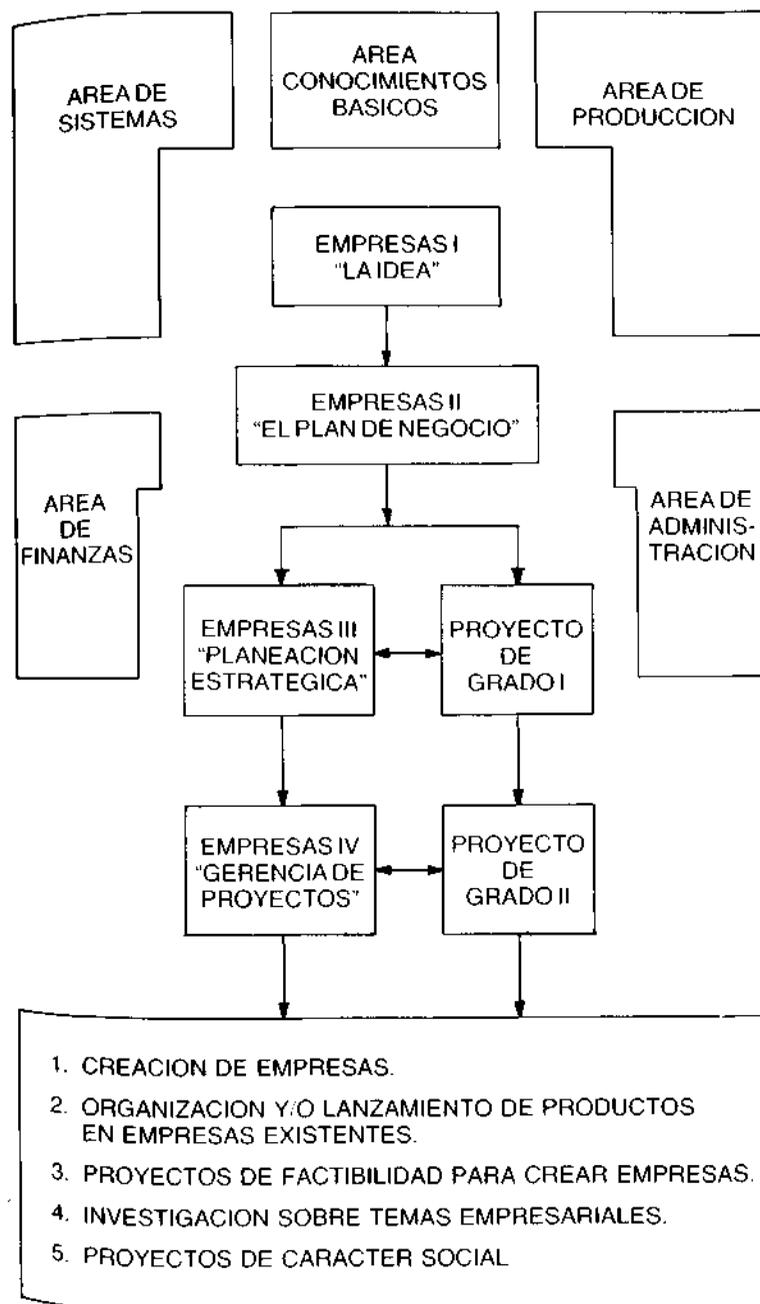
La prueba de esto se puede observar en la muestra empresarial en donde se observan algunas que han sido objeto de dichos estudios.

Otro logro más importante aun es el hecho mismo de infundir el espíritu del emprendedor en los profesionales egresados; lo cual los prepara para ver su futuro con mayores y mejores oportunidades.

Dentro de los planes de desarrollo del área se tiene pensado ampliar la estructura académica de la misma; la creación de una bolsa de negocios, aprovechando el banco de datos que se está formando de los estudiantes empresarios de la Universidad, y se está estudiando como una posibilidad la creación de empresas mixtas entre la universidad y los estudiantes previo análisis de los estudios de factibilidad.

Esperamos que este modelo sirva de guía a instituciones que están comenzando en esta labor. Creemos que los resultados obtenidos son positivos y esperamos hacia el futuro incrementar nuestros logros, conscientes del servicio que con esto se presta a la comunidad, ayudándole a resolver uno de sus principales problemas: El desempleo.

FORMACION EMPRESARIAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL DE LA CUAO



Generalidades: ¿Qué es una empresa? ¿Cómo está formada?

Clasificaciones de las empresas según su actividad, tamaño, sistema de producción, etc. Diferencias entre microempresas, pequeña empresa, mediana empresa.

Asignatura: EMPRESAS I

Intensidad: Dos (2) horas semanales

1.1. Objetivo general

Motivar al estudiante hacia la creación de su propia empresa.

1.2. Objetivos específicos

Inducir al estudiante en el conocimiento de la empresa (microempresa - pequeña empresa).

Definir sus componentes y dentro de éstos como parte fundamental el "Factor Humano".

Estudiar el perfil del empresario como "líder y creador de su empresa".

Contribuir a la búsqueda de posibles oportunidades empresariales (banco de ideas).

Generar las pautas para que la "idea" sobre la creación de empresa, lograda por los estudiantes en esta asignatura, madure en las asignaturas siguientes.

1.2. Metodología

Clases Magistrales.

Trabajos presentados por estudiantes y asesorados por el profesor.

Ayudas audiovisuales.

1.4. Contenido

Etapas de Desarrollo de una organización (cómo nace una empresa).

Lluvia de ideas para crear empresas.

Condiciones mínimas para que nuestra idea sea acertada (conocimiento, deseo, recursos, etc.).

Factores motivantes para iniciar una empresa.

Ventajas y desventajas al iniciarse como empresarios.

Crear una empresa. Comprar una ya existente. Ampliar la empresa familiar. Cambiar. Productos, etc.

Liderazgo. El perfil del empresario.

Factor humano en la empresa.

Tema libre.

Conferencias. Vivencias empresariales y temas específicos sobre motivación para la creación de empresas (4 o 5).

Audiovisuales (2)

Trabajo elaborado durante el semestre con la coordinación del profesor.

1.5 Evaluación

1er. Parcial: 33.3%.

2do. Parcial: 33.3%

Examen Final: 33.3%

1.6 Bibliografía

KENNETH. J. ALBERT. *Cómo iniciar su propio negocio*. México, Mc Graw Hill, 1976.

MERLANO. A. *Desarrollo de Lideres*. Cali, Educación para la acción, 1985.

OUCHI. W. *Teoría Z*. España, Orbis, 1982.

Asignatura: EMPRESAS II

Intensidad: 4 horas semanales

Prerrequisito: Empresas I

Objetivos

1.1. General

Desarrollar el estudio de prefactibilidad de la idea de inversión propia y enfoque empresarial, donde se aterniza al estudiante con la utilización de las diferentes disciplinas vistas durante la carrera, tales como Estadística, Investigación de Mercados, Investigación de Operaciones, Contabilidad, Finanzas, Distribución en Planta, Ingeniería Económica y otros.

1.2 Específicos

Que el alumno conozca y aplique una metodología para realizar un estudio de mercado enfocado a la Evaluación de Proyectos.

Que el alumno aprenda y aplique las partes técnicas que se emplean al realizar un estudio técnico dentro de la Evaluación de un Proyecto.

Que se comprenda cuáles son los elementos y la información necesaria para llevar a cabo el análisis económico.

Que el alumno conozca, aprenda y aplique técnicas de Evaluación Económica y Financiera usadas en los estudios de factibilidad de proyectos de inversión.

2. Metodología

Clase magistral y asesoría directa y continua en el desarrollo de cada uno de los nuevos proyectos de inversión.

3. Contenido

3.1. Los proyectos.

3.2. Estudio de Mercados.

3.3. Estudio Técnico.

3.4. Análisis Económico.

3.5. Financiación del Proyecto.

Asignatura: EMPRESAS III

Intensidad: Tres horas semanales

Prerrequisito: Empresas II

1. Objetivos

1.1. Generales

Introducir al estudiante al conocimiento del concepto de Planeación Estratégica con el fin de que al finalizar el curso esté en capacidad auténtica de estudiar y desarrollar estrategias empresariales.

1.2. Específicos

El estudiante a partir del conocimiento de los conceptos de Planeación Estratégica adquiere la disciplina para formular e implementar estrategias, en distintos tipos de empresas, logrando distinguir fortalezas y debilidades de la empresa y las amenazas y oportunidades del mercado.

Se aplican las distintas herramientas cuantitativas en las diferentes áreas funcionales para el planeamiento de los objetivos, metas y políticas empresariales.

2. Contenido

2.1. Concepto de planeación estratégica.

2.2. La acción empresarial.

2.3. Concepto de estrategia corporativa.

2.4. Formulación e implementación estratégica.

2.5. Análisis de estrategias.

2.6. Liderazgo y planeación.

2.7. Objetivos organizacionales (Sallenave).

2.8. La comunicación y la planeación estratégica.

2.9. Herramientas para la planeación estratégica.

2.10. Mercadeo y la planeación estratégica (casos).

Asignatura: EMPRESAS IV (Gerencia de Proyectos)

Intensidad: Tres horas semanales

Prerrequisito: Empresas III

1. Objetivos

1.1. Generales

Introducir el estudiante al conocimiento conceptual, metodológico e instrumental de la Gerencia de Proyectos, de tal manera que al finalizar el curso esté en capacidad de detectar problemas, diseñar su solución, organizar equipos de trabajo, liderarlos, implantar las soluciones propuestas y evaluar su efectividad y su impacto dentro y fuera de la organización.

1.2. Específicos

A partir de los conocimientos adquiridos con las materias del área profesional específica, con énfasis en el área de Administración y Finanzas y particularmente apoyado en los conocimientos y técnicas de las asignaturas del área de empresas el estudiante, a través de la materia Gerencia de Proyectos, estará en capacidad de:

2. Contenido programático

- 2.1. Visión general de la Gerencia de Proyectos.
- 2.2. Estructura organizacional
- 2.3. Funciones de dirección y liderazgo.
- 2.4. Conflictos.

- 2.5. La Gerencia del Tiempo.
- 2.6. Planeación del proyecto.
- 2.7. Programación del proyecto.
- 2.8. Evaluación económica del proyecto.
- 2.9. Análisis de riesgos y ajuste de las variables del proyecto.
- 2.10. Tema complementario.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: Bueno, primero que todo lo felicito, doctor, porque realmente para nosotros, los estudiantes de Ingeniería Industrial, es un aliciente que alguien este tratando de desarrollar algo que realmente lo motive a uno como estudiante para la empresa. Pero mi pregunta va a lo siguiente: en la parte de básicos, cuando usted me muestra el pènsum, yo no veo ninguna reestructuración. Para mí los básicos fueron una gran tortura, y yo creo que para muchos de nosotros los que estudiamos Ingeniería Industrial, pues es la parte donde uno se desanima como ingeniero, donde uno pierde cualquier tipo de motivación hacia la carrera. Entonces yo les pregunto, ¿ustedes tienen en este momento o planean desarrollar un proyecto que mejore esa estructura del pènsum académico? Porque eso es a nivel nacional y en muy pocas universidades se desarrolla con la suficiente entereza un programa que motive al estudiante desde que entra. Se limitan simplemente a trabajar con matemáticas, física, laboratorios, un complemento necesario, no lo discuto, pero ¿cree usted que es bueno o no generar esta especie de introducción a la Ingeniería Industrial?

R: Voy a responder esa pregunta de dos formas. Primero le voy a contar cómo me tocó a mí. Cuando yo estudié Ingeniería en la Universidad de Manizales, a nosotros nos tocaba estudiar Cálculo I, Cálculo II, Cálculo III, Cálculo IV, Matemáticas Especiales, Ecuaciones Diferenciales, etc.; fuera de eso, por otro

lado nos tocaba estudiar Física I, Física II, Física III y Física IV, y no voy a mencionar por el lado de Ingeniería Civil, porque era todavía más complicada la cuestión matemática. Las matemáticas en Ingeniería Industrial en realidad se han reducido a la mitad. Nosotros no tenemos allí sino Cálculo I y Cálculo II, no tenemos sino Física I, Física II y un poquito de Física III; total, que ya se ha rebajado. Sin embargo, por mi experiencia le digo que para mí fueron de las materias más interesantes que vi en la universidad: Álgebra, Geometría y Trigonometría, y esas las abolieron totalmente. Son las materias que le enseñan a uno a pensar, son las materias que le enseñan a uno a solucionar los problemas; el Ingeniero Industrial ante todo es una persona que debe solucionar problemas y esa habilidad se adquiere precisamente en esas materias básicas, adquiere la formación matemática para enfrentarse a la solución de los problemas. En una visita que hicimos a Medellín estuvimos hablando con el Gerente de Personal de OLASA, y él nos contaba que cuando ellos reclutaban personal para la parte financiera de la empresa escogían Ingenieros Industriales, y el motivo por el cual escogían Ingenieros Industriales era no por su formación en finanzas sino por su formación ingenieril; porque el ingeniero industrial, decían ellos, es la persona que cuando se le plantea un problema financiero a la empresa, o cuando se le plantea un problema financiero a ellos para

que lo resuelvan, no se limitan a aplicar unas técnicas administrativas o contables, sino que se enfrentan a solucionar un problema; no lo toman como algo a lo cual hay que aplicarle unas técnicas determinadas, sino como un problema que hay que resolver. Ese es mi concepto.

Ahora bien, en la universidad se está prestando en este momento la asesoría de un señor de Medellín, una persona que ha sido Secretario de Educación allá, que ha sido rector de universidades, y con quien se está elaborando o haciendo una serie de estudios en los cuales hemos participado. Semanalmente los sábados nos toca todas las tardes encerrarnos a formular los problemas y a ver el futuro de la Ingeniería Industrial, porque obviamente la Ingeniería Industrial que se viene es totalmente diferente a la Ingeniería Industrial que pasó. Nuestra profesión cambiará, a pesar de que no van a perder nunca validez los conceptos de métodos, tiempos y movimientos, etc., cada vez tendremos que aplicar más esos métodos a las máquinas, ya que el hombre ha perdido mucho la parte que tenía de ser utilizado en la empresa con una función mecánica. Eso lo ha ido perdiendo y obviamente esas materias se van a ir desplazando, porque a una máquina no se le van a ir a tomar tiempos y movimientos, o probablemente sí, pero lo hará una computadora. Pero sin embargo, para contestar su pregunta de si se está tratando de reestructurar el programa y si se está buscando hacia el futuro qué es lo más importante para la Ingeniería Industrial, sobre eso se ha hablado bastante y se ha visto que los sistemas hay que reforzarlos, que esta parte empresarial hay que reforzarla, que la parte administrativa allí en la universidad es bastante extensa, y de pronto hay que compactarla un poquito; la parte de producción en algunas partes hay que reforzarla también, porque la razón de ser de la Ingeniería Industrial creo personalmente que nunca dejara de ser la producción: fue lo que le dio origen. A pesar de que va a haber una reunión especial para analizar los básicos, no creo que se le vayan a quitar las mate-

máticas, porque creo que ya están reducidas casi que a mínima expresión, y eso va en detrimento de la capacidad analítica de los estudiantes.

P: A mí me parece que aquí... o sea, hemos escuchado conferencias del doctor Varela, hemos escuchado conferencias del doctor que representa a la Autónoma, hemos escuchado al doctor De Lima, y me parece que siempre se ha hecho mucho énfasis en que ser empresario más que todo es llegar y hacer una panadería, hacer cosas que están creadas. A mí me parece... o sea, cuando yo empecé a estudiar Ingeniería Industrial siempre me inculcaban mucho que el Ingeniero Industrial era una persona innovadora, que debía crear empresas que no estuvieran creadas, o sea, empresas que no estuvieran creadas, no en el sentido de que por ejemplo no hubiera panaderías en el barrio La Flora y que si las hubiera en el norte, sino crear productos diferentes, diseñar productos nuevos; entonces, por ejemplo, yo hablo que aquí en Cali, la Universidad Autónoma, quizá el ICESI, ciertas universidades hacen mucho énfasis en eso, o sea en copiar empresas ya creadas. Quizá la Universidad del Valle y la Universidad Javeriana hacen mucho énfasis en ser innovador, en crear empresas diferentes a todas. Entonces yo quiero saber si lo que yo pienso es así o no es así... O sea, yo pienso que el Ingeniero Industrial debería estar enfocado a diseñar productos nuevos, a crear empresas nuevas.

R: Bueno, tal vez en la charla me faltó un apunte muy importante, y es que además de toda esta serie de resultados del proyecto de grado, etc., etc., el estudiante de ingeniería queda impregnado, como lo dice el doctor Varela, con el espíritu emprendedor, con el espíritu de ser empresario. Yo estoy de acuerdo con usted en el asunto de la innovación, pero esa innovación lo que quiero recalcar es que requiere calidad, es decir, innovar no es darle un nombre raro a un proyecto, innovar es crear algo nuevo, pero algo nuevo que puede ser sencillo. Le voy a hablar por ejemplo de innovar, la cerámica es algo que existe

desde los comienzos de la humanidad, entonces cuando nosotros hablamos de cerámica, pues supuestamente no estamos innovando, porque eso lo hacían los aborígenes, los chibchas, inclusive desde el comienzo de la humanidad, entonces no es innovar. Pero si nosotros, por ejemplo, hacemos una figura de cerámica y a eso le ponemos olor y le colocamos un empaque, le damos presentación, estamos innovando, estamos sacando un producto absolutamente nuevo, inclusive que va de pronto a tener otros usos; darle otros usos a un producto es innovar. Pero yo me refiero, cuando hablo de no recibir títulos de proyectos raros, es en cuanto a la cuestión de la calidad, pero bienvenidos todos los proyectos de productos innovadores o de innovaciones en las empresas, de eso se trata, obvio que de eso se trata. Ahora, no se le puede a un estudiante que su papá, que su familia toda la vida ha tenido una zapatería, no se le puede decir: no le permitimos hacer un proyecto de grado sobre zapatos, tiene que hacerlo sobre carros. Cuando al estudiante no le interesan en absoluto los carros, a él le interesan son los zapatos, pues es lo que ha trabajado, es lo que conoce. Porque cuando uno va a crear una empresa hay un elemento indispensable: el conocimiento, el cual es uno de los elementos más importantes para que una empresa triunfe. Uno no puede salir al mercado con una empresa o con un producto que no conoce, y en eso sí tienen un poquito de riesgo los innovadores. Los innovadores por lo general tienen su espíritu empresarial, se involucran dentro de empresas grandes y crean productos en empresas que tienen de pronto la posibilidad de hacer experimentos; pero sin embargo es bueno el espíritu innovador, lógico, y el Ingeniero Industrial es la persona ideal para ser una persona innovadora, no solamente innovadora en cuanto a los productos, sino innovadora en cuanto a los sistemas, en las organizaciones, innovadora en todo sentido.

P: Doctor, mi pregunta se sale un poquito del entorno de las que se están realizando hasta ahora, yo quería cono-

cer su concepto acerca de si es conveniente que los empresarios entren de lleno a la política gubernamental. ¿Por qué? Porque estamos viendo cómo los representantes de los gremios tratan de llegar al Congreso o al Senado, al Concejo, y lo que es peor aún, en mi concepto muy personal, se está desarrollando una modalidad tal vez imperceptible y es cómo algunas empresas lanzan sus candidatos a la alcaldía, esto sucedió en La Unión, Valle, con una empresa vinícola, sucedió igualmente con una empresa algodonera. Entonces, quería saber si es conveniente esta política que se está gestando para el país.

R: Pues en primera instancia yo pienso que todos deberíamos involucrarnos en la política, todos deberíamos involucrarnos con efusividad, porque si todos nos involucráramos dentro de la política el país no sería el que es. El país lo manejan hoy desafortunadamente, con raras excepciones, personas que no tienen ni los conocimientos ni las calidades para hacerlo, mientras que la mayoría, la gran cantidad de profesionales, estamos dormidos en ese aspecto. Entonces, en primera instancia todos deberíamos involucrarnos dentro de la política. Ahora, el otro fenómeno del que está hablando usted es un fenómeno muy normal, porque la sociedad a través de los tiempos ha ido evolucionando, de regímenes feudales, de una serie de etapas en que los mandos estaban en poder de unas determinadas personas, ha ido evolucionando hasta identificarse con la empresa. Por decir algo, el status social de las personas hoy en día está medido por el nivel jerárquico que ocupe en la empresa, es decir, si por ejemplo en las ciudades el Gerente de la Compañía tal o el Presidente de la Compañía tal es nivelado, su nivel social se ha identificado con el nivel social de la misma ciudad, es decir, las empresas en este momento son como líderes de los desarrollos, y obviamente quien es líder en la empresa por reflejo pasa a ser líder en la comunidad. Entonces, ése tal vez es uno de los casos que se está dando, entonces si en ese municipio hay una empresa que es

líder, si de pronto es una empresa prominentísima frente a las demás, o al menos que se muestra más, obviamente quien ocupa un alto cargo en esa empresa indudablemente está identificado en todos los sentidos con el estrato alto, con la parte dirigente de esa sociedad, entonces esa es la causa, y por ese motivo, es un reflejo. Ahora, que eso sea contraproducente... probablemente sí, porque de pronto los objetivos

de la persona que sale de esa empresa vayan más hacia la empresa que hacia la comunidad. El hecho de que los gremios estuviesen lanzando sus candidatos sin importar distingos políticos puede ser de pronto un problema, porque se pueden confundir los objetivos de la comunidad con los objetivos de las empresas. Ellos van a perseguir sus objetivos, no los objetivos de la comunidad, y eso puede ser peligroso por ese lado.

Manifiesto de la Fundación del Espíritu Emprendedor

Traducción al español del Ingeniero Raúl Álvarez Carvajal, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Sonora Norte. Hermosillo, Sonora, México

Estimados asistentes al IV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial:

Nos es grato incluir en las Memorias de este Congreso el documento intitulado **Manifiesto de la Fundación del Espíritu Emprendedor**, el mismo que les ofrecimos durante el Congreso.

El impresionante desarrollo de la Provincia de Québec en el Canadá, se debe en gran parte a la adecuada promoción del pensamiento emprendedor; y estamos convencidos de que en cualquier región en la que se impulse la reflexión humana sobre la innovación, la calidad y el espíritu emprendedor, se logrará el desarrollo humano. Y el desarrollo integral de la persona humana es clave para el desarrollo total de nuestra América Latina.

Este manifiesto es en realidad el "Credo" de la filosofía emprendedora de la gente de la Provincia de Québec, liderada desde hace muchos años por el señor **Paul Arthur Fortin**, quien es actualmente el Presidente de la Fundación.

Antes de venir al Congreso de Cali, los abajo firmantes nos comunicamos con el señor Fortin, con la intención de facilitar la entrega del documento a todos ustedes. Es intención expresa del señor Fortin que cuando la institución que usted representó en el Congreso, cite el material, lo haga con fidelidad al mismo y dando crédito a la Fundación canadiense, quien tiene registrados los derechos de autor.

Muy atentamente,

Mr. *André Archer*,
Fondation de l'Entrepreneurship

Ing. *Raúl Álvarez Carvajal*,
Campus Sonora Norte del
Instituto Tecnológico y
de Estudios Superiores de Monterrey.

1. Estamos convencidos de que en toda sociedad existen muchas personas, hombres y mujeres, con habilidad para transformar sus sueños, sus problemas o sus oportunidades, en empresas viables. Cuando dichas personas dirigen empresas propias se llaman emprendedores (*entrepreneur*); pero también hay personas que trabajan para empresas ajenas, y lo hacen con espíritu emprendedor (*intrapreneur*).

Esas personas emprendedoras muchas veces ignoran sus habilidades, y cuando las descubren, dudan en desarrollarlas plenamente, sea por temor, o sea por una conciencia equivocada respecto al apoyo de su comunidad hacia sus iniciativas.

2. Estamos convencidos de que una persona con espíritu emprendedor, llegará a su pleno desarrollo personal sólo si decide poner en acción sus potencialidades, dando libre curso a su talento emprendedor. A esto declaran respectivamente los señores Robert Arcan y Bernard Lemaire: "mi vida empezó a los treinta años, cuando inicié mi empresa"; sólo me siento a gusto cuando emprendo algo".

3. Estamos convencidos de que la creatividad de los hombres y de las mujeres es ilimitada, al igual que son ilimitadas las necesidades humanas.

La escasez de empresas duraderas se origina en la insuficiencia de emprendedores independientes y de empleados con espíritu emprendedor.

4. Tenemos la firme convicción de que las personas con cualidades emprendedoras, tienen generalmente éxito cuando se proponen:

- Adquirir los conocimientos esenciales de administración;
- Adquirir experiencia en el campo específico de la actividad que han elegido;
- Utilizar los recursos disponibles;
- Trabajar a su propio ritmo;

- Disponer de suficiente capital inicial para arrancar un negocio y manejarlo por determinado tiempo.

5. Afirmamos que las características distintivas de los emprendedores y de las personas con espíritu emprendedor son las siguientes:

- Consideración de todas las facetas de un problema;
- Necesidad imperiosa de realizar sus proyectos;
- Interés innato más por las oportunidades que están a la mano, que por el análisis de los problemas;
- Preferencia por dedicarse a proyectos en vez de buscar la notoriedad;
- Desprecio por los fracasos y por las dificultades; éstos son enfrentados y controlados;
- En opinión del señor Bernard Lemaire, las personas con espíritu emprendedor y los emprendedores, se identifican entre sí por su capacidad de análisis y cuestionamiento del orden establecido, y por su aprecio por el trabajo innovador.

6. Aseguramos que en una democracia, es la sociedad la que escoge a sus gobernantes, que nunca faltarán; en cuanto a los empresarios y a los emprendedores, la sociedad tiene sólo aquellos que se merece, ya que surgen por sí mismos (¿será por eso que frecuentemente son insuficientes?) Las acciones siguientes son indispensables para que una sociedad pueda disponer de empresarios y de gente con espíritu emprendedor:

- Interpelar constantemente a hombres y mujeres, con el fin de descubrir empresarios y emprendedores;
- Apoyar en forma positiva a la gente, sin marginar a nadie. Nunca rechazar, sin analizarlos, los proyectos innovadores, aunque a veces se salgan de lo convencional;
- Apoyar a los empresarios y a los emprendedores que surjan, proporci-

nándoles: capacitación, acceso al capital inicial, apoyo publicitario, apoyo comunitario y demás apoyos.

- Finalmente, valorar como se lo merecen a aquellas personas que por sus iniciativas han transformado el entorno, mejorándolo continuamente. Los empresarios y los emprendedores son valiosos para la sociedad, elemento que debe reconocerse y darle mérito.

7. Sabemos perfectamente que no todos pueden ser empresarios o personas emprendedoras dentro de su fuente de trabajo. Pero todos debemos apoyar el espíritu emprendedor en nuestro medio.

Independientemente de nuestra función de padres, patronos, educadores, empleados, consumidores, contribuyentes, inversionistas o simples ciudadanos, siempre nos será posible demostrar apoyo y respaldo e inclusive nuestro reconocimiento a aquellas personas que por iniciativa propia crean empleos y riqueza. Los medios de comunicación social pueden desempeñar una función sumamente importante para el avance y desarrollo del espíritu emprendedor, especialmente dentro de las empresas, proponiendo una cultura organizacional que apoye a la innovación. En la opinión del señor Claude Beland, del movimiento Desjardins, las actividades económicas deben apoyar los esfuerzos del hombre hacia lo positivo y descartar la lucha por la supremacía.

8. Consideramos que en todos los grupos hay un potencial emprendedor latente. Si este potencial es convenientemente estimulado, es capaz de generar las empresas necesarias para una utilización correcta de los recursos humanos del medio. Así se crearán los empleos y la riqueza que garantizarán el desarrollo del grupo.

Esta convicción es la plataforma para que se den el inicio, el crecimiento y el perfeccionamiento del desarrollo. Estamos firmemente convencidos de que el espíritu emprendedor es y sigue siendo el motor que gradualmente pero con profundidad, transformará a la socie-

dad. El espíritu emprendedor es, también, un excelente instrumento para integrar elementos humanos distanciados por raza, edad, sexo y grupos sociales.

9. Es nuestra convicción que el desarrollo local y de cada región se sustenta en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa y en el espíritu emprendedor. Una sociedad emprendedora está profundamente centrada en el hombre. Es misión del Estado contribuir a la creación de condiciones favorables y propicias a la eclosión y crecimiento de los emprendedores y de la gente con espíritu emprendedor, indispensables para el fortalecimiento de una región.

10. Afirmamos que en regiones con pocos recursos materiales y con dificultades de acceso a los mercados, deben capitalizarse los recursos humanos: creatividad, imaginación, habilidades técnicas y artísticas.

En dichas regiones deben atacarse firmemente los problemas derivados de sus condiciones negativas. Hay que investigar para encontrar canales adecuados de distribución y apoyar a las empresas que tienen dificultades.

Son indispensables los programas de apoyo a las iniciativas emprendedoras orientadas al desarrollo regional.

11. Estamos convencidos de que el emprendedor con éxito es el mejor candidato para nuevos proyectos: conoce su mercado, tiene acceso al financiamiento y tiene credibilidad para seguir progresando.

Si este emprendedor carece de posibilidades o de intenciones para iniciar algo nuevo, siempre podrá desempeñarse como inversionista-tutor de otro más joven; y esto con dos opciones; en su propia empresa o en la del otro. Para un joven sin experiencia y sin recursos, el inversionista-tutor, puede incrementar significativamente sus posibilidades de éxito.

12. Consideramos que las grandes empresas son importantes, tanto para el desarrollo regional como para el desarrollo del espíritu emprendedor. La

macroempresa requiere empleados con espíritu emprendedor para capitalizar su riqueza mental, así como su creatividad científica y técnica.

La gran empresa debe mostrar interés para localizar y apoyar gente con ideas emprendedoras, cuyos proyectos sean compatibles con los de ella. En este sentido, opina el señor Bernard Lamarre, "los empleados emprendedores constituyen un factor determinante para el potencial competitivo de nuestras empresas". En opinión del señor Claude Boivin, ser emprendedor es algo difícil pero es también algo absolutamente vital. Por encima del interés propio de una empresa, está el interés general de la colectividad. Esta consideración debe impulsar a las empresas a comprender a sus empleados emprendedores que la abandonen para iniciar proyectos personales. En esta forma la macroempresa valoriza, apoya, recibe y reta al emprendedor latente que se manifiesta de ella.

13. Consideramos que los empleados con espíritu emprendedor pueden llegar a ser excelentes empleados sólo si sus patrones les dan oportunidad de desarrollar sus posibilidades. El apoyarlos para independizarse debe ser un motivo de orgullo para el empresario con espíritu emprendedor. El desarrollo de la región debe ser valorizado por los patrones que apoyan esta iniciativa de sus empleados al empresariado. Esto les da imagen ante la colectividad, y en ocasiones, permite el ascenso de jóvenes que desean adquirir experiencia.

14. Consideramos que nuestra sociedad de la Provincia de Québec, en esta época de cambios acelerados, debe basarse en su potencial emprendedor para garantizar su progreso y su sobrevivencia.

Nuestra región debe poder dominar convenientemente el proceso de gestación e implantación de nuevas empresas, logrando promover el acceso al capital y la disponibilidad de éste con el fin de facilitar las inversiones de empresas variadas y numerosas. Pues no hay

que olvidar que son las pequeñas empresas y las empresas en desarrollo las que crean empleos.

15. Estamos convencidos de que el emprendedor que desea permanecer en los negocios y crecer, debe desarrollar en forma prioritaria la calidad total de su empresa. Citamos a la señora Jeannine G. Wood de la Compañía Guillemin International: "Para el emprendedor moderno, deseoso de participar en el mercado ofreciendo calidad total, el cliente debe ser objeto de atención prioritaria". Para la señora Ginette Delisle: "La calidad total se vuelve una filosofía administrativa, una manera de pensar y de actuar, un proceso continuo de organización respecto al cliente desde el levantamiento del pedido hasta la entrega del producto".

En la búsqueda de la calidad total, el desarrollo tecnológico es importantísimo. Hay que recordarlo: la calidad debe permear todas las actividades humanas.

Desarrollar la calidad en nuestras empresas y en nuestra sociedad requiere calidad humana, capacidad de inventiva. Para la señora Blanchet: "Para que el desarrollo tecnológico crezca eficientemente, debe tener raíces profundas en el recurso humano de la organización y estar integrado a la cultura organizacional. Para obtener dichos resultados, el emprendedor debe apoyarse en la formación y en la información de su personal, con excelente comunicación tanto interna como externa". En estas condiciones el desarrollo tecnológico se traduce en innovaciones y en el mejoramiento de la calidad total de la empresa.

16. Declaramos que una comunidad que fortalece el pleno desarrollo de su gente, se vuelve rápidamente una comunidad emprendedora. Esta comunidad tendrá capacidad de lograr crear condiciones adecuadas para la utilización, a toda su capacidad, de los recursos humanos.

En esa forma se logrará el desarrollo gradual de una verdadera cultura empresarial.

17. Nosotros tenemos fe en que la educación sigue siendo el principal crisol en donde se moldean las generaciones sobre las que se sustenta la sociedad. Las escuelas transmiten primero los conocimientos y luego las actitudes y las conductas. Son también el vehículo de los valores y creencias con las que se construye una sociedad.

La educación primero se dirige al intelecto y luego al corazón y al ser humano en su totalidad. Para una comunidad humana, la cultura emprendedora sólo se hace posible cuando la educación escolarizada participa en este proyecto y se responsabiliza de él.

18. Hay que merecer la sobrevivencia de un grupo o de un pueblo: tenemos que demostrar que nadie ha salido sobrando en el desarrollo demográfico de la Provincia de Québec. Para lograr este objetivo, hay que desarrollar convenientemente el espíritu emprendedor con el fin de que se puedan ofrecer empleos adecuados a todos.

19. Tenemos conciencia de que nuestra sociedad de Québec constituye en Occidente un ejemplo fuera de serie. En relación con el desarrollo del espíritu emprendedor, pasó, en menos de una

generación, de una sociedad deficitaria a una sociedad autosuficiente. Inclusive es ahora capaz de transferir esta habilidad operativa a una buena parte del planeta.

20. Por último, estamos firmemente convencidos de que la misión que la Fundación del Espíritu Emprendedor se ha propuesto, en cuanto a identificar y acrecentar el potencial emprendedor de la gente, y de crear condiciones altamente favorables a su plena realización, responde a los requerimientos de nuestra época.

Hacemos hincapié en que esta organización, que es provisional, sólo debe durar el tiempo necesario para despertar las posibilidades latentes y que no se propone ningún tipo de ejercicio del poder.

Nuestra Fundación sólo quiere ser un factor complementario al servicio de los recursos existentes.

Derechos reservados (septiembre de 1989)

Fondation de L'Entrepreneurship,
160, 76e rue Est, Studio 250
Charlesbourg (Québec) G1H 7H5
Teléfono (418) 646-1994
Canadá.

Asistentes Estudiantes al IV Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Abad Gutiérrez Lina María	U. del Valle	Cl. 47BN 2GN-103	513094	Cali
Aguilar R. Daniel	Usaca	Cl. 8B 47-95 Casa N° 23	520266	Cali
Aguitre Arenas Ma. del Pilar	Pontificia Bolivariana	Cra. 34 16A Sur-85 Apto. 104	2682086	Medellín
Alvear Yamileth	Usaca	Cl. 11A 22-139	584532	Cali
Aldana Carlos	U. Nacional Sec. Manizales	Cra. 32D 62-28	869699	Manizales
Alvarez Ana Lucía	Usaca	Cra. 46 14-98	822625	Cali
Alvarez Gloria Aydee	U. Autónoma	Cra. 24 62-53	859629	Manizales
Alvarez Yudy Astrid	Pontificia Bolivariana	Cra. 91 35A-106	2534647	Medellín
Andrade Ana María	Icesi	Cra 35A 3Bis-16	563767	Cali
Angel Bravo Diana	Icesi	Cl 50N 2N-71	643482	Cali
Anzola Carlos Felipe	U. Autónoma	Cra. 23B 69-54	851285	Manizales
Apolinar Rodrigo Ignacio	U. del Meta	Manz. P1 Casa 7 Urb. El Paraiso		Villavicencio
Arango Margarita	Santiago de Cali	Cra. 56 6A-51	511744	Cali
Arango García Oriando	Usaca	Cra. 24D 4-36 Oeste	576557	Cali
Arellano J. Mauricio	U. Javeriana	Cl. 7° Oeste 3-60	824712	Cali
Aristizábal Alejandro	U. Autónoma	Facultad de Economía		Manizales
Aristizábal Higuera Gloria E.	U. Autónoma	Cra. 16 17-16. Apto 22	832371	Manizales
Ayala H. Berta Isabel	U. Autónoma	Cl. 21 9-25	832277	Manizales
Barrera José Felipe	Politécnico Gran Colombiano	Cra 4 59-81 Apto. 301	2359793	Bogotá
Barrera Varela Henry	Politécnico Gran Colombiano	Cra. 4 59-81 Apto 301	2359793	Bogotá
Beltrán Rosa Lorena	U. del Meta	Manz. P1 Casa 7 Urb. El Paraiso		Villavicencio
Betancourt Mónica	U. Javeriana	Cl. 6 Oeste 25C-55	564265	Cali
Bobadilla Luis María	U. del Meta	Manz. P1 Casa 7 Urb. El Paraiso	31186	Villavicencio

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Botero Jaramillo Hernan	Fundema	Cra. 25 61-34 Apto. 2	855334	Manizales
Briceno Garzón Jesús	U. de Los Llanos	Barrio Retiro Manzana 25 N° 26	34628	Villavicencio
Builes Cardona Patricia	U. Nacional Sec. Manizales	Cra. 22A 75-46 Apto. 502	865138	Manizales
Camacho Luis Carlos	U. de La Sabana	Dg. 123 50-25	5355922	Bogotá
Camayo Carlos Eduardo	Icesi	Cra. 4 18-51	806614	Cali
Campos Pinzón María T.	U. Tecnológica de los Llanos	Cra. 23 23- 25	32971	Villavicencio
Cantillo María Victoria	Icesi	Cl. 38A 2EN-80	616959	Cali
Cardona Julián Fernando		Cl. 49 3EN- 83	649059	Cali
Cardona Marco Antonio		Cl. 49 3EN-83	649059	Cali
Gastaño Sánchez Clara Inés	U. Javeriana	Cl. 47N 7N-41	652603	Cali
Castro Abud Mauricio	Univalle	Av. 2G Nte. 40-120	649857	Cali
Ceballos Benavides Norma B.	Usaca	Cl. 38AN 3N-87	461731	Cali
Chacón Edgar Iván	U. Javeriana	Av. del Parque N° 18	399939	Cali
Chávez B. Rovid	Usaca	Dg. 32 37-48	566209	Cali
Chejne Fayad Johnny	Pontificia Bolivariana	Cra. 72 62- 35	2483996	Medellin
Contreras Carlos Alberto	U. Andes	Fac. de Admón. de Empresas		Mérida-Venezuela
Corredor Adriana	U. del Meta	Manz. P1 Casa 7 Urb. El Paraiso		Villavicencio
Cossio A. Juan Darío	Pontificia Bolivariana	Cra. 92 35B- 55	2535039	Medellin
Cruz Elsa Lucero	U. del Meta	Manz. P1 Casa 7 Urb. El Paraiso		Villavicencio
Cuartas A. Adriana Maria	Pontificia Bolivariana	Cl. 42 69- 43	2306740	Medellin
Cuecha Caicedo Ma. Paola	Un. Andes	Cra. 51A 128-11	2712458	Bogotá
De Castro Roselly	U. Javeriana	Cra. 40 4B-15	524421	Cali
De Córdoba V. Rafael	U. Javeriana	Av. Guafí N° 20	391670	Cali
De Mejía Alba	Unisur	Cl. 49N 31N-13	649085	Cali
Delgado Lorena	U. del Valle	Plan de Estudios Ing. Industrial		Cali
Diago E. Luis A.	U. Javeriana	Av. 5N 20-95	51238	(Palm) Cali
Duque Montoya Martha Lía	U. Javeriana	Cl. 6 66-39	395231	Cali
Duque Vargas Juan Carlos		Cra. 24C 6-28 Oeste	583840	Cali

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Echavarría Ana Luisa	Javeriana	Av. 1 Oeste 6-10	83222504	Cali
Echeverri Concha Celmira	Icesi	Cra. 64A 1C-94	511436	Cali
Escalante Silva Mario	Itesm	Apartado Postal 2208 Suc "J"	582192	Monterrey-México
Escobar María del Pilar	Icesi	Fac. de Admón. de Empresas		Cali
Escobar Valencia Jorge		Av. de Las Vegas por Cl. 10	2665700	Medellin
Flórez Julián	U. Autónoma	Cra. 23 71-117		Manizales
Fonnegra Margarita	Cesa	Trans. 21 114-522	2138162	Bogotá
Freyre Cardona Diego Fdo.	Icesi	Cra. 2A 47-68	465776	Cali
Fuentes Claudia P.	Icesi	Av. 3DN 45-100	648783	Cali
Gálvez Victoria Eugenia	Icesi	Cl. 5B 40- 50	572291	Cali
Gamarra Fabio	U. de Cartagena	Cra. 22 25-170	653025	Cartagena
García Lina María	Pontificia Bolivariana	Cl. 42 39A- 20	2494634	Medellin
García Marchena Pedro E.	U. Externado de Colombia	Cra. 28 61- 26	2555731	Bogotá
Garzón Juan Leonardo	Usaca	Fac. de Admón de Empresas		Cali
Gavilañez Aida Margoth	Usaca	Cl. 9 6-31	86181	Candelaria
Gaviria Rafael Arturo	Items	P.O Box 2307 Suc. Correos "J"	582192	Monterrey-México
Gil Diana María	Fundema	Cl. 66 22-20	857548	Manizales
Gil Calero Daniel Ricardo	U. Javeriana	Cl. 47 CN 2AN-84	648826	Cali
Giraldo Betty	Icesi	Cra. 26 2-30 Oeste	563210	Cali
Giraldo Juan Felipe	U. Autónoma	Facultad de Economía		Manizales
Giraldo Ricardo	U. Autónoma	Facultad de Economía		Manizales
Giraldo Sandra P.	Autónoma	Cra. 23 70-41	856019	Manizales
Giraldo Gómez Sandra	U. Autónoma	Cl. 67 23A-46	851786	Manizales
Giraldo Juan Felipe	U. Autónoma	Facultad de Economía		Manizales
Gómez Diana C.	Ficos Publicidad	Cl. 17N 9N-53	615353	Cali
Gómez Luz Amanda	Usaca	Cra. 46 14-98	822625	Cali
Gómez Angela Fernanda	Icesi	Cl. 24AN 8N-85	681713	Cali

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Gómez Cuesta Marco Vinicio	U. Tecnológica de Los Llanos	Manzana 0N° 36 Santa Inés	24536	Villavicencio
Gómez F. Guillermo A.	Pontificia Bolivariana	Cl. 44A 90-36	2538538	Medellín
Gómez Yepes David Hernán	U. Javeriana	Diag. 32A 37Bis-60	575969	Cali
González Fernando José	Icesi	Cra. 59A 7-35		Buga
González Isabel Cristina	U. Autónoma	Cra. 23D 69-59	860903	Manizales
Gutiérrez Claudia P.	U. Autónoma	Cl. 53B 26-135	854495	Manizales
Gutiérrez María Clara	U. Javeriana	Av. 5° 20-95	675861	Cali
Henao V. Adriana María	Pontificia Bolivariana	Cra. 64A 37-23 Apto. 102	2359530	Medellín
Hernández Claudia	U. Autónoma	Cra. 23 63-61	853948	Manizales
Hernández Pedro Pablo	Usaca	Cra. 49A. 13A-48	362297	Cali
Herrera Jorge A.	U. Javeriana	Av. Cascajal N° 8 Ciudad Jardín	391478	Cali
Hincapié Cristina	U. Javeriana	Av. 5 19-02	610657	Cali
Hincapié Luisa Fernanda	U. Javeriana	Cl. 47A 2AN-81	649490	Cali
Idárraga Victoria Eugenia	Icesi	Cra. 6A 5-60	527171	Cali
James V. Javier	Usaca	Cra. 29B 10-81	564931	Cali
Jaramillo María Elena	Usaca	Cl. 14 37A-49	358038	Cali
Jaramillo Botero Andrés	Cesa	Cra. 34Bis 100-80 Apto. 101	6103181	Bogotá
Jiménez Quintana Adriana	Icesi	Cra. 72 10Bis-21 Apto. 201B	399720	Cali
Jordán Ana Cecilia	Icesi	Cl. 24N 5B-62	616913	Cali
Lagos Méndez Emilsen	Usaca	Cra. 49A 13A-48	362297	Cali
Larrañaga María Alejandra	Icesi	Cl. 6 66A-20	391887	Cali
Leal Giraldo Ricardo		Cl. 67 23C-51	854336	Manizales
Lince Reyes Isabel Fernanda	Icesi	Cl. 24AN 8N-85	616969	Cali
Llanos Martha Cecilia	Usaca	Cra. 44 13C-73	375536	Cali
Loaiza A. María Edith	Fundema	Cl. 49 22-57	856479	Manizales
Londoño Juan Carlos	U. Eafit	Cl. 55 64B-98 Apto. 202	2301580	Medellín
Londoño Martha Cecilia	U. Javeriana	Cra. 101 12-39 Casa 64	300995	Cali

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Londoño G. Jorge	Usaca	Cl. 13E 66-69	309344	Cali
López María Claudia	U. Autónoma	Facultad de Economía		Manizales
López V. Gloria Elena	U. Autónoma	Cra. 23 70-49	853762	Manizales
Lozada Zuluaga Lina María	Icesi	Cra. 64A 1C-94	511436	Cali
Madrigal Henao Diana	Santiago de Cali	Cra. 56 6A-51	511744	Cali
Mallarino María Elena	Usaca	Fac. de Admón. de Empresas		Cali
Manzano Giraldo Wigner	U. del Quindío	U.3Bl. 10 Apto 2A- Proviteq.	453883	Armenia
Medina Julián A.	U. Javeriana	Cra. 57 3-87	523396	Cali
Mejía Juan Carlos	U. Autónoma	Edificio Panorama 10A	859908	Manizales
Mejía Estrada Rafael	U. Autónoma	Cl. 56 24A-03	854083	Manizales
Mejía Giraldo Luis Fernando	U. La Gran Colombia	Cl. 10N 18-70 Bl. 3 Apto. 101	463618	Armenia
Mejía H. Carlos Arturo	U. Autónoma	Cra. 23C 67-09	854163	Manizales
Mejía Osorio Federico	U. Autónoma	Cl. 70 27-192	860116	Manizales
Mejía S. Margarita María	Pontificia Bolivariana	Cra. 86 35A-15	2539074	Medellín
Mejía Tascón Constanza	U. Javeriana	Cl. 11 43-77	372692	Cali
Méndez John F.	U. Pedagógica	Cra. 23 49-87	2457441	Bogotá
Mendoza L. Germán E.	U. de Carabobo	Cl. 70 94-20B	041473226	Valencia-Venezuela
Merchán Guerrero Olga M.	Icesi	Cl. 6 86-11	396057	Cali
Mira A. Juan Fernando	Pontificia Bolivariana	Cra. 30 12A-13	2683182	Medellín
Molano Delgado Sandra	U. Autónoma	Cl. 69A 27-71	860116	Manizales
Molano Muñoz Janelh	Usaca	Urb. 1° de mayo apto. 201A	302965	Cali
Molina Núñez Derly	Usaca	Cra. 45 2-02	521884	Cali
Montoya R. Martha Elena	Usaca	Cl. 57 25-21	438682	Cali
Moreno Julio César	U. de los Llanos	Cra. 32 45-27	31294	Villavicencio
Moreno Espinal Juan Camilo	Pontificia Bolivariana	Cl. 28 81-76	2569263	Medellín
Moreno Farías Gabriel	U. de La Sabana	Cl. 145A 226-21	2583459	Bogotá
Mosquera Martha Elena	Usaca	Cra. 46 14-98	822625	Cali

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Múnera Mejía William G.	Pontificia Bolivariana	Cl. 47 81-9	2437436	Medellín
Muñoz Liliana	Icesi	Cl. 11 127-51	304152	Cali
Muñoz Mesa Luz Elena	Pontificia Bolivariana	Cl. 84 50A-23	2857890	Itagüí
Murillo Teresa	Santiago de Cali	Cra. 56 6A-51	511744	Cali
Navia G. Olga Lucía	Icesi	Cra. 42 5C-68	571227	Cali
Nieto José Alberto	U. del Meta	Conj. Resid. El Prado Apto. 108	24740	Villavicencio
Nieto Olga Lucía	U. del Meta	Manz. P1 Casa 7 Urb. El Paraíso		Villavicencio
Obando Nora Elizabeth	Usaca	Cra. 45 2-02	521884	Cali
Ocampo Rafael	U. Autónoma	Edificio Seguros Atlas		Manizales
Orrego González Gustavo A.	U. Autónoma	Cl. 68 28A-34 Apto. 1902	851782	Manizales
Orrego González José Fdo.	U. Autónoma	Cl. 68 28A-34 Apto. 1902	851782	Manizales
Ortega Liliana María	Pontificia Bolivariana	Cra. 53B 12B-Sur-20	2553147	Medellín
Ortega Gómez Silvia	Pontificia Bolivariana	Fac. de Admón. de Empresas	2345034	Medellín
Ortiz Ana Irma	Icesi	Cra. 101 14-99	306055	Cali
Ortiz Lemos María Dolores	Icesi	A. A. 342	73267	Buga
Osonio Viviana	U. del Valle	Plan de Estudios Ing. Industrial		Cali
Ospina C. María Ximena	Icesi	Cl. 11A 65A-43	395131	Cali
Ospina Duque Luz María	Pontificia Bolivariana	Cl. 931-101 Apto. 501	2683864	Medellín
Ospina Gil Claudia Patricia	Fundema	Bl. 5A Apto. 404 Campohermoso	828631	Manizales
Pantoja Mary Constanza	Santiago de Cali	Cra. 58 11-80	395101	Cali
Paredes Muñoz Víctor M		Cra. 2 1N-15 Urb. Caldas	31657	Popayán
Patiño Bolaños Gonzalo	U. del Valle	Cl. 47BN 2GN-103	648546	Cali
Peña O. Diego Leon	U. del Valle	Cl. 12A 53-51 Apto. 501 E.	397243	Cali
Pérez Romero Javier Hdo.	U. Autónoma	Cra. 23 57-60 Apto. 401	857370	Manizales
Pimienta Mónica Patricia		Cra. 64C 48-94 Apto. 1203	2300593	Medellín
Pino García Oscar Albán	Usaca	Cl. 48 28D-94	436230	Cali
Pinto H. Anibal M.	U. de Carabobo	Cl. 70 94-208	041473226	Valencia- Venezuela

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Prado D. Fabio	Comercializadora Prado	Cl. 69 5-66	2116696	Bogotá
Prieto Fredy	Unillanos	Manz. 37 N° 13 Esperanza	64165	Villavicencio
Quesada Hurtado Diego A.	Icesi	Cra. 38 6-35	580589	Cali
Quintero S. Carlos Fernando	Icesi	Cl. 11 Oeste 3-102	893653	Cali
Ramírez España Juan C.	U. Tecnológica de Pereira	Cl. 21 17B-23		Pereira
Ramírez Rojas Janeth L.	Usaca	Cra. 11 51-09 Casa 46	308486	Cali
Restrepo Federico	Icesi	Cl. 42N 4N-55	641440	Cali
Restrepo Echeverri Daniel	U. Nacional Sec. Manizales	Cra. 23C 69-78		Manizales
Restrepo Echeverri Olga L.	U. Autónoma	Cra. 23C 69-78	860210	Manizales
Reyes Andrés F.	U. Javeriana	Av. 4N 50-68	640723	Cali
Reyna Quiroga Sandra A.	Itecm	P.O. Box 2307 Suc. Correos "J"	491952	Monterrey-México
Rico Jacqueline		Cra. 98A 47B-100	2357750	Medellín
Rivas R. Andrés	U. Nacional Sec. Manizales	Cra. 27 69B-08	862253	Manizales
Rivera Francenith	Usaca	Cra. 46 14-98	822625	Cali
Robledo Adriana	U. Autónoma	Cra. 23 75-25 Apto. 401-B	865842	Manizales
Rodríguez Jorge	U. del Valle	Plan de Estudios Ing. Industrial		Cali
Rodríguez Sandra Patricia	Icesi	Cra. 67 2D-14	303163	Cali
Rodríguez A. Minam Luisa	U. Tecnológica de Pereira	Cl. 4 16-23	334113	Pereira
Rojas Guillermo	Usaca	Fac. de Admón. de Empresas		Cali
Rojas N. Daniel Fernando	U. de La Sabana	Cl. 114A 38-16	136419	Bogotá
Rojas Terán Mary Elizabeth	Icesi	Cl. 839-55 Apto. 201	523913	Cali
Romero Caicedo Gabriel	U. de los Llanos	Cra. 37 32-36	30550	Villavicencio
Rueda de Nieto Claudia	U. del Meta	Manz. P1 Casa 7 Urb. El Paraíso		Villavicencio
Ruiz Gloria Eneida	Usaca	Cra. 55 6A-107	515227	Cali
Saavedra Mónica T.	Icesi	Cra. 4 11-45	831904	Cali
Saenz Ulloa Alejandro	U. Andes	Transversal 28A 139-19	2588260	Bogotá
Salazar Claudia Patricia	U. del Meta	Manz. P1 Casa 7 Urb. El Paraíso		Villavicencio

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Salazar Jamel	U. del Valle	Plan de Estudios Ing. Industrial		Cali
Salazar López María Fda.	Icesi	Cl. 3A 65-118	390555	Cali
Sanchez Vallejos Gustavo	Ilesm	Apartado Postal 2208 Suc. "J"	582192	Monterrey-México
Serna Gloria Inés	U. Tecnológica de Pereira	Cl. 4 16-23	362891	Pereira
Shoshandi Marcela	U. Javeriana	Cl. 19N 2N-29	836324	Cali
Sieber Erika	Icesi	Cl. 98 3AN-119 Casa 36	645763	Cali
Siebi Remolins Mónica	U. Javeriana	Cra. 1 Oeste 5-341 Apto. 1201	832653	Cali
Solano Oscar Fernando	U. del Valle	Transv. 15 D24-99	374298	Cali
Strohaker Mónica	U. Javeriana	Cl. 57 3BN-70	642317	Cali
Suárez Jimena María	U. Autónoma	Cra. 219-25	860047	Manizales
Suárez Sandra Patricia	U. Autónoma	Facultad de Economía		Manizales
Suárez Loaiza Eduardo		Cra. 380 DG37A-18	577313	Cali
Suárez Ramírez Mauricio	U. Autónoma	Facultad de Economía		Manizales
Tabares R. Héctor Hugo	U. Nacional Sec. Manizales	Cra. 32D 62-28	869699	Manizales
Tirado Cardenas Lilian A.	Pontificia Bolivariana	Cl. 49 53-90	2448763	Medellín
Triana E. María Fernanda	U. Javeriana	Cl. 11A 67-53	398882	Cali
Valencia Claudia Patricia	U. Javeriana	Cra. 12E 53-55	482392	Cali
Valencia Constanza E.	U. Autónoma	Cra. 79-13	835375	Manizales
Valencia Yanelle		Cra. 98A 47B-100	2532867	Medellín
Van Den Eenden Sandra	U. Autónoma	Cra. 26 50-30	860210	Manizales
Vargas Marta Cecilia	U. del Valle	Plan de Estudios Ing. Industrial	464608	Cali
Vargas Chavarro Martha I.	Icesi	Cra. 61 3-69	514423	Cali
Velasco Andrés Fernando	U. del Valle	Plan de Estudios Ing. Industrial		Cali
Velasquez Lina Marta	Pontificia Bolivariana	Trans. 472-78	2569160	Medellín
Vélez Silvana Mercedes	Usaca	Cra. 957-61	416842	Cali
Vélez Fiorez Julián Eduardo	Icesi	C. Jardín Av. Marañón N° 03	392667	Cali
Vélez Mafla Yamilet	Pontificia Bolivariana	Cra. 53 16B-3	357864	Medellín

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Velosa Víctor	U. del Valle	Plan de Estudios Ing. Industrial		Cali
Viana María Beatriz	U. Javeriana	Av. 5 19-02	610657	Cali
Villamizar Bueno Edgar R.	U. Externado de Colombia	Cl. 34 Sur 66A-22 Int. 1 Apto. 102	2992121	Bogotá
Villegas Ana María	U. Javeriana	Cl. 38AN 2E-100	682581	Cali
Villegas José Noé	Usaca	Cl. 38AN 3N-87	671297	Cali
Viveros Tafur John Wilson	Usaca	Cl. 9 37-52	567055	Cali
Yepes Oliva	Usaca	Fac. de Admón. de Empresas		Cali
Yepes Arcila Blanca Oliva	Usaca	Cl. 16 21-07	816390	Cali
Zapata Ana Milena	U. Autónoma	Facultad de Economía		Manizales
Zapata Villegas Carolina	Icesi	Cl. 41N 6AN-31	646319	Cali
Zorrilla Ramire Patricia	Icesi	Cra. 51 9-60 Casa N° 18	510035	Cali
Zuluaga Ana María	U. Javeriana	Av. 5AN 47-33	641757	Cali

Asistentes No Estudiantes al IV Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Agudelo Ayerbe Lucrecia	Lukar Ltda.	Cl. 12 89-50	307855	Cali
Agudelo Tascón Fabio	U. Libre	Cra. 45 5C-14	517074	Cali
Alvarez Rubén Dario	U. Central de Venezuela	Apartado 47066 Caracas 1041-A	5614279	Caracas, Venezuela
Alvarez Carvajal Raúl	Itesm	Paseo del Manantial 59	(621) 62384	Hermosillo, México
Amézquita Mayorga Fabio	Corp. Universitaria Antonio Nariño	Cl. 20 Sur 13- 61	2214095	Bogotá
Araujo Murgas Ailitio	Inst. de Capacitación para Adultos Icard	Cl. 28 7A- 15	722464	Valledupar
Archer Andre	Universite du Quebec			Trois Rivenes, Canada
Arcila C. Martha Cecilia	Colegio Mayor de C. marca	Cra. 20 37- 53	2459626	Bogotá
Arias A. Nodier C.	Universidad Central del Valle	Cra. 26 30- 58	823337	Tuluá
Arias Guevara Justo Pastor	U. del Cauca	La Aldea, agrupación 3 N° 3- 01		Popayan
Aristizábal Granada Praxades	U. La Gran Colombia-Sec. Armenia	Av. Bolivar 7-46	454781	Armenia
Aurrecoechea José M.	U. Simón Bolívar			Venezuela
Baena Marulanda Ernesto	U. Tecnológica de Pereira		364182	Pereira
Barreteau Michel	Credit. Dequpement des Petites et Moyennes			Francia
Barros de Montero Beatriz	Sena	Cl. 54 10-39 Piso 8	2115829	Bogotá
Bastidas José Fernando	U. Central-Kybalyon	Av. Caracas 22-81 Sur	2722266	Bogotá
Beltrán R. Jesús Omar	Universidad Central-Kybalyon	Cra. 38 68- 67	2319389	Bogotá
Benitez Rangel Carlos	Universidad Libre	Cl. 3D 65-116	301933	Cali
Berru Fabián	Fundación Offsetec	Gaspar de Escalona N° 345	248151	Quito, Ecuador
Blackaller Rodríguez Julio A.	Itesm	Coleadero N° 71	8771922	Atizapan, Mexico
Boeckler Henao Johann	Mazko S.A.	Cra. 65 10-65	391326	Cali
Botero G. Ricardo	Colcarga Internacional	Av. 6BN 28N-06	674763	Cali

Nombre	Institución	Dirección	Telefono	Ciudad
Bueno Pinzón Lucila	U. Nacional de Colombia	Cl. 66B 58-38	2317588	Bogotá
Cadavid A. Jairo	Sena	Pablo VI Bl. 17D Apto. 401	2491016	Bogotá
Cárdenas Duque Jairo	U. Eafit	A.A. 3300	2664443	Medellín
Carrillo Barrero Rocio	U. Autónoma del Caribe	Cra. 59 81-211	353649	Barranquilla
Castañeda Jaime Alberto	Particular	Cl. 7 Oeste 25B-68	564128	Cali
Castro M. Gilberto	Fes	Cra. 56-05	822524	Cali
Chávez García María Luisa	Itesm	Av. Alfonso Reyes 218 Contry	578022	Monterrey-México
Contreras Carlos	U. de Los Andes			Venezuela
Contreras Buitrago Marco E.	Unisur	Cl. 53 14-39	2120159	Bogotá
Coral Zamaniego Gerardo	Carvajal	Cl. 19N 6A-40	675011	Cali
Coronel Duarte José Ángel	U. Fco. de Paula Santander	Av. Gran Colombia 12E-96		Cúcuta
Correa Obando Gloria Lucía		Cra. 19 18-12 Apto. 2	840860	Manizales
Crespo Figueroa Germán	U. Simón Bolívar		22932976	Caracas, Venezuela
Criollo Armando	U. Surcolombiana	Cl. 22 5A-45	744331	Neiva
Cruz P. Jorge Otto	U. Central		2517575	Bogotá
Daboin Rojas Enrique	U. Tecnológica del Centro (Unitec)	Av. 106 Edif. Topochal 7-B	455970	Maracay, Venezuela
De Álvarez María Estela		Paseo del Manantial 59	(621) 62384	Hermosillo, México
De García Martha Cecilia	Univalle: Depto. Información y Sistemas	Ciudad Universitaria Meléndez	398462	Cali
Díaz Llorente Luis	Coagrocór	Cra. 17 15-28	746692	Cereté
Escobar Hermes	Sena			
Escobar V. Jorge	Politécnico Colombiano	Cra. 78 71-102		Medellín
Esguerra Melo Juan Pablo	Sena	Av. 26 42-65 Apto. 1303	2693475	Bogotá
Fernández Olga Lucía	Gobernación del Valle	A.A. 25308	896216	Cali
Fernández R. Alejandro	Politécnico Gran Colombiano	Cra. 3E Cl. 54	2179777	Bogotá
Finke Jorge	Asoc. Alemana para la Cooperación en la E.	Cra. 23 9C-06	724910	Valledupar
Gallego Gloria Patricia		Cra. 2 Oeste 11-112	830949	Cali
Gamarra Fabio	U. de Cartagena			Cartagena

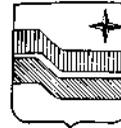
Nombre	Institución	Dirección	Telefono	Ciudad
García de S. Carmenza	U. Cooperativa de Colombia-Seccional Buc.			Bucaramanga
García Ramírez Amanda	Tecnoquimicas	Cra. 40A 15-11	372009	Cali
García Rodríguez María I.	U. Autónoma Metropolitana	Dajin 208 Narvarte	530-4301	México D.F., México
Gibb Allan	Durham University			Reino Unido
Giral José Antonio	U. Pedagógica y Tec. de Colombia	Av. 7638-38	2400705	Bogotá
Giraldo Viatela J. Hernán	Unillanos		31294	Villavicencio
Gómez de Romero Susana	Col. Mayor de Cimarca.	Cl. 28 6-02	2459626	Bogotá
Gómez M. Noel Javier	U. Autónoma de Occidente	Cl. 13N 3N-13 Of. 101	615288	Cali
Gordillo Javier Orlando	Desacol			Cali
Grajales José Agustín	Grajales Hermanos			Cali
Grajales Valencia Darío	U. de Cuenca	Bolívar 9-49	829606	Cuenca, Ecuador
Granados G. Danilo	SENA	Diag. 103 56A-59	2537950	Bogotá
Granados R. Ruth Janneth	U. Central - Kybalyon	Cra. 3B 63-60	2123835	Bogotá
Gravier B. Alejandro	SENA	Cl. 54 10-39, Piso 9	2175466	Bogotá
Guerrero Luis Hernando	Internacional de cambios	Cra. 62 9-115	523853	Cali
Guevara Nubia Stella	U. Autónoma de Occidente	Cl. 33 1A-32		Cali
Gutiérrez G. Jorge Enrique	Microempresas de Antioquia	Cl. 57A 48-31	2512929	Medellín
Henao Alberto Augusto	La Previsora S.A.	Cl. 10 4-47	834773	Cali
Herrera Julieta	Fundaempresa	Av. 1N 3N-77	616824	Cali
Hinestrosa María Teresa	Colegio Jefferson	Cl. 16N 5N-58	612503	Cali
Hurtado Anizares Diego Luis	FES	Cra. 48A 14-47	355164	Cali
Jaramillo Oscar Guillermo	Sena-Regional Valle	Cl. 20 24A-06	568286	Cali
Jaramillo Pombo Gonzalo		Cl. 3C 65-39	390600	Cali
Lamus Barrios Francisco José	U. San Buenaventura	Cra. 34 3-78	563738	Cali
Linares A. Hernán	Fund. Universitaria Los Libertadores	Cra. 13 38-29	2119811	Bogotá
Linares Ángel Hernán	INPAU			Bogotá
Loaiza Roys Iván de Jesús	Fundicar	Cl 7 3-75	273908	Riohacha

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Lozada Hernando				Bogotá
Lozano Posso Melquicedec	ICESI	A.A. 25608		Cali
Lucero A. Diego	Cartón Colombia	Cl. 12 43-36	350929	Cali
Maiguashca Franklin	Presidencia del Ecuador			Quito, Ecuador
Manotas M. Aurelio	U. Católica	Diag. 44A 41-74	2211503	Bogotá
Mannque V. Diana	Proexpo	Cl. 17 4C 57-14	6724688	Bogotá
Marín Marín Carlos Mario	Pontificia Bolivariana	Cl. 54 63A-70	2303117	Medellín
		A.A. 95575		
Martínez Arias César	Pontificia Bolivariana	A.A. 1178	2435783	Medellín
Martínez Grisales John Jairo	U. de Cuenca	Bolivar 9-49	829606	Cuenca, Ecuador
Mejía Mario	SENA			
Mejía José	ICESI	A.A. 25608	306823	Cali
Millán Constain Gerardo Felipe	Cámara de Comercio del Cauca	Cra 7 4-36	33625	Popayán
Mojica García Rafael	Corporación Universitaria del Meta	Cra. 32 34A-31	31149	Villavicencio
Molano Aponte Diego Andrés	Aiesec Colombia	Cra. 41B 61-29	221358	Bogotá
Molina Juan Carlos	Saga Pantanillo Ltda.	Av. 3N 44-36, Piso 3	646052/3	Cali
Molina Gladys	U. La Gran Colombia			Bogotá
Montealegre Claudia Patricia		Cra. 30 30-51	27204	Palmira
Morana Tiziana	Colegio Bolívar			Cali
Mordojovich Kunica Sonia	U. Católica de Chile	Carmen Sylva 2851 AP 73	2319529	Santiago, Chile
Moreno Alba Lucía	Fundema			Manizales
Moreno F. Benjamín	U. Nacional de Colombia - Fac. de Ciencias	Cra. 17 138-21	2589241	Bogotá
Moreno Perdomo Jaime	Inpau	Av. 39 15-58	2880388	Bogotá
Noreña Adriana María	Dromayor Cali Ltda.	Cra. 1º Oeste 9-59	2179777	Cali
Nannig Grothe Marta	U. Católica de Chile	Av. Vicuña Mackenna 4860	5522375	Santiago, Chile

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Ocampo Arango Rafael	Seguros Atlas		841500	
Oehring Eckart	FUNDES			Suiza
Olaya Velásquez Alejandro	Fundaempresa	Cra. 35-79	23155	Popayán
Osorio Gómez Gilberto	Behautos Ltda.	Cl. 5 62C-45	511420	Cali
Palacios Diana	U. Autónoma del Atlántico			Barranquilla
Pérez Rubiano Conrado	Col. Mayor de C. marca	Cl. 28 6-02	2841717	Bogotá
Pinzón Atehortúa Jaime	U. Nacional - Sec. Manizales	Cra. 18A 76-29	864114	Manizales
Portocarreño Lorenzo	U. Tecnológica del Chocó	Cl. 2º 25-12	735	Quibdó
Prieto García Alfonso	U. Coop. de Colombia	Cl. 34 24-62, Local 109	342101	Bucaramanga
Prieto Guzmán María Mercedes	La Previsora S.A.	Cl. 11 Oeste 2-29	832080	Cali
Pulgarín Ana María	Kosta Azul	Cl. 4 16-23	334113	Pereira
Quiroz Castro Rafael	Fundaempresa	Av. 1N 3N-77	616717	Cali
Ramírez Alvaro	Univalle: Depto. Información y Sistemas	Ciudad Universitaria Meléndez	398462	Cali
Ramírez Nader Luis Miguel	U. Nacional - Palmira	A.A. 237	28181 Ext. 15	Palmira
Reyes Gabriel	Fundescol	Cl. 75 N° 4-45	2623800	Bogotá
Richard Lise	Universite Du Quebec			Trois-Riveries, Cauca
Rodas Tovar Ramiro	SENA	Cl. 27 N° 17-19	844063	Manizales
Rodríguez Julio Alberto	EAN	A.A. 100888		Bogotá
Rodríguez López Miguel	Colegio Intisana	AV. Occidental 5642	524039	Quito, Ecuador
Romero Ortiz Luis Ernesto	U. de Los Andes	Cra. 16 N° 148-04, Apto. 303	2771596	Bogotá
Rubio Alvaro	EAN			Bogotá
Salamanca Sora Narda Rocío	G.P.I. Comercial y R. de Colombia Ltda.	Diag. 187A N° 41A-65	6730048	Bogotá
Saleme Magdalena	U. Autónoma Metropolitana	Niño Jesús 74		México D.F., México
Salinas Orlando	EAN			Bogotá
Sanclemente Flor de María	Fundaempresa	Av. 1N 3N-77	616717	Cali
Sarmiento Diego José	FES	Cra. 5 N° 6-05	822524	Cali
Seco José Joaquín	ITAN	A.A. 1380-1000	253572	San José, Costa Rica

Nombre	Institución	Dirección	Teléfono	Ciudad
Suárez Antury Carlos A.	Lukar Ltda.	Cl. 12 N° 89-50	307855	Cali
Sudarski John	U. de Los Andes			Bogotá
Taborda Jesús Humberto	Cartón Colombia	Cra. 92 N° 3A-30	304582	Cali
Tissot Michel	U. Autónoma de Occidente	Cl. 33A N° 2EN-54	610583	Cali
Torres Jorge	Propal			Cali
Uribe García Gerardo A.	U. Javeriana	Cra. 90 N° 151-15	6814528	Bogotá
Valencia Arias Jaime	SENA	Cl. 52 2Bis-15	467186	Cali
Varela Rodrigo	ICESI	A.A. 25608		Cali
Vargas Freddy Alonso	U. del Cauca	Alcaldía de Popayán	30427	Popayán
Vega Musre Héctor Mario	FES	Cra. 5 N° 6-05	822524	Cali

ICESI



INSTITUTO COLOMBIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE INCOLDA

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 PRE-GRADO

- Administración de Empresas - **Horario diurno y nocturno.**
- Ingeniería de Sistemas e Informática - **Horario diurno.**

PROGRAMAS DE POST-GRADO

- 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 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
Teléfonos: 306822 al 33
CALI - VALLE - COLOMBIA - SUR AMERICA

ICESI es una Institución Universitaria afiliada a la Asociación
Colombiana de Universidades - ASCUN

ICESI

